

แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ
ของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก

โดย

พันเอก เกษม ภิญโญชนม์
รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาลวชิราวุธ
กองทัพภาคที่ ๔

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

ผู้วิจัย พันเอก เกษม ภิญโญชนม์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการปัญหา แนวทางการแก้ไขและข้อเสนอแนะการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก ขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหาศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการในเรื่องแนวทางการรับราชการ ด้านประชากรใช้ข้อมูลประชากรตัวอย่างของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลราชวิถีและโรงพยาบาลตำรวจ วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นการรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่างๆและข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและการตีความข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ ๑.การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลใช้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นแนวทางการบริหารจัดการเช่นเดียวกันกับนายทหารสัญญาบัตรทั่วไปของกองทัพบก ๒.การบริหารจัดการดังกล่าวทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในทางรับราชการ ก่อให้เกิดการสูญเสียออกนอกวิชาชีพ ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ๓.แนวทางแก้ไข นำแนวทางและหลักเกณฑ์ของโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจมาปรับใช้ ประกอบด้วยกำหนดให้เป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) และมีหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคล เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ การประเมินคุณสมบัติบุคคล คุณลักษณะบุคคล ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ผลการบริการวิชาการหรือวิชาชีพหรือผลงานทางวิชาการ ข้อเสนอแนะ ควรใช้หลักเกณฑ์การบริหารจัดการกำลังพลแบบเดียวกันกับโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีชั้นยศและวิธีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน

คำนำ

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก” เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อประกอบการศึกษาในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗ ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ – ๒๕๕๘ และทำการศึกษาสภาพการบริหารจัดการและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจ นำมาปรับใช้ให้มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบกต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยครั้งนี้ คงจะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ ในการกำหนดแนวทางรับราชการของพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก เพื่อสร้างแนวทางรับราชการที่ชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจ ลดการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพอันจะส่งผลในกระบวนการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการสุขภาพให้กับประชาชนต่อไป

พันเอก

(เกษม ภิญโญชนม์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า	
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
บทที่ ๑ บทนำ	๑
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
ขอบเขตของการวิจัย	๔
วิธีดำเนินการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๖
บทที่ ๒ แนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๗
แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ	๘
แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	๙
แนวความคิดกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล	๑๑
แนวความคิดเกี่ยวกับพัฒนาระบบราชการ	๑๔
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ	๑๖
แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ	๑๙

สารบัญ (ต่อ)

หน้า	
แนวความคิดในการบริหารงานบุคคล	๒๒

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)	๒๕
ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer	๒๙
ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)	๓๐
ทฤษฎี ๒ ปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg)	๓๑
สรุป	๓๓
บทที่ ๓ สภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล โรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก	๓๔
การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก	๓๔
หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพยาบาล ฯ	๓๕
รายละเอียดการประเมินค่าการปฏิบัติงานของนายทหาร	๓๕
ระยะเวลาการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร	๓๖
สรุป	๔๐
บทที่ ๔ แนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการ กำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก	๔๑
การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข	๔๓
การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ	๕๔
การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ระยะเวลาในการแต่งตั้งยศการเลื่อนยศหรือการเลื่อนตำแหน่ง	๖๗
การเปรียบเทียบอัตรากำลังของพยาบาล	๗๕

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แนวความคิดของผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๗๘
สรุป	๘๐

บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๘๓
สรุปผล	๘๓
อภิปราย	๙๙
ข้อเสนอแนะ	๙๑
บรรณานุกรม	๙๔
ภาคผนวก	๙๙
ประวัติผู้วิจัย	๑๐๔

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๓ - ๑ ตารางแสดงระยะเวลาการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร	๓๖
๓ - ๒ ตารางอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อนก.) แสดงจำนวนแต่ละชั้นยศของพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า	๓๗
๓ - ๓ ตารางแสดงความพึงพอใจของบุคลากรพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า	๓๘
๓ - ๔ ตารางแสดงสถิติการได้รับกำลังพลและสูญเสียกำลังพลของพยาบาลวิชาชีพ รพ.พระมงกุฎเกล้า	๓๙
๔ - ๑ ตารางเปรียบเทียบตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร	๔๒
๔ - ๒ ตารางแสดงระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งฯ	๔๒
๔ - ๓ ตารางแสดงเกณฑ์การให้คะแนนคุณลักษณะของบุคคลระดับ สบ ๒ หรือ สบ ๓	๖๒
๔ - ๔ ตารางแสดงเกณฑ์การให้คะแนนคุณลักษณะของบุคคลระดับ สบ ๔ หรือ สบ ๕	๖๒
๔ - ๕ ตารางแสดงข้อมูลการนับเวลาราชการการแต่งตั้งแต่ละคุณวุฒิ ของพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข	๖๘
๔ - ๖ ตารางแสดงระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของ พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ	๖๙
๔ - ๗ ตารางเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ของพยาบาลในสังกัดกองทัพบก กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ	๗๐
๔ - ๘ ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะบุคคลของพยาบาลในสังกัด กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ	๗๑
๔ - ๙ ตารางแสดงคุณลักษณะบุคคลของพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก	๗๒

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๔ - ๑๐ ตารางแสดงอัตราค่าห้องพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลราชวิถีและโรงพยาบาลตำรวจ	๗๕
๕ - ๑ ตารางแสดงรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร	๘๕
๕ - ๒ ตารางแสดงอัตราอนุมัติของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า	๘๖

บทที่ ๑

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๕๒ บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน มาตรา ๘๒ ได้ระบุไว้ว่ารัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง การบริการทางสาธารณสุขของรัฐต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๕ หมวด ๑ สิทธิการรับบริการสาธารณสุข มาตรา ๕ บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ มาตรา ๑๘ คณะกรรมการหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานการให้บริการสาธารณสุขของหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการและกำหนดมาตรการในการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักประกันสุขภาพแห่งชาติให้มีประสิทธิภาพ หมวด ๓ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการในการให้บริการสาธารณสุขให้เป็นไปตามมาตรฐานที่คณะกรรมการกำหนด หมวด ๔ กองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย สนับสนุน และส่งเสริมการจัดบริการสาธารณสุขของหน่วยบริการเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคคลสามารถเข้าถึงการบริการสาธารณสุขได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ หมวด ๖ คณะกรรมการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานบริการสาธารณสุขมีอำนาจหน้าที่ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานหน่วยบริการและเครือข่ายหน่วยบริการ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มีเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ตลอดทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ สรุปโดยรวมก็คือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสังคมด้วยการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผลและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ส่วนราชการจำเป็นต้องยกระดับคุณภาพของการบริการ เพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ๔ ปัจจัย คือ

๑. คุณภาพของการสื่อสาร ได้แก่ความสามารถในการสื่อสาร รับฟังและเข้าใจความต้องการของผู้ใช้บริการ

๒. คุณภาพของข้อกำหนดมาตรฐาน ได้แก่ความสามารถในการเปลี่ยนความต้องการของผู้ใช้บริการเป็นข้อกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนเข้าใจง่าย

๓. คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการและการแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

๔. คุณภาพของคนและระบบ ได้แก่ พนักงาน ข้าราชการ ได้รับการฝึกอบรม มีแรงจูงใจ และมีกระบวนการที่ดี

ปัจจัยดังกล่าวดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการที่สำคัญของประชาชน คือ การได้รับการบริการที่ดีจากข้าราชการและส่วนราชการ โดยการจะบรรลุเป้าหมายได้นั้นส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับปรุง แนวทางและวิธีการปฏิบัติราชการทั้งระบบงานและบุคลากรเช่นเดียวกับภาคธุรกิจ โดยใช้แนวคิดของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)

ระบบบริการสุขภาพ ได้นำแนวความคิด TQM มาใช้ในกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาและประเมินผล การปฏิบัติราชการของโรงพยาบาลทั้งองค์กรด้านต่างๆ ดังนี้

๑. ภาพรวมของการบริหารองค์กร ในด้านการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นผู้ป่วยและสิทธิผู้ป่วย รวมทั้งการวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้

๒. ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล ในด้านความเสี่ยง ความปลอดภัย คุณภาพ การกำกับดูแลวิชาชีพสิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วย การป้องกันการติดเชื้อ ระบบเวชระเบียน ระบบการจัดการด้านยา การตรวจทดสอบ การเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ การทำงานกับชุมชน กระบวนการดูแลผู้ป่วย

๓. กระบวนการดูแลผู้ป่วย ด้านการเข้าถึงและการเข้ารับบริการ การประเมินผู้ป่วย การวางแผน การดูแลผู้ป่วย การให้ข้อมูลและเสริมพลัง การดูแลต่อเนื่อง

๔. ผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผล ๗ ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการดูแลผู้ป่วย ด้านการมุ่งเน้นของผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่น ด้านการเงิน ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านระบบงานและกระบวนการสำคัญ ด้านการนำและด้านการสร้างเสริมสุขภาพ

สำหรับโรงพยาบาลของกองทัพบกทั้ง ๓๗ แห่ง ได้นำแนวทางกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้เป็นกรอบการพัฒนางานองค์กรกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคมนาคมแห่งการเรียนรู้ ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม โดยสร้างเสริมสุขภาพคนไทยให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจพัฒนาความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพของตนเองครอบครัวชุมชนสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อสุขภาพควบคู่กับการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพพร้อมทั้งการส่งเสริมการแพทย์ทางเลือกการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสุขภาพของประเทศการพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้เหมาะสม ทั้งการผลิตและการกระจายบุคลากรตลอดจนการใช้มาตรการการเงินการคลังเพื่อสุขภาพที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน และนโยบายของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ซึ่งแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ในวันที่ ๑๒ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๗ ด้านการยกระดับคุณภาพบริการ ด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชน กำหนดให้มีการวางรากฐานให้ระบบหลักประกันสุขภาพครอบคลุมประชากรในทุกภาคส่วนอย่างมีคุณภาพโดยไม่มี ความเหลื่อมล้ำของคุณภาพบริการ ในแต่ละระบบและบูรณาการข้อมูลทุกระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ตลอดจนมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์และสาธารณสุข โดยจัดให้มีบุคลากรและเครื่องมือที่ทันสมัยและให้มีความร่วมมือทั้งระหว่างหน่วยงานภายในประเทศและหน่วยงานต่างประเทศ โดยเฉพาะในการป้องกันและรักษาโรคที่มีความสำคัญ จึงเป็นเหตุให้บุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบกต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพและความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเพื่อรองรับการบริการในระบบบริการสุขภาพดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน ส่งผลให้พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก มีภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพการให้บริการโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก

เนื่องจากโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกมีจำนวนทั้งสิ้น ๓๗ แห่ง แต่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุด มีจำนวนพยาบาลวิชาชีพมากที่สุดและมีการบริการด้านสาธารณสุขที่ครบวงจร ตลอดทั้งมีภาระงานที่ซับซ้อนมากกว่าโรงพยาบาลอีก ๓๖ แห่ง ผู้วิจัยจึงได้ใช้ข้อมูลการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้ามาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อนำแนวทางที่ได้มาเป็นข้อเสนอแนะการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดของกองทัพบกต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก
๒. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก
๓. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก
๔. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

ขอบเขตของการวิจัย

๑. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลพยาบาลวิชาชีพในเรื่องแนวทางการรับราชการของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก โรงพยาบาลในสังกัดของกระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ

๒. ขอบเขตด้านประชากร

ใช้ข้อมูลประชากรตัวอย่างของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลราชวิถีและโรงพยาบาลตำรวจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

๑. การรวบรวมข้อมูล

๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่

- แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้องจาก ห้องสมุดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ห้องสมุดวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ห้องสมุดโรงพยาบาลตำรวจ ห้องสมุดกระทรวงสาธารณสุข

- ข้อมูลสถิติการบริหารจัดการกำลังพลจากกองกำลังพล กรมแพทย์ทหารบก กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า สภาการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ฝ่ายธุรการกำลังพล กองอำนวยการ โรงพยาบาลตำรวจ ห้องสมุดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จาก Web site ที่เกี่ยวข้อง เช่น Web site สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (<http://www2.ocsc.go.th/>) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (<http://ops.moph.go.th/>) เป็นต้น

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดย

๒.๑ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Review) ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับบริบทของการบริหารกำลังพลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก

๒.๒ การตีความ (interpretation) จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

๒. ทำให้ทราบสภาพปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก
๓. ทำให้ทราบแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของกองทัพบก
๔. เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

คำจำกัดความ

พยาบาล หมายถึง พยาบาลสำเร็จการศึกษาพยาบาลอย่างน้อยในระดับปริญญาตรีและได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

ตำแหน่งในระดับควบ หมายถึง การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการในระดับควบให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยจะต้องดำเนินการคัดเลือกด้วยการประเมินบุคคลและการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีคุณสมบัติตามที่ระเบียบข้อกฎหมายกำหนด

บทที่ ๒

แนวความคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโรงพยาบาลทหารบกในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งในเรื่องแนวความคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเรียงลำดับของการดำเนินการในการทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

๑. แนวความคิด

- ๑.๑ แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
- ๑.๒ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- ๑.๓ แนวความคิดกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation)
- ๑.๔ แนวความคิดเกี่ยวกับพัฒนาระบบราชการ
- ๑.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ
- ๑.๖ แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ
- ๑.๗ แนวความคิดในการบริหารงานบุคคล

๒. ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

- ๒.๑ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)
- ๒.๒ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer
- ๒.๓ ทฤษฎีแรงจูงใจไฟสั่มฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland)
- ๒.๔ ทฤษฎี ๒ ปัจจัยของเฮอิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕

ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พร.) เสนอ ประกอบด้วย

๑. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

๒. ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๓. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

ทิพาวิทย์ เมฆสุวรรณ (๒๕๓๘ : ๒) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพไว้ว่ามีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพโดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

๑. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่การทำงานที่ได้มาตรฐานรวดเร็วถูกต้องและใช้เทคนิคที่สะดวกและง่ายขึ้นกว่าเดิม

๒. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ได้แก่การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไรทันเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

วิทยา ด้านธำรงกุล (๒๕๔๖:๓๔) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพหมายถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมายประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้เช่นต้นทุนแรงงานเวลาที่ใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (๒๕๔๔:๑๔๔) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพว่าหมายถึงการวัดผลการทำงานขององค์กรนั้นว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหนคุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหนใช้เงินใช้เวลาใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหนเป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหนโดยรวมมีความมีประสิทธิภาพจึงหมายถึงการทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากองค์กรมีความสมัครสมานสามัคคีมีสันติภาพและความสุขร่วมกันเป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการแต่ใช้เวลาแรงงานและงบประมาณน้อย

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและยังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและให้บริการ เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

จากการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งหน่วยราชการต้องสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป้าหมายสำคัญ คือ การมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และวิธีการทำงานที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่มีการทำงานเป็นเชิงรุกแบบบูรณาการมีความคล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (High performance) มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การ ที่ครอบคลุม ทั้ง ๗ ด้านคือ

๑. การนำองค์การ เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผล การดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

๒. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติราชการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ

๓. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมิน การกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ

๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ

๕. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการสร้างระบบงาน ซึ่งประกอบด้วย การจัดและบริหารงาน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจ้างงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลากรและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์การ การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

๖. การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ

๗. ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการ ในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ แนวความคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินการครอบคลุมกระบวนการงานทุกมิติทั้ง ๗ ด้าน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และการประเมินผลลัพธ์การดำเนินการ จะเป็นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คือ องค์กรที่สามารถแข่งขันและ ส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง

กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation)

จากเจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๕ และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ตลอดจนแนวคิด Total Quality Management/Continuous Quality Improvement (TQM/CQI) แนวความคิดการปฏิรูประบบราชการและการบริหารภาครัฐ แนวใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชนและสังคม ด้วยการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงพยาบาลและหน่วยงานด้านสาธารณสุขนำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) โดยประเมิน แนวทางการใช้มาตรฐานจำนวน ๔ ด้าน ดังนี้ (หนังสือมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิมพระเกียรติ ฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ปี)

ด้านที่ ๑ ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ประเมินการนำองค์กรการบริหารเชิงกลยุทธ์การมุ่งเน้นผู้ป่วย/ ผู้รับผลงานการวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการจัดการกระบวนการ

ด้านที่ ๒ ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล

ประเมินการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงความปลอดภัยและคุณภาพการกำกับดูแลด้านวิชาชีพสิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วยการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อระบบเวชระเบียนระบบการจัดการด้านยาการตรวจทดสอบประกอบการวินิจฉัยโรคและบริการที่เกี่ยวข้องการเฝ้าระวังโรคและสุขภาพการทำงานกับชุมชน

ด้านที่ ๓ กระบวนการดูแลผู้ป่วย

การเข้าถึงและเข้ารับบริการการประเมินผู้ป่วยการวางแผนการดูแลผู้ป่วยการให้ข้อมูลและเสริมพลังแก่ผู้ป่วย/ครอบครัวและการดูแลต่อเนื่อง

ด้านที่ ๔ ผลการดำเนินงานขององค์กร

ประเมินผลการดำเนินงานด้านการดูแลผู้ป่วยผลด้านการมุ่งเน้นของผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่น ผลด้านการเงินผลด้านทรัพยากรบุคคล ผลด้านระบบงานและกระบวนการสำคัญ ผลด้านการนำ ผลด้านการสร้างเสริมสุขภาพ

ทั้งนี้ในด้านการประเมินภาพรวมของการบริหารองค์กรได้ประเมินการจัดการความรู้ขององค์กร โดยให้มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ ได้แก่ การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์จากผู้ป่วย/ผู้รับผลงานและองค์กรภายนอก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีหรือที่เป็นเลิศและนำไปสู่การปฏิบัติ การประมวลและนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และการนำหลักฐานทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับประสิทธิผลของวิธีการดูแลรักษาามาประยุกต์ใช้ในการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ได้ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในการประเมินความผูกพันของบุคลากร (Staff Engagement) โดยประเมินการดำเนินงานว่าองค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากรด้วยการจัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคลบุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้อำนาจที่ดี และให้นิยามศัพท์การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

ความผูกพันของบุคลากร หมายถึงระดับของมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลคำว่า staff engagement บางคนอาจจะแปลว่า “การผูกใจบุคลากร” หรือใช้คำง่ายๆว่า “ร่วมด้วยช่วยกัน” การสร้างความผูกพันครอบคลุมการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความพึงพอใจการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรการบริหารค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่าสอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร พิจารณาสภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยและความสำเร็จขององค์กร, ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงานความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ บรรยากาศของความร่วมมือไว้วางใจการสื่อสารที่ดีการให้อำนาจตัดสินใจการฝึกอบรมความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล โอกาสที่เท่าเทียมกันการอยู่ร่วมกันเสมือนญาติพี่น้อง

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร พิจารณาประเด็นเรื่องค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การแก้ไขปัญหาและข้อร้องเรียน การพัฒนาความรู้ความสามารถสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การช่วยเหลือของผู้บริการความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การระงับการสื่อสารความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมความมั่นคงในงาน

ในส่วนของการพยาบาลการประเมินมาตรฐานของโรงพยาบาลด้านระบบงานสำคัญของโรงพยาบาลกำหนดได้ให้การพยาบาลมีระบบบริหารการพยาบาลรับผิดชอบต่อการจัดบริการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง เพื่อบรรลุพันธกิจขององค์กร โดยแบ่งเป็น ๒ ประเด็นได้แก่

ก. การบริหารการพยาบาล

๑. ผู้นำทีมการพยาบาลทุกระดับเป็นพยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพียงพอทั้งในด้านปฏิบัติการพยาบาลและด้านการบริหารการพยาบาล

๒. ระบบบริหารการพยาบาลสร้างความมั่นใจว่าจะมีบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถและปริมาณเพียงพอสำหรับบริการที่องค์กรจัดให้มี.

๓. ระบบบริหารการพยาบาลมีโครงสร้างและกลไกที่ทำหน้าที่สำคัญต่อไปนี้ได้อย่างได้ผล

- การกำกับดูแลมาตรฐานและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพ
- การนิเทศกำกับดูแล ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ และความปลอดภัยในการดูแล

ผู้ป่วย

- การส่งเสริมการใช้กระบวนการพยาบาล
- การส่งเสริมการตัดสินใจทางคลินิกและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลที่อยู่ระหว่าง

การฝึกอบรม

- การจัดการความรู้และการวิจัยเพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ

๔. ระบบบริหารการพยาบาลประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการระดับองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการใช้การควบคุมการติดเชื้อการสร้างเสริมสุขภาพคุณภาพและความปลอดภัย

๕. การบริหารความเสี่ยงการบริหารความปลอดภัยและการบริหารคุณภาพของปฏิบัติการพยาบาลสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ขององค์กรและมาตรฐานจริยธรรมวิชาชีพ

๖. มีการประเมินการบรรลุเป้าหมายของปฏิบัติการพยาบาลในองค์ประกอบด้านความปลอดภัยของผู้ป่วยการบรรเทาจากความทุกข์ทรมานการได้รับข้อมูลและการเรียนรู้ของผู้รับบริการความสามารถในการดูแลตนเองการเสริมพลังความพึงพอใจและนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงปฏิบัติการพยาบาล

ข. ปฏิบัติการพยาบาล

๑. พยาบาลใช้กระบวนการพยาบาลในการดูแลบุคคลครอบครัวและชุมชน เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพสูงเบ็ดเสร็จผสมผสานและเป็นองค์รวมโดยมีการประสานความร่วมมือกับวิชาชีพอื่น

๒. พยาบาลให้การพยาบาลด้วยความเคารพในสิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมวิชาชีพ

๓. พยาบาลให้การพยาบาลบนพื้นฐานของการใช้หลักฐานทางวิทยาศาสตร์และมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาลที่ทันสมัยมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๔. พยาบาลให้การดูแลที่สอดคล้องกับภาวะสุขภาพวิถีชีวิตและบริบททางสังคมของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องโดยมีการวางแผนการดูแลต่อเนื่องตั้งแต่แรกรับจนหลังจำหน่ายร่วมกับทีมสุขภาพและ ผู้รับบริการ / ครอบครัวเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้รับบริการในการดูแลตนเองควบคุมปัจจัยเสี่ยงและ สามารถใช้แหล่งทรัพยากรในการดูแลตนเองอย่างเหมาะสม

๕. บันทึกทางการพยาบาลแสดงถึงการพยาบาลผู้รับบริการแบบองค์รวมต่อเนื่องและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารการดูแลต่อเนื่องการประเมินคุณภาพการพยาบาลและการวิจัย

จากหลักคิดที่กระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) นำมาใช้เกิดจากการผสมผสานหลักคิดของการพัฒนาคุณภาพ การดูแลผู้ป่วยการสร้างเสริมสุขภาพและการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศจากการประยุกต์แนวคิด TQM ทั้งนี้ การพัฒนาที่มุ่งผลลัพธ์ที่เป็นมาตรฐาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การสร้างแรงจูงใจในทุกมิติ โดยเฉพาะ การสร้างความก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการที่ชัดเจนตามหลักคุณธรรมจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานและส่งผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้รับบริการอย่างมีมาตรฐานและทั่วถึงต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับพัฒนาระบบราชการ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๑) ได้สรุปสถานการณ์และความเสี่ยงซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและภายในประเทศ โดยเฉพาะภาวะผันผวนด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง พลังงาน และภูมิอากาศที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและ ส่งผลกระทบอย่างชัดเจน ต่อประเทศไทยทั้งเชิงบวกและลบ มีผลอย่างสูง ต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในระยะ ๖ ปีข้างหน้า โดยประเทศไทยต้องปรับตัว และ ปรับปรุงกลไกภาคราชการ เพื่อให้กลไกการบริหารของหน่วยงานของรัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อการทำงานของภาคราชการ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่เข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคม มีการเชื่อมโยงการพัฒนากับนานาชาติ และการรักษาสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอันจะเป็นฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศและพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้ระบบราชการไทยมีกรอบทิศทางที่พร้อมจะขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของ

ประชาชนในทุกๆสถานการณ์ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๕ อนุมัติให้ใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๑) โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการ “สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ พัฒนาสุขภาวะ และมุ่งสู่ความยั่งยืน” และได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไว้เป็น ๓ หัวข้อ รวม ๗ ประเด็น ดังนี้

ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ

๑. การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน
๒. การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ
๓. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด
๔. การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

พัฒนาอย่างยั่งยืน

๕. การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน
๖. การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

ก้าวสู่สากล

๗. การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
- สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ นั้นได้มุ่งเน้นพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ โดยเน้นการจัดโครงสร้าง องค์การที่มีความทันสมัย กะทัดรัด มีรูปแบบเรียบง่าย (Simplicity) มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงาน เน้นการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาขีดสมรรถนะของ บุคลากรในองค์การ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงานต่าง ๆ และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ เพิ่มผลผลิตในการปฏิบัติราชการโดยการลดต้นทุนและส่งเสริมนวัตกรรม

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๑) ที่มีจุดมุ่งหมายในการยกระดับหน่วยงานราชการสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนและก้าวไปสู่ความเป็นสากล ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาระบบราชการ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ

ในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรในภาคราชการมีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆเรื่อง เช่น การปฏิรูประบบราชการการกระจายอำนาจ การบริหารจากราชการส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น การปรับปรุงกระบวนการภายใน เพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพ ในระดับมาตรฐานสากล การเป็นองค์กรธรรมาภิบาล

(Good Governance) การปรับเปลี่ยนมุมมองที่มุ่งเน้นความสำคัญของประชาชน (Customer Centric) การปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result Base Management - RBM) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่การปรับเปลี่ยนการบริหาร “คน” หรือทรัพยากรบุคคลนั้นสำหรับภาคราชการแล้วยังถือว่าช้า ทั้งนี้ในยุคศตวรรษที่ ๒๐ เป็นต้นมาจวบจนปัจจุบัน ทั้งนักวิชาการและผู้บริหารของหลายๆ องค์กร ต่างมุ่งเน้นความสำคัญของกลยุทธ์ ไปที่การบริหาร “คน” เพราะเชื่อว่าสังคมเศรษฐกิจของยุคนี้จำเป็นต้องแข่งขันกันที่ระดับทุนความรู้ขององค์กร (Knowledge Economy) แม้ว่าทุนความรู้หรือทุนปัญญานี้จะเป็นทรัพย์สินประเภทที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) แต่กลับมีพลังความสามารถต่อการสร้างคุณค่าหรือมูลค่าให้กับองค์กรได้มากกว่าการเน้นกลยุทธ์ไปที่ลงทุนทางวัตถุ ดังผลการศึกษาในต่างประเทศ ที่ระบุว่าร้อยละ ๘๕ ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” (คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน : ๑)

ด้วยความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในข้าราชการพลเรือนไว้ ๕ ด้าน (HR Scorecard) คือ

๑. มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังต่อไปนี้

๑.๑ ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๑.๒ ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ “กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะ” ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการและจังหวัดทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

๑.๓ ส่วนราชการและจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและปฏิบัติงานที่มีทักษะและสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการและจังหวัด (Talent Management)

๑.๔ ส่วนราชการและจังหวัด มีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผู้ปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน

๒. มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

๒.๑ กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา

๒.๒ ส่วนราชการและจังหวัดมีฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มี ความถูกต้องเที่ยงตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดได้จริง

๓. มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดก่อให้เกิดผลดังต่อไปนี้

๓.๑ การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการและจังหวัด (Retention)

๓.๒ ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

๓.๓ การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการส่งเสริมให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการและจังหวัด

๓.๔ การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีระบบ หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล และผลงานของส่วนราชการและจังหวัด

๔. มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้อง

๔.๑ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักสิทธิมนุษยชน

๔.๒ มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด

๕. มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน หมายถึง การที่ส่วนราชการหรือจังหวัดมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

๕.๑ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหาร

ราชการและการให้บริการแก่ประชาชนซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

๕.๒ มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการและจังหวัด

๕.๓ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการและจังหวัดกับข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ เนื่องจากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) องค์กรต่างๆเผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "คน" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างคนให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร จึงมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทุนสำคัญขององค์กร ด้วยการวางแผนการบริหารคนโดย การบริหารแบบมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้องค์กรโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนองค์กร โดยลำดับความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งผู้บริหารสายงาน/หน่วยงานและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลร่วมกันรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการขององค์กรอันจะนำบริการที่ดีสู่ประชาชนต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๖ เห็นชอบมาตรการบริหารและพัฒนา กำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๑) ตามที่คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคน ภาครัฐ (คปร.) เสนอ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำเรียนปัญหาในการดำเนินการ ตามมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐที่ผ่านมาให้กับคณะรัฐมนตรีในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการ วิจัยครั้งนี้คือ

๑. ขีดสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทการบริหารราชการ ที่เปลี่ยนแปลงไป

๑.๑ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการบริหารราชการส่งผลให้กำลังคนภาครัฐ ต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ โดยเฉพาะการปฏิบัติราชการที่ต้องการทักษะที่ หลากหลาย (Multi Skill) สามารถบริหารงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic) ในภาวะวิกฤติและสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง (Crisis and Risk) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขัดแย้งกับ ธรรมชาติของการบริหารงานในภาครัฐที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialism) การมีทักษะ เชิงเดียวและการทำงานในสภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อย นอกจากนี้ยังขาดการวิเคราะห์ทักษะและ

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารราชการตามนโยบายของรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ (Critical Strategic Competencies)

๑.๒ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ.๒๕๕๘ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการทำให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับซึ่งปฏิบัติการกิจที่เกี่ยวข้องหรืออยู่ในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงต้องมีการปรับ พัฒนาทักษะและสมรรถนะเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในระดับภูมิภาคและนานาชาติได้

๒. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

๒.๑ ความยากลำบากในการดึงดูดและสรรหากำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมเข้ารับราชการ เนื่องจากคนรุ่นใหม่ไม่เห็นว่าระบบราชการเป็นนายจ้างที่ประสงค์จะเลือกเข้าทำงานด้วยเป็นอันดับต้นๆ (Employer of Choice)

๒.๒ การรักษาและจูงใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผล

๒.๒.๑ มีกำลังคนกลุ่มที่จำเป็นต่อการให้บริการสาธารณะมีอัตราการลาออกสูง กล่าวคือ ในระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๔๖ – ๒๕๕๔ มีแพทย์ลาออกจากราชการ ๕,๘๐๓ คน (เฉลี่ยปีละ ๖๔๕ คน) ทันตแพทย์ ๑,๓๓๘ คน (เฉลี่ยปีละ ๑๔๙ คน) และพยาบาลวิชาชีพ ๔,๑๕๓ คน (เฉลี่ยปีละ ๔๖๑)

๒.๒.๑ ค่าตอบแทนภาครัฐยังไม่สามารถดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพและแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๒.๓ ข้าราชการส่วนใหญ่เกษียณอายุขณะดำรงตำแหน่งในระดับชำนาญงาน และระดับชำนาญการ ทำให้มองไม่เห็นความก้าวหน้าในสายอาชีพและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน โดยส่วนราชการยังไม่ได้วางแผนในการสร้างและพัฒนาทางก้าวหน้าให้กับข้าราชการ (Career Planning and Development) อย่างเป็นระบบ ส่วนใหญ่เน้นการเติบโตตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Vertical Career Path) แต่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับทางก้าวหน้าในแนวนอน (Horizontal and Spiral Career Path) ที่เน้นการส่งสมประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อให้มีความพร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น (Career Opportunity)

๒.๒.๔ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน ซึ่งถือเป็นการปรับวัฒนธรรมการทำงานจากที่เน้นการบริหารตามกฎระเบียบ (Compliance Culture) ไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลงาน (Performance Culture) ทำให้การจ่ายค่าตอบแทนยังไม่สะท้อนผลงานอย่างจริงจัง (Performance Based Pay)

๓. ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขาดความพร้อมรับผิวด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อเสนอมาตรการการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.๒๕๕๗ – พ.ศ.๒๕๖๑)

เพื่อให้การบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๑) รวมทั้งตอบสนองต่อบริบทการบริหารราชการและสภาพกำลังคนภาครัฐ ที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังคนของส่วนราชการ อันจะนำไปสู่การพัฒนา กำลังคนภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบกับเพื่อให้มีกลไกสำหรับควบคุมอัตราจ้างและค่าใช้จ่าย บุคคลภาครัฐให้เหมาะสมกับภารกิจของรัฐ จึงกำหนดมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.๒๕๕๗ – พ.ศ.๒๕๖๑) ประกอบด้วยมาตรการบริหาร จัดการเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์

การวางแผนบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ จะช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ มีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชน ประกอบด้วย ๖ กลยุทธ์ ได้แก่

๑.๑ วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจ

๑.๒ วางแผนและบริหารกำลังคนกลุ่มที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การบริหารราชการ

๑.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนภาครัฐ

๑.๔ พัฒนาระบบติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคนทุกประเภทใน ภาครัฐ

๑.๕ พัฒนาระบบข้อมูลกำลังคนทุกประเภทให้สมบูรณ์ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

๑.๖ ศึกษาทบทวนแนวทางและมาตรการรองรับการถ่ายโอนบุคลากรไปสู่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์

กำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ยุทธศาสตร์ ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของส่วนราชการ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและมีความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของ การบริหารราชการ รวมทั้งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๕ กลยุทธ์ ได้แก่

๒.๑ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

๒.๒ เตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและ การบริหารความหลากหลาย

๒.๓ การพัฒนากลุ่มกำลังคนคุณภาพ

๒.๔ พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ

๒.๕ พัฒนาผู้บริหารส่วนราชการและนักทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพใน การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓. ยุทธศาสตร์การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพในภาครัฐ

กำลังคนซึ่งมีแรงจูงใจ มีความสุขและความพึงพอใจในงาน ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ระบบราชการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์ ได้แก่

๓.๑ ปรับปรุงระบบและกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สามารถดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพได้มากขึ้น

๓.๒ ปรับปรุงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้จูงใจและเป็นธรรมยิ่งขึ้น

๓.๓ พัฒนาคุณภาพชีวิตและการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ภาครัฐ

๓.๔ สร้างแรงจูงใจและพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน

มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.๒๕๕๗ - พ.ศ.๒๕๖๑) เป็นแนวทางการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐทุกมิติที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนายุทธศาสตร์ประเทศและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ (พ.ศ.๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๑) รวมทั้งตอบสนองต่อบริบทการบริหารราชการและสภาพกำลังคนภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยการให้ความสำคัญกับการวางแผนบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติการกิจ การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ การสร้างความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้คนมีความสุขและความพึงพอใจในงาน ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร อันจะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ระบบราชการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปหลักของระบบสำคัญ ๒ ประการ คือ ระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งระบบทั้งสองมีหลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันในลักษณะตรงข้าม

๑. ระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม (Merit System) หมายถึงระบบการจัดการบริหารบุคคลโดยยึดถือความรู้ความสามารถของคนเป็นประการสำคัญ เป็นระบบที่มีการบรรจุบุคคลในตำแหน่งงานโดยวิธีการแข่งขันในระหว่างบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามความต้องการ โดยไม่คำนึงถึงการเมือง

หลักการของระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรมที่ยึดถือในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญมีรายละเอียดดังนี้ คือ

๑.๑ หลักความเสมอภาค (Equity) หลักการข้อนี้หมายความว่าคนที่บุคคลได้เข้าทำงานจะในหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีคุณสมบัติและคุณวุฒิอย่างเดียวกันตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกัน ข้อแตกต่างของบุคคลในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ตระกูล จะไม่ก่อให้เกิดสิทธิและโอกาสแตกต่างกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เช่น การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง วินัยและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นต้น

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) ระบบคุณธรรมถือความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นในหลักการจึงมีแนวคิดที่จะสรรหาให้ได้บุคคลที่มีความสามารถมากที่สุด เลือกให้ได้คนที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด ในการวัดความสามารถของบุคคลที่จะรับเข้าทำงานใช้วิธีการสอบเพื่อกลั่นกรองให้ได้ คนที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้การบรรจุแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนลำดับหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะตำแหน่งที่สูงขึ้นก็พิจารณาถึงปัจจัยความสามารถของบุคคลด้วยเช่นกัน ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนที่แน่นอน

๑.๓ หลักความมั่นคง (Security) หลักการข้อนี้หมายถึงการรับราชการตามระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรมนั้น ข้าราชการจะได้รับความคุ้มครองโดยกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับที่แน่นอนตราบใดที่ยังมีความสามารถปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานโดยไม่มีข้อบกพร่อง ก็สามารถอยู่ในตำแหน่งได้ตลอดไป ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษหรือกลั่นแกล้งเป็นการส่วนตัว ให้ออกจากงานโดยไม่ประจักษ์ความผิดมิได้ หลักความมั่นคงมีความมุ่งหมายที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานของรัฐยึดถือเป็นอาชีพได้ตลอด (Life Work) โดยได้รับความคุ้มครองในขณะที่ทำงานอยู่ นอกจากนี้หลักความมั่นคงยังรวมถึงการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในรูปแบบต่างๆ การส่งเสริมกำลังใจตอบแทนคุณงามความดีรวมทั้งการจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญ เมื่อออกจากราชการแล้ว ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะสร้างความมั่นคงทางใจให้แก่ข้าราชการด้วย

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักการข้อนี้เน้นเฉพาะข้าราชการมากกว่าบุคลากรในวงการธุรกิจเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของหลักการนี้มุ่งที่จะให้ข้าราชการประจำปฏิบัติงานโดยอิสระ ปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ เพื่อให้ข้าราชการประจำสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐได้อย่างเต็มความสามารถ ตามระบบการเมือง และการปกครองแบบประชาธิปไตย

การบริหารงานบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบัน นอกจากจะยึดระบบคุณธรรมซึ่งมีหลักการสำคัญดังกล่าวแล้ว การบริหารงานบุคคลยังได้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวคนเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบเป็นหลักการบริหารงานกำลังพลแผนใหม่และเพิ่มหลักการสำคัญของระบบคุณธรรมอีกหลายประการดังนี้

๑.๕ หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรโดยการให้การศึกษาอบรม จัดระบบการนิเทศและตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

๑.๖ หลักความเหมาะสม เป็นหลักการของการใช้คนให้เหมาะกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิความรู้ความสามารถและความถนัดของคน

๑.๗ หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผิดชอบ โดยยึดหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน

๑.๘ หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีบริการสวัสดิการต่างๆ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงาน อุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ เช่น การจัดที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพ ความปลอดภัยและการสงเคราะห์ต่างๆ

๑.๙ หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกัน การกระทำผิดและประพฤตินิยมของบุคลากรและการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

๑.๑๐ หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือในคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคล แต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน โดยการเสริมสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพอันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน

๑.๑๑ หลักประสิทธิภาพ ถือว่าการทำงานใดๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด โดยใช้คน เวลาและงบประมาณให้น้อยที่สุด การจะทำเช่นนั้นได้จะต้องมีการวางแผน การประสานงานและการจัดแบ่งหน้าที่รวมทั้งวิธีทำงานที่ดี

๑.๑๒ หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ ระบบบริหารงานบุคคลที่ดีจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อจะได้นำวิทยาการก้าวหน้าต่างๆ มาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) การยึดถือระบบอุปถัมภ์เป็นหลักในการบริหารงานบุคคลมักจะมีลักษณะและก่อให้เกิดผลสำคัญดังนี้

๒.๑ การพิจารณาเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

๒.๒ การเลือกสรรคนเข้าทำงานมักจะไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกัน

๒.๓ บุคลากรขาดสมรรถภาพ งานไม่ก้าวหน้า เพราะมีการบรรจุแต่งตั้งตามความพอใจมากกว่าเลือกสรรจากผู้มีความรู้ ความสามารถ

๒.๔ ผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าที่จะมุ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่

๒.๕ บุคลากรขาดหลักประกันความมั่นคงและมักจะมีอิทธิพลทางการเมืองหรือผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการเข้าแทรกแซงภายในหน่วยงาน (อ้างใน มาโนช เปรมวงศ์ศิริ : ๒๕๔๗ หน้า ๑๑-๑๔)

สรุปในการบริหารงานบุคคลหากผู้บริหารองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลด้วยหลักคุณธรรมโดยใช้หลักความสามารถ หลักการพัฒนา หลักความเหมาะสมและหลักประสิทธิภาพในการส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างเหมาะสมแล้ว บุคลากรขององค์กรก็จะไขว่คว้าหาความก้าวหน้าของตนเองโดยการใช้ระบบอุปถัมภ์ด้วยการมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าที่จะมุ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่ในการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง อันจะทำให้มีอิทธิพลทางการเมืองและผลประโยชน์นอกองค์กรเข้ามาแทรกแซงการบริหารงานในที่สุด

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ภารกิจที่ย่งยากที่สุดในการบริหารงานก็คือ วิธีการในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างกระตือรือร้น เต็มใจและทุ่มเทจิตใจให้แก่องค์กรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศที่มีในการทำงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory)

Maslow (๑๙๕๔) (อ้างใน เกษม ภิญญชนม์และคณะ ๒๕๔๖ : ๒๓) ได้สร้างทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's general theory of human motivation) โดยมีสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ดังนี้

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีใช้แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไปนั่นคือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

ความต้องการจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

โดย Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ขั้น คือ

๑. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการปัจจัยที่เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อากาศ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่มและยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะต้องเป็นความต้องการที่สามารถบรรลุได้ในระยะเวลาอันสั้น ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้างเพื่อคนงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน

๒. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะแสวงหาความต้องการด้านความปลอดภัยและมั่นคงมากขึ้น เช่น ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น จนทำให้ความต้องการด้านนี้เหนือความต้องการด้านอื่นๆ ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยดังกล่าว ยังหมายรวมถึงความปลอดภัยความมั่นคงในด้านการดำรงชีวิตและการทำงาน เช่น มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ในรูปของ

คำมั่นสัญญาจากฝ่ายนายจ้าง ที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้างหรือผลตอบแทนในระยะยาว ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานแล้ว งานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีต่อองค์กร

๓. ความต้องการด้านสังคม (Social or Belonging needs) เมื่อความต้องการความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าจะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการด้านสังคมหมายถึงความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่ทำให้บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในของบุคคลขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับในความสำคัญของตน องค์กรตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ด้วยการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ว่าตนมีความสำคัญเป็นสมาชิกคนหนึ่งในองค์กร

๔. ความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem or Recognition Needs) เป็นความต้องการให้สังคมยกย่องชื่นชมในความรู้ ความสามารถ ความดี มีความสำเร็จรวมทั้งได้รับตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่น

๕. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self actualization) เมื่อความต้องการด้านอื่นๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์มีความต้องการสูงสุดที่ต้องการทำความใฝ่ฝันสูงสุดของตนเองให้เป็นจริง เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม เช่น ได้ทำงานที่ท้าทาย งานที่มีความสำคัญ ได้รับความสำเร็จ ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความต้องการด้านนี้มนุษย์จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้บรรลุความปรารถนาอันนี้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการนี้ก็จะได้รับการยกย่องยอมรับว่าเป็นบุคคลพิเศษ เช่น การเป็นดาราที่มีชื่อเสียงระดับโลก นักกีฬาระดับโลก ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความต้องการขั้นนี้แตกต่างกันไปแต่เขาเหล่านั้นจะมีความสุขกับการได้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการมากที่สุด

แวนเดอร์เซล (Van Dersal) (๑๙๖๘ : ๖๒ - ๗๒ อ้างใน ธาณี ฉุยฉาย ๒๕๕๖ : ๒๕) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย

๑. นโยบายและการบริหารองค์กร
๒. การปกครองบังคับบัญชา
๓. เงินเดือน
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
๕. สภาพการทำงาน
๖. ความสำเร็จในการทำงาน
๗. การยอมรับทางสังคม
๘. ลักษณะงาน
๙. ความรับผิดชอบ
๑๐. โอกาสก้าวหน้า

กิลเมอร์ (Gilmer) (๑๙๖๗ : ๓๘๐ - ๓๘๔ อ้างใน ธาณี ฉุยฉาย ๒๕๕๖ : ๒๓) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

๑. ความมั่นคงปลอดภัยได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

๒. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้แก่การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
๓. การจัดการได้แก่ความพอใจต่อสถานที่ปฏิบัติงานอยู่รวมทั้งการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น
๔. ค่าจ้างและค่าตอบแทนได้แก่จำนวนเงินประจำที่ได้รับและรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
๕. ลักษณะงานที่ทำได้แก่การได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ
๖. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรมได้แก่การให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาค้นคว้าหรือการฝึกอบรมการดูงาน
๗. การติดต่อสื่อสารได้แก่การติดต่อสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
๘. สภาพการทำงานได้แก่ระบบสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
๙. ลักษณะทางสังคมได้แก่ความรู้สึกพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
๑๐. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆได้แก่ค่ารักษาพยาบาลกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสวัสดิการ ด้านอื่นๆเช่นบ้านพักพนักงาน เป็นต้น

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (๒๕๓๕: ๑๔๓) ได้กล่าวถึงความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนคือผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญกำลังใจสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theories)

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า “Mover” (Kidd, ๑๙๗๓ : ๑๐๑) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “to move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ” (To move a person to a course of action) ดังนั้นแรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุกๆวงการ

โลเวลล์ (Lovell, ๑๙๘๐ : ๑๐๙) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ”

ไมเคิล คอมนเจน (Domjan ๑๙๙๖ : ๑๙๙) อธิบายว่า “การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมการกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ”

แฮนสัน (Hanson, Mark E., ๑๙๙๖ : ๑๙๕) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า “สภาพภายในที่กระตุ้นให้มีการกระทำ หรือการเคลื่อนที่โดยมีช่องทางและพฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย” (ณภัทร์ บรรลิ่งค์. ทฤษฎีแรงจูงใจ. เข้าถึงได้จาก <https://www.l3nr.org/posts/425512> สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ ม.ค.๕๘)

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายๆอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้เช่นความต้องการอาหารเครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุดประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมมีสวัสดิการที่ดีมีเงินโบนัสรวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาจ้างการทำงาน เป็นต้น

๒. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R))เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อมเป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลงประกอบด้วยความต้องการ ความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม)ตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วยเช่นการจัดกิจกรรม ที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

๓. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ ในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้นโดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ (อ้างใน เกษม ภิญโญชนม์ ๒๕๔๖ : ๑๗)

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (Mc Clelland)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขาซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไปหากองค์การใดที่มีพนักงาน ที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว ในช่วงปีค.ศ. ๑๙๕๐ นักจิตวิทยา ชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่างๆแล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็นจากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ ๓ ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

๑. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จจากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีลักษณะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเองมีความชำนาญในการวางแผนมีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

๒. ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นบุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

๓. ความต้องการอำนาจ (Need for power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นบุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่องต้องการความเป็นผู้นำต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ ๓ ประการดังนี้

๑. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขาและเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

๒. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดีไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้ นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัย

ที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย (อ้างใน เกษม ภิญญชนม์ ๒๕๔๖ : ๑๘)

ทฤษฎี ๒ ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีเฮอริชเบิร์กเน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย ๒ ประการได้แก่ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา(Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง เฮอริชเบิร์กได้การศึกษาโดยสัมภาษณ์ความพอใจและไม่พอใจทำงานของนักบัญชีและวิศวกร จำนวน ๒๐๐ คน ผลการศึกษาสรุปว่าความพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานของคน มีความแตกต่างกันคือคนที่บุคคลพอใจในงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วคนนั้น จะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ผลการศึกษาจึงแสดงให้เห็นผลของปัจจัย ๒ ตัว คือด้านตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติงานของบุคคล

๑. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประกอบด้วยปัจจัย ๖ ประการดังนี้

- ๑.๑ การสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ
- ๑.๒ การยอมรับนับถือจากผู้อื่นคือพนักงานมีความรู้สึกว่าการทำสำเร็จมีคนอื่นยอมรับเขา
- ๑.๓ ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานรู้สึกว่าการทำที่น่าสนใจ น่าทำ
- ๑.๔ ความรับผิดชอบ คือพนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา
- ๑.๕ โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือพนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ
- ๑.๖ การเจริญเติบโต คือพนักงานตระหนักว่าเขามีโอกาสที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมและมีความ

เชี่ยวชาญ

๒. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานเมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานเขาจะไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานปัจจัยนี้ประกอบด้วย ๑๐ ประการดังนี้

๒.๑ นโยบายและการบริหารคือพนักงานรู้สึกว่าการจัดการมีการสื่อสารที่ดีและเขาเข้าถึงนโยบายขององค์กรที่เขาอยู่

๒.๒ การนิเทศงานคือพนักงานรู้สึกว่าการบริหารตั้งใจสอนงานและให้งานตามหน้าที่รับผิดชอบ

- ๒.๓ ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน คือ พนักงานรู้สึกดีต่อหัวหน้างานของเขา
- ๒.๔ ภาวะการทำงาน คือพนักงานรู้สึกดีต่องานที่ทำและสภาพการณ์ของการทำงาน
- ๒.๕ ค่าตอบแทนการทำงาน คือพนักงานรู้สึกว่าค่าตอบแทนเหมาะสม
- ๒.๖ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานคือพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
- ๒.๗ ชีวิตส่วนตัวคือพนักงานรู้สึกว่าชั่วโมงการทำงานไม่ได้กระทบต่อชีวิตส่วนตัว

๒.๘ ความสัมพันธ์กับลูกน้อง คือหัวหน้างานมีความรู้สึกที่ดีต่อลูกน้อง

๒.๙ สถานภาพ คือพนักงานรู้สึกทำงานเขามีตำแหน่งหน้าที่ดี

๒.๑๐ ความมั่นคง คือพนักงานรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในงานที่ทำอยู่

ปัจจัยบำรุงรักษาไม่ใช่สิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ทำถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้วอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่นักงงานได้ซึ่งพนักงานอาจรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่างๆเพื่อให้พนักงานพึงพอใจเช่นการลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน (อ้างใน เกษม ภิญญ์ ๒๕๖ : ๑๕)

สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๒๑ : ๓๒๐ – ๓๒๑) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะสร้างสิ่งจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย

๑. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรงซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ สิ่งจูงใจทางตรง (direct incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตหรือผลงานของผู้ปฏิบัติงานเช่น การจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้นเมื่อผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

๑.๒ สิ่งจูงใจทางอ้อม (indirect incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุนหรือส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานดีขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ

๒.สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial incentive) เป็นสิ่งจูงใจที่ส่วนใหญ่มักจะสนองตอบต่อความต้องการด้านจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย การยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน

จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็นกลยุทธ์สำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และทำให้องค์กรใช้กำลังคนได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการจูงใจเพื่อรักษาคณะคนดีที่มีอยู่ในระบบราชการให้ทุ่มเททำงานอย่างเต็มศักยภาพในขณะเดียวกันก็จูงใจผู้มีผลงานต่ำพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะสูงขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

จากแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและความคาดหวังของผู้รับบริการที่ต้องการการบริการที่รวดเร็ว ปลอดภัยและ ได้มาตรฐาน นำมาสู่การปฏิรูประบบราชการที่มีเป้าหมายสำคัญ คือการมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยขับเคลื่อนให้หน่วยราชการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่สามารถแข่งขันและส่งมอบบริการให้กับลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพพร้อมทั้งยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคง โดยนำกรอบแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งประกอบด้วย ๗ มิติสำคัญ คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๑) ที่มีจุดมุ่งหมายในการยกระดับหน่วยงานราชการสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน และก้าวไปสู่ความเป็นสากล ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาระบบราชการ ตลอดทั้งมีมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๑) ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนบริหารกำลังคนให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อช่วยให้ส่วนราชการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ มีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชน การพัฒนา กำลังคนและสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์โดยให้ความสำคัญกับพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพให้ สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสุขและความพึงพอใจในงาน ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร อันเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ระบบราชการเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปแนวความคิดดังกล่าวให้ความสำคัญกับคนซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กร ซึ่งมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนผลผลิตและบริการขององค์กร การสร้างแรงจูงใจโดยสร้างแนวทาง ความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการทำให้บุคลากรมองเห็นโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในสายงาน และ ได้รับสวัสดิการและตอบแทนที่มาพร้อมตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วยระบบคุณธรรมที่ยึดหลักความสามารถ ความเสมอภาค จะก่อให้เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีในองค์กร อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริการขององค์กรต่อไป

บทที่ ๓

สภาพทั่วไปและปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล โรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ที่เป็นมาตรฐานสากล ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานเพิ่มขึ้นทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากผลประกอบการส่วนใหญ่เกิดจากทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นทุนที่สั่งสมความรู้และประสบการณ์ขององค์กรความรู้และเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งขององค์กร จึงจะต้องมีการวางแผนด้านการบริหารงานบุคคลให้มีความสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและบริหารด้วยระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม (Merit System) ส่งเสริมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแนวทางรับราชการ ทำให้บุคลากรภาคภูมิใจในตนเองว่ามีความก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับในสังคม อันจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและรู้สึกผูกพันกับองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการบริการที่ดีกับผู้รับบริการ

ในส่วนของพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีบทบาทสำคัญใน ระบบบริการสุขภาพ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก รายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

ตามคำสั่งกองทัพบกที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร และ ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่า การปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ กำหนดนโยบายหลักการและวิธีดำเนินการกำลังพล ต่อนายทหารสัญญาบัตรที่เกี่ยวกับ การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการจนถึงตำแหน่งสุดท้ายหรือตำแหน่งสูงสุดตามแนวทางรับราชการนี้หรือจนพ้นจากประจำการและเรื่องอื่นๆ ทางด้านกำลังพลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแนวทางนี้โรงพยาบาลทุกโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

๑. หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพยาบาลในสังกัด โรงพยาบาลของกองทัพบก

๑.๑ สำเร็จการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๑.๒ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๑.๓ ระยะเวลารับราชการ ชั้นยศและหรือระดับชั้นเงินเดือน

๑.๔ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

๑.๕ ประสบการณ์การปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน

๑.๖ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก)

๑.๘ ผลการพิจารณาบำเหน็จประจำปี

๑.๙ ตำแหน่ง/อัตราที่ได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้ง

๒. รายละเอียดการประเมินค่าการปฏิบัติงานของนายทหาร ประกอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงาน รายละเอียด ดังนี้

๒.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๘๐ คะแนน) ประกอบด้วย

- ปริมาณงาน (๒๐ คะแนน)
- คุณภาพของผลงาน (๑๕ คะแนน)
- ความทันเวลา (๑๐ คะแนน)
- การประหยัด (๑๐ คะแนน)
- ความรู้ ความสามารถ (๒๕ คะแนน) แยกเป็นความเชี่ยวชาญในการ

ปฏิบัติงาน (๕ คะแนน) การพัฒนาตนและผู้ใต้บังคับบัญชา (๕ คะแนน) ภาวะผู้นำและลักษณะทางทหาร (๕ คะแนน) วิสัยทัศน์และความคิดในภาพรวม (๕ คะแนน) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (๕ คะแนน)

๒.๒ พฤติกรรมการทำงาน (๒๐ คะแนน) แยกเป็น

- การปฏิบัติตน (๓ คะแนน)
- การรักษาวินัย (๕ คะแนน)
- มนุษยสัมพันธ์ (๔ คะแนน)
- ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม (๔ คะแนน)
- การตรงต่อเวลา (๔ คะแนน)

๓. ระยะเวลาการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร กำหนดจำนวนปีที่รับราชการในการแต่งตั้งยศในส่วนของกองทัพบกตามตารางที่ ๓ - ๑

ตารางที่ ๓ - ๑ ตารางแสดงระยะเวลาการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร

คุณวุฒิ	จำนวนปีที่รับราชการแต่ละชั้นยศ						
	ร.ต.	ร.ท.	ร.อ.	พ.ต.	พ.ท.	พ.อ.	พ.อ.(พ.)

ปริญญาตรี	๓	๓	๔	๓	๓	๓	๒
ปริญญาโท	๒	๓	๓	๓	๓	๓	๒
ปริญญาเอก	๑	๒	๒	๓	๓	๓	๒

ที่มา : ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๐

จากตารางที่ ๓ - ๑ แสดงหลักเกณฑ์ระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของพยาบาลในสังกัดกองทัพบก พบว่าพยาบาลซึ่งสำเร็จหลักสูตรปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์ที่มีระยะเวลาในการศึกษา ๔ ปี มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้นยศจาก ร.ต. ขึ้น เป็น ร.ท. จะต้องครองชั้นยศ ร.ต.จำนวน ๓ ปี และครองยศ ร.ท.จำนวน ๓ ปี จึงจะสามารถเลื่อน เป็น ร.อ. ทั้งนี้การเลื่อนชั้นยศตั้งแต่ ร.ต. - ร.อ. เป็นการเลื่อนยศโดยใช้อัตราเดิม (ลักษณะเดียวกับตำแหน่งควบ) โดยใช้เวลาเลื่อนยศจาก ร.ต.-ร.อ. รวมจำนวน ๖ ปี ในส่วนของการเลื่อนชั้นยศ เป็น พ.ต. - พ.อ.(พ) จะต้องมียศร่วางรองรับและมีระยะเวลาดังที่แสดงไว้ในตารางที่ ๓ - ๑

สำหรับอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อ.ก.) ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีอัตราการจัดรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๒ ตารางอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อ.ก.) แสดงจำนวนแต่ละชั้นยศของพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า

หน่วย	อัตรา เต็ม	พ.อ.(พ)		พ.อ.		พ.ท.			พ.ต.			ร.อ.		
	รวม	อนุมัติ	บรรจุ	อนุมัติ	บรรจุ	อนุมัติ	บรรจุ	ว่าง	อนุมัติ	บรรจุ	ว่าง	อนุมัติ	บรรจุ	ว่าง
สบช.ภพย.	๘	ผอ.กอง ๑	๑	รอง ผอ.กอง๒ ผช.ผอ.กอง๒	๔	-	-	-	น.รุกรการ๑	๑	-	น.รุกรการ๒	-	๒
อายุรกรรม	๑๕๖	-	-	หน.พยาบาล ๑	๑	หน.หอ.ผป.๑๑	๑๑	-	พยาบาล๒๔	๒๔	-	พยาบาล๘๘	๘๓	๕
ศัลยกรรม	๑๒๙	-	-	หน.พยาบาล ๑	๑	หน.หอ.ผป.๙	๙	-	พยาบาล๒๐	๒๐	-	พยาบาล๗๗	๖๐	๗
สูติรีเวชฯ	๗๗	-	-	หน.พยาบาล ๑	๑	หน.หอ.ผป.๖	๖	-	พยาบาล๑๔	๑๔	-	พยาบาล๓๔	๓๒	๒
โสต ศอ นาสิก	๓๓	-	-	-	-	หน.พยาบาล ๑ หน.หอ.ผป.๒	๓	-	พยาบาล๖	๖	-	พยาบาล๒๑	๑๕	๖
จิตเวชและ ประสาทวิทยา	๓๓	-	-	-	-	หน.พยาบาล ๑ หน.หอ.ผป.๒	๓	-	พยาบาล๖	๖	-	พยาบาล๑๙	๑๘	๑
จักษุกรรม	๓๓	-	-	-	-	หน.พยาบาล ๑ หน.หอ.ผป.๒	๓	-	พยาบาล๖	๖	-	พยาบาล๒๑	๑๗	๔
กุมารเวชกรรม	๗๘	-	-	หน.พยาบาล ๑	-	หน.พยาบาล ๑ หน.หอ.ผป.๔	๕	-	พยาบาล๑๒	๑๒	-	พยาบาล๔๗	๓๘	๙
ตรวจโรค	๔๑	-	-	-	-	หน.พยาบาล๑	๑	-	พยาบาล๑๐	๑๐	-	พยาบาล๑๘	๑๖	๒

ผู้ป่วยนอก														
รังสีกรรม	๑๑	-	-	-	-	หน.พยาบาล๑	๑	-	พยาบาล๒	๒	-	พยาบาล๕	๓	๒
เวชศาสตร์ ฟื้นฟู	๓๒	-	-	-	-	หน.พยาบาล๑ หน.หอ.สป.๑	๒	-	พยาบาล๖	๖	-	พยาบาล๑๘	๑๖	๒
วิสัญญี	๓๘	-	-	-	-	หน.พยาบาล๑ พยาบาล๑	๒	-	พยาบาล๑๒	๑๒	-	พยาบาล๒๑	๑๙	๒
ห้องผ่าตัด	๔๔	-	-	-	-	หน.พยาบาล๑ พยาบาล๑	๒	-	พยาบาล๑๔	๑๔	-	พยาบาล๑๗	๑๕	๒
กิจกรรมพิเศษ	๒๙	-	-	-	-	หน.พยาบาล๑	๑	-	พยาบาล๑๐	๑๐	-	พยาบาล๑๓	๑๐	๓
ออร์โธปิดิกส์	๙๑	-	-	หน.พยาบาล ๑		หน.หอ.สป.๖	๖	-	พยาบาล๑๔	๑๔	-	พยาบาล๔๓	๓๙	๔
อุบัติเหตุและ เวชกรรม ฉุกเฉิน	๙๐	-	-	-	-	หน.พยาบาล ๑ หน.หอ.สป.๕	๖	-	พยาบาล๑๔	๑๔	-	พยาบาล๕๑	๔๖	๕
รวม	๙๒๓	ผอ.กอง ๑	๑	รอง ผอ.กอง=๒ ผช.ผอ.กอง=๒ หน.พยาบาล=๕	๙	หน.พยาบาล= ๑๑ หน.หอ.สป.=๓๘ พยาบาล=๒	๖๑	-	น.ธุรการ๑ พยาบาล= ๑๗๐	๑๗๑	-	น.ธุรการ๑๒ พยาบาล= ๔๘๓	๔๒๗	๕๘

ที่มา : กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากตารางที่ ๓ - ๒ : ตารางอัตราการจัดเฉพาะกิจ (อนก.) แสดงจำนวนแต่ละชั้นยศของพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า จะเห็นได้ว่า มีอัตรา พ.อ.(พ) จำนวน ๑ อัตรา ชั้นยศ พ.อ. จำนวน ๙ อัตรา ชั้นยศ พ.ท.จำนวน ๖๑ อัตรา ชั้นยศ พ.ต. จำนวน ๑๗๑ อัตรา ชั้นยศ ร.อ. จำนวน ๔๘๕ อัตรา เป็นการ จัดอัตราตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเช่นเดียวกันกับการจัดหน่วยราชการทหารที่เป็นหน่วยกำลังรบ และฝ่ายอำนวยการ ซึ่งไม่เหมาะสมกับการจัดของหน่วยงานบริการที่มีผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพเฉพาะ

จากอัตราการจัดดังกล่าว การที่พยาบาลจะได้รับการประเมินเพื่อแต่งตั้งตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้องมียศที่ว่างรองรับ ทำให้เกิดความคับคั่งแต่ละช่วงชั้นยศ เป็นสาเหตุให้พยาบาลแต่ละช่วงชั้นยศ ครองยศเป็นระยะเวลานานกว่าที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร พ.ศ.๒๕๔๑ เป็นจำนวนมาก

กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าได้สำรวจความพึงพอใจด้านต่างๆ ในระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๗ มีผลความพึงพอใจรายละเอียดตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ ๓ - ๓ ตารางแสดงความพึงพอใจของบุคลากรพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า

ปี / ความพึงพอใจ	การบังคับบัญชา	ลักษณะงาน	ความก้าวหน้า	สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน	ค่าตอบแทนสวัสดิการ	สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
๒๕๕๒	๗๙.๔๔	๘๑.๕๑	๔๘.๒๑	๘๗.๘	๔๓.๙๗	๗๔.๐๐
๒๕๕๓	๘๑.๕๖	๘๕.๐๔	๕๒.๙๓	๘๙.๕๖	๕๐.๕๖	๗๙.๙๔
๒๕๕๔	๗๗.๘๐	๘๑.๘๙	๖๙.๓๐	๘๑.๘๐	๖๕.๐๐	๗๗.๑๐
๒๕๕๕	๗๗.๖๐	๘๑.๑๐	๖๘.๖๐	๘๒.๐๐	๖๕.๗๐	๗๕.๑๐
๒๕๕๖	๗๘.๗๘	๗๔.๗๖	๖๗.๘๓	๗๔.๔๓	๖๔.๙๕	๗๔.๗๒
๒๕๕๗	๘๙.๙๐	๙๓.๑๐	๖๐.๖๐	๙๒.๔๐	๔๑.๖๐	๘๒.๒๐

จากตารางที่ ๓ - ๓ แสดงให้เห็นว่าระดับความพึงพอใจที่ไม่ผ่านเกณฑ์ของทุกปี (กำหนดเกณฑ์มาตรฐานระดับความพึงพอใจเท่ากับ ร้อยละ ๘๐) คือ ไม่มีความพึงพอใจ ในด้านความก้าวหน้าของการรับราชการและค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของวิจิตร ศรีสุพรรณ และ กฤษดา แสงวดี, ๒๕๕๕ : อ้างใน ชญาลักษณ์ สิริภักดีกาญจน์ และ เบญจมาศ บุญรับพ่าย เรื่อง การพัฒนาบัณฑิตวิชาชีพทางการพยาบาลที่กล่าวว่าการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ ถือเป็นปัญหาสำคัญของการเข้าถึงบริการสุขภาพของประชาชน สาเหตุจากการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพออกจากระบบบริการสุขภาพเพิ่มสูงขึ้น จากขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จากทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer ที่กล่าวว่ามนุษย์ต้องการความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานและทฤษฎี ๒ ปัจจัยของเฮร์เบอร์ก (Herberg) ที่ถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน คือ ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator Factors) อันเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยในการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร โดยปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งในการรับราชการนั้นการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจะนำมาซึ่งค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย

จากแนวความคิดและผลการสำรวจความพึงพอใจดังกล่าว จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่าปัญหาที่สำคัญในการบริหารจัดการกำลังพลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าประการหนึ่งคือมีการสูญเสียกำลังพลวิชาชีพพยาบาล โดยในระหว่าง ปี พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๗ มีสถิติการสูญเสียกำลังพลออกนอกสายงานรายละเอียดตามตาราง ๓ - ๔ ดังนี้

ตารางที่ ๓ - ๔ ตารางแสดงสถิติการได้รับกำลังพลและสูญเสียกำลังพลของพยาบาลวิชาชีพ รพ.พระมงกุฎเกล้า

ปี ปฏิทิน (๑ ม.ค -๓๑ ธ.ค.)	กำลังพลที่ได้รับ				กำลังพลที่สูญเสีย									
	ย้าย เข้า	บรรจุ ใหม่	โอน	รวม	ย้ายออก				กลับ ภูมิลำเนา และ ติดตาม คู่สมรส	ลาออ ก	โอน	ประจำ	อื่นๆ	รวม
					อัตราสูงขึ้น		อัตราเดิม							
					นอก วิชาชีพ	ใน วิชาชีพ	นอก วิชาชีพ	ใน วิชาชีพ						
๒๕๕๐	๑๐	๒๔	-	๓๔	๒๔	๓	๔	-	๘	๖	๑	๓	-	๔๙
๒๕๕๑	๑๐	๓๙	-	๔๙	๑๐	-	-	๑	๑๒	๖	๑	๔ มทบ.=๑ ยศ.ทบ.=๓	ถึงแก่กรรม ๒	๓๖
๒๕๕๒	๙	๕๐	-	๕๙	๘	๒	-	-	๑๓	๘	-	๑ ยศ.ทบ.=๑	-	๓๒
๒๕๕๓	๔	๓๙	-	๔๓	๙	๕	๔	-	๑๓	๑๓	-	๕ มทบ.=๑ ยศ.ทบ.=๔	-	๔๙
๒๕๕๔	๘	๔๒	-	๕๐	๑๘	๒	๓	๒	๑๑	๖	-	๑ ยศ.ทบ.=๑	-	๔๓
๒๕๕๕	๖	๕๒	-	๕๘	๑๖	๑	๗	-	๑๓	๘	-	๒	-	๔๗

												ยศ.ทบ.=๒		
๒๕๕๖	๔	๕๑	-	๕๕	๑๑	๑	๕	๕	๒๓	๕	๑	๙ มทบ.=๕ ยศ.ทบ.=๔	-	๖๐
๒๕๕๗	๓	๕๑	-	๕๔	๑๑	-	๒	๑	๑๕	๓	-	๒ ยศ.ทบ.=๒	เกษียณอายุ ๑	๓๕

ที่มา : กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

จากตารางที่ ๓ - ๔ แสดงให้เห็นว่าในแต่ละปีมีการสูญเสียพยาบาลออกนอกวิชาชีพ ทั้งที่ไปดำรงตำแหน่งชั้นยศเดิมและดำรงตำแหน่งยศชั้นยศสูงขึ้น ประมาณปีละ ๑๐ - ๓๐ ราย

การสูญเสียกำลังพลออกนอกวิชาชีพดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งๆที่กรมแพทยทหารบกได้กำหนดมาตรการเพื่อป้องกันปัญหาความขาดแคลนกำลังพลสายงานวิชาชีพพยาบาล ด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขระยะเวลาในการขอปรับย้ายพยาบาล ในหน่วยสายการแพทย์ของกองทัพบก เพื่อย้ายออกจากราชการนอกหน่วยสายแพทย์ของกองทัพบกไว้แล้ว

ดังที่ผู้วิจัยเคยกล่าวไว้แล้วข้างต้นว่า พยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนระบบการบริการสุขภาพ การสูญเสียพยาบาลออกนอกสายงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการให้บริการผู้ป่วย เนื่องจากผู้ที่ออกนอกสายงานเป็นผู้มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการให้การพยาบาลซึ่งต้องอาศัยความรู้ทักษะและประสบการณ์ในด้านวิชาชีพ ซึ่งเป็นวิชาชีพเฉพาะที่บุคลากรด้านอื่นทดแทนไม่ได้ ทำให้องค์กรสูญเสียทั้งบุคลากรและสูญเสียองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการให้บริการและการพัฒนาองค์กร จึงสรุปได้ว่าการใช้วิธีการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มงานวิชาชีพและขาดแคลน โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเช่นเดียวกันกับนายทหารสัญญาบัตรทั่วไปไม่น่าจะมีความเหมาะสม และไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางความก้าวหน้าในการรับราชการของโรงพยาบาลในสังกัดของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของระบบบริการสุขภาพและของโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งเป็นพยาบาลที่มีระบบชั้นยศเช่นเดียวกันกับโรงพยาบาลกองทัพบก เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมมาปรับใช้กับบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบกต่อไป

บทที่ ๔

แนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารจัดการ กำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ทำให้ทราบสภาพการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลว่า ใช้แนวทางการบริหารจัดการตามคำสั่งกองทัพบกที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรและระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ เรื่องกำหนดนโยบายหลักการและวิธีดำเนินการกำลังพลต่อนายทหารสัญญาบัตรที่เกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ซึ่งแนวทางดังกล่าวเป็นแนวทางที่ใช้กับกำลังพลสัญญาบัตรของหน่วยทหารทั่วประเทศ ซึ่งเป็นการจัดหน่วยตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เป็นสาเหตุทำให้เกิดการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพจากการขอย้ายออกนอกสายงาน สาเหตุหลักเนื่องจากความไม่ก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการพยาบาลวิชาชีพของพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นหน่วยงานหลักของระบบบริการสุขภาพของประเทศและแนวทางของโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีตำแหน่งและชั้นยศรูปแบบเดียวกันกับโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก เพื่อจะได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาข้อเสนอแนะที่เหมาะสมกับบริบทในการบริหารกำลังพลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัด ของกองทัพบกต่อไป

ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการเรียกชื่อตำแหน่งและชั้นยศ จึงได้นำหลักเกณฑ์ตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ กฎคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ว่าด้วยการแต่งตั้งยศ พ.ศ.๒๕๔๔ และระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร ฉบับที่ ๔ พ.ศ.๒๕๕๐ หนังสือสำนักงาน กพ. ที่ นร ๑๐๐๘/ ว ๔ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๘ เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไข การเทียบตำแหน่งอย่างอื่นเท่ากับการดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ มาเปรียบเทียบเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเบื้องต้นดังนี้

ตารางที่ ๔ – ๑ ตารางเปรียบเทียบตำแหน่งของข้าราชการพลเรือน ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร

ข้าราชการพลเรือน (พ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕)	ข้าราชการพลเรือน (พ.ร.บ.ระเบียบ ข้าราชการ พลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑)	ข้าราชการตำรวจ	ข้าราชการทหาร
--	---	----------------	---------------

ระดับ ๓	ระดับปฏิบัติการ	ร.ต.ต. (รองสารวัตร) (พยาบาล สบ ๑)	ร.ต.
ระดับ ๔	ระดับปฏิบัติการ	ร.ต.ท.(รองสารวัตร) (พยาบาล สบ ๑)	ร.ท.
ระดับ ๕	ระดับปฏิบัติการ	ร.ต.อ.(รองสารวัตร) (พยาบาล สบ ๑)	ร.อ.
ระดับ ๖	ระดับชำนาญการ	พ.ต.ต.(สารวัตร) (พยาบาล สบ ๒)	พ.ต.
ระดับ ๗	ระดับชำนาญการ	พ.ต.ท.(สารวัตร) (พยาบาลสบ ๒) พ.ต.ท.(รองผู้กำกับการ) (พยาบาล สบ ๓)	พ.ท.
ระดับ ๘	ระดับชำนาญการพิเศษ	พ.ต.อ.(ผู้กำกับการ) (พยาบาล สบ ๔)	พ.อ.
ระดับ ๙	ระดับเชี่ยวชาญ	พ.ต.อ.(พิเศษ) (รองผู้บังคับการ) (พยาบาล สบ ๕)	พ.อ.(พิเศษ)

การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑ มาตรา๔๕ บัญญัติให้ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนมี ๔ ประเภทได้แก่ ตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการและตำแหน่งประเภททั่วไป โดยพยาบาลวิชาชีพจัดอยู่ในตำแหน่ง ประเภทวิชาการ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จำแนกตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ ตำแหน่งสายงานพยาบาลวิชาชีพและตำแหน่งสายงานวิชาการพยาบาล สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ในส่วนของพยาบาลวิชาชีพ จะศึกษาเฉพาะในระดับปฏิบัติการ-ระดับเชี่ยวชาญเท่านั้น

ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ

ลักษณะงานโดยทั่วไป สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการพยาบาล ซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาล และการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อชีวิตสุขภาพและอนามัยของประชาชน ทั้งในสถานบริการสุขภาพและในชุมชนปฏิบัติงานส่งเสริมและพัฒนาบริการพยาบาล ปฏิบัติงานตรวจวินิจฉัยให้การพยาบาลและการผดุงครรภ์ตามกฎหมายวิชาชีพ ช่วยเหลือแพทย์กระทำการรักษาโรค ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์และศิลปะการพยาบาลในการประเมินสุขภาพ วินิจฉัยปัญหา วางแผนงาน ประสานงาน ประเมินผล และบันทึกผลการให้พยาบาลและการผดุงครรภ์ ศึกษา วิเคราะห์ คิดค้น พัฒนาการพยาบาลและควบคุมการพยาบาลให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพและอยู่ในมาตรฐาน ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถทางการพยาบาลให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานการพยาบาล จัดสถานที่และเตรียมอุปกรณ์ ที่ใช้ในการรักษาพยาบาล ช่วยแพทย์ในการตรวจวินิจฉัยและบำบัดรักษา จัดเตรียมและส่งเครื่องมือในการผ่าตัด ช่วยแพทย์ในการใช้ ยาระงับความรู้สึก หรือใช้เครื่องมือพิเศษ บางประเภทเพื่อการวินิจฉัยและบำบัดรักษา ตลอดจนปฏิบัติงานการวางแผนครอบครัวและการผดุงครรภ์ การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคการฟื้นฟู สภาพผู้ป่วยและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง มี ๕ ระดับ คือ

- พยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ
- พยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ
- พยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการพิเศษ

- พยาบาลวิชาชีพ ระดับเชี่ยวชาญ
- พยาบาลวิชาชีพ ระดับทรงคุณวุฒิ

ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานด้านพยาบาลวิชาชีพ ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

๑. ได้รับปริญญาตรีหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์และได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๒. ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ และได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๓. ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ และได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๔. ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้ และได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในด้านพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในด้านพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากและปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ และ

๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๒.๑ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

๒.๒ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า ๖ ปี กำหนดเวลา ๖ ปี ให้ลดเป็น ๔ ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ ข้อ ๒ หรือข้อ ๔ ที่เทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และให้ลดเป็น ๒ ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ ข้อ ๓ หรือข้อ ๔ ที่เทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก

๒.๓ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

๓. ปฏิบัติงานด้านพยาบาลวิชาชีพ หรืองานที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในด้านพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงมากในด้านพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมากและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ และ
๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้
 - ๒.๑ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น
 - ๒.๒ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ
 - ๒.๓ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี
 - ๒.๔ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดและ
๓. ปฏิบัติงานด้านพยาบาลวิชาชีพ หรืองานที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

พยาบาลวิชาชีพ ระดับเชี่ยวชาญ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญ โดยใช้ความรู้ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง กรมซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านพยาบาลวิชาชีพ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ และ
๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้
 - ๒.๑ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง
 - ๒.๒ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี
 - ๒.๓ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๒.๔ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๒.๕ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

๓. ปฏิบัติงานด้านพยาบาลวิชาชีพ หรืองานที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

พยาบาลวิชาชีพ ระดับผู้ทรงคุณวุฒิ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานด้านพยาบาลวิชาชีพ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง ซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานด้านพยาบาลวิชาชีพ เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ และ

๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๒.๑ ประเภทบริหาร ระดับสูง

๒.๒ ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๒.๓ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒.๔ ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ

๒.๕ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒.๖ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ หรือ ๒.๒ หรือ ๒.๔ หรือ ๒.๕

แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

๓. ปฏิบัติงานด้านพยาบาลวิชาชีพ หรืองานที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

ตำแหน่งประเภทวิชาการ สายงานวิชาการพยาบาล

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานทางวิชาการพยาบาล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับผู้ป่วยโดยตรง ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา การพัฒนา และส่งเสริมกิจการพยาบาล ควบคุมประสานงานการผลิตเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพยาบาลและการผดุงครรภ์ การจัดและพัฒนาหลักสูตร ควบคุมมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานการบริการพยาบาล การจัดระบบการตรวจนิเทศและพัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล การศึกษา วิจัยงานด้านการพยาบาล และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง กำหนดไว้ ๔ ระดับคือ

- | | |
|---------------------|--------------------|
| ๑. นักวิชาการพยาบาล | ระดับปฏิบัติการ |
| ๒. นักวิชาการพยาบาล | ระดับชำนาญการ |
| ๓. นักวิชาการพยาบาล | ระดับชำนาญการพิเศษ |
| ๔. นักวิชาการพยาบาล | ระดับเชี่ยวชาญ |

นักวิชาการพยาบาล ระดับปฏิบัติการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานด้านวิชาการพยาบาล ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

๑. ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
๒. ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
๓. ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่ ก.พ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

นักวิชาการพยาบาล ระดับชำนาญการ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิชาการพยาบาล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงในด้านวิชาการพยาบาล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการพยาบาล ระดับปฏิบัติการ และ
๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้
 - ๒.๑ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ
 - ๒.๒ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี กำหนดเวลา ๔ ปี ให้ลดเป็น ๒ ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการพยาบาล ระดับปฏิบัติการ ข้อ ๒ หรือข้อ ๓ ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก
 - ๒.๓ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ แล้วแต่กรณีตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ
 ๓. ปฏิบัติงานด้านวิชาการพยาบาลหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่า เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

นักวิชาการพยาบาล ระดับชำนาญการพิเศษ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิชาการพยาบาล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายหรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิชาการพยาบาล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการพยาบาล ระดับปฏิบัติการ และ
๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้
 - ๒.๑ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น
 - ๒.๒ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

๒.๓ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ไม่น้อยกว่า ๔ ปี

๒.๔ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ หรือ ๒.๓ แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดและ

๓. ปฏิบัติงานด้านวิชาการพยาบาลหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

นักวิชาการพยาบาล ระดับเชี่ยวชาญ

หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิชาการพยาบาล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิชาการพยาบาล ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๑. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิชาการพยาบาล ระดับปฏิบัติการ และ

๒. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

๒.๑ ประเภทอำนวยการ ระดับสูง

๒.๒ ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๒.๓ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ

๒.๔ ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า ๓ ปี

๒.๕ ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า ๒.๑ หรือ ๒.๒ หรือ ๒.๓ หรือ ๒.๔ แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

๔. ปฏิบัติงานด้านวิชาการการพยาบาล หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

หลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งระดับ ๘ ลงมา

ตามหลักเกณฑ์ ว ๑๐ ลงวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๔๘ และ หนังสือสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ สธ ๐๒๐๑.๐๓๙/ว ๑๕๗ ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๒ เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการ

ประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ – ชำนาญการพิเศษ (ปรับปรุงเพิ่มเติม)

การพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้พิจารณาโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความเหมาะสม และประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้

๑. ให้คัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นกว่าระดับตำแหน่งที่ผู้นั้นดำรงอยู่ได้ไม่เกิน ๑ ระดับ

๒. คุณสมบัติของบุคคลผู้มีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาคัดเลือกต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการสามัญ ในคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ.ก.พ.) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขกำหนดประกอบด้วย

๒.๑ มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือได้รับยกเว้นจาก ก.พ.แล้ว

๒.๒ มีคุณสมบัติในเรื่องเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของสายงานต่างๆ และหรือคุณวุฒิเพิ่มเติมครบถ้วนตามที่ ก.พ.กำหนดหรือได้รับยกเว้นจากก.พ.แล้ว

๒.๓ มีระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิของบุคคลและระดับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งดังนี้

ตารางที่ ๔ – ๒ ตารางแสดงระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง

คุณวุฒิ	ระดับ			
	ระดับ ชำนาญการ ไม่มีเงินประจำ ตำแหน่ง (ระดับ ๖ วช เดิม)	ระดับ ชำนาญการ ได้รับเงินประจำ ตำแหน่ง (ระดับ ๗ วช เดิม)	ระดับชำนาญการ พิเศษ (ระดับ ๘ วช เดิม)	ระดับเชี่ยวชาญ (ระดับ ๙ วช เดิม)
ปริญญาตรี	๖ ปี	๗ ปี	๘ ปี	๙ ปี
ปริญญาโท	๔ ปี	๕ ปี	๖ ปี	๗ ปี
ปริญญาเอก	๒ ปี	๓ ปี	๔ ปี	๕ ปี

๒.๔ มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งภายในระยะเวลาไม่เกิน ๑ ปี นับตั้งแต่วันที่ขอรับการคัดเลือก

๓. คุณลักษณะของบุคคล คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยจะต้องได้รับการประเมินคะแนนรวม ไม่ต่ำกว่า ๖๐ คะแนน จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน โดยประเมินจาก ๘ องค์ประกอบประเมินจากองค์ประกอบ ดังนี้

๓.๑ ความรับผิดชอบ ๑๕ คะแนน พิจารณาจากพฤติกรรมเช่น

- เอาใจใส่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายและหรืองานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

- ยอมรับผลงานของตนเองทั้งในด้านความสำเร็จและความผิดพลาด
- พัฒนาและปรับปรุงงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นและหรือแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาด
- ที่เกิดขึ้นเช่นงานใดที่สำเร็จและได้รับผลดีแล้วก็พยายามปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไป

อีกเรื่องหรืองานใด ที่พบว่ามีปัญหาหรือข้อผิดพลาด ก็พยายามแก้ไขไม่ละเลยหรือปล่อยทิ้งไว้จนเกิดปัญหา เช่นนั้นซ้ำๆอีก

๓.๒ ความคิดริเริ่ม ๑๕ คะแนน พิจารณาจากพฤติกรรมเช่น

- คิดค้นระบบแนวทางวิธีดำเนินการใหม่ๆเพื่อประสิทธิผลของงาน
- แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะอย่างสมเหตุสมผลและสามารถปฏิบัติได้
- แสวงหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอยู่เสมอโดยเฉพาะในสายวิชาชีพ/งานของตน
- ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขหรือดัดแปลงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพและ

ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

- สนใจในงานที่ยุ่งยากซับซ้อน
- มีความไวต่อสถานการณ์หรือความฉับไวในการรับรู้สิ่งเร้าภายนอก

๓.๓ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ๑๕ คะแนน พิจารณาจากพฤติกรรม เช่น

- วิเคราะห์หาสาเหตุก่อนเสมอเมื่อประสบปัญหาใดๆ
- วิเคราะห์หาทางแก้ปัญหาโดยมีทางเลือกปฏิบัติได้หลายวิธี
- เลือกทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสม
- ใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและแก้ปัญหา (ไม่ใช่ความรู้สึกของตนเอง)

๓.๔ ความประพฤติ ๑๕ คะแนน พิจารณาจากพฤติกรรมเช่น

- รักษาวินัยและมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- มีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยน
- มีความประพฤติส่วนตัวที่เหมาะสมและควบคุมอารมณ์ได้
- ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบของข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน

และวิชาชีพของตน

- มีความซื่อสัตย์สุจริต

๓.๕ ความสามารถในการสื่อความหมาย ๑๐ คะแนน พิจารณาจากพฤติกรรมเช่น

- สื่อสารกับบุคคลต่างๆเช่นผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดีโดยเข้าใจถูกต้องตรงกัน

- ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนโดยใช้ภาษาอย่างถูกต้องเหมาะสม

๓.๖ การพัฒนาตนเอง ๑๐ คะแนน พิจารณาจากพฤติกรรมเช่น

- ติดตามศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่หรือสิ่งที่เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการ / วิชาชีพอยู่เสมอ

- สนใจและปรับตนเองให้ก้าวหน้าวิทยาการใหม่ๆตลอดเวลา

- นำความรู้และวิทยาการใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

๓.๗ การทำงานร่วมกับผู้อื่น ๑๐ คะแนน

- ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

- ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับผู้อื่น

- เคารพในสิทธิของผู้อื่น

- มีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

๓.๘ ความเสียสละ ๑๐ คะแนน

- การอุทิศเวลาให้งาน

- สามารถช่วยเหลือหน่วยงานขององค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
ทั้งงานโดยตรงและงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

- การไม่เกี่ยงงาน

๔. ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๔.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๔.๑.๑ ผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ๓ ปี ระบุเฉพาะภารกิจหลัก/ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

๔.๑.๒ ผลงานที่จะส่งประเมิน

- ชื่อผลงาน

- คำโครงเรื่อง

- สัดส่วนของผลงานในส่วนที่ตนเองปฏิบัติและรายชื่อผู้ร่วมจัดทำ

ผลงาน (ถ้ามี)

๔.๒ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในตำแหน่งที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน

การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ

(ที่มา : เอกสารหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) - (สบ ๕) กองบังคับการอำนวยการ โรงพยาบาลตำรวจ)

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๑) - (สบ ๕)

๑. ความหมาย ลักษณะของตำแหน่งและลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ

๑.๑ ความหมาย

ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะพยาบาล หมายถึง ตำแหน่งซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญงาน และประสบการณ์ในงานวิชาชีพเฉพาะด้านพยาบาล

๑.๒ ลักษณะของตำแหน่ง

ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติที่เป็นลักษณะวิชาชีพไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของงานทั้งหมดในความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

๑.๒.๑ เป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเปลี่ยน - ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ระดับ สบ ๑ - สบ ๕ (เทียบ รองสารวัตร - รองผู้บังคับการ)

๑.๒.๒ เป็นตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานโดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาที่ไม่อาจมอบหมาย ให้ผู้มีคุณวุฒิอย่างอื่นปฏิบัติงานแทนได้

๑.๒.๓ เป็นตำแหน่งที่มีลักษณะงานวิชาชีพที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนอย่างเห็นได้ชัดโดยมีองค์กรตามกฎหมายทำหน้าที่ตรวจสอบกลั่นกรองและรับรองการประกอบวิชาชีพรวมทั้งลงโทษผู้กระทำความผิดกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพดังกล่าว

๑.๓ ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ

ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานประเภทวิชาชีพเฉพาะและตำแหน่งประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะของสายงานในสาขาพยาบาลศาสตร์ เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการพยาบาลวิชาชีพและวิชาการพยาบาลซึ่งต้องปฏิบัติโดยผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งหรือได้รับใบอนุญาตประกอบโรคศิลปะสาขาการพยาบาลหรือสาขาการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นการให้บริการการส่งเสริมและการพัฒนาบริการ ซึ่งประกอบด้วยการปฏิบัติการพยาบาลเกี่ยวกับการฟื้นฟูสภาพ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การให้การปรึกษาสุขภาพ การป้องกันควบคุมการติดเชื้อและการแพร่กระจายเชื้อโรค การวางแผนครอบครัว การผดุงครรภ์ การตรวจวินิจฉัยและบำบัดรักษาเบื้องต้น การให้ยาระงับความรู้สึก การใช้เครื่องมือหรือวิธีพิเศษบางประเภทเพื่อการวินิจฉัยและบำบัดรักษา การจัดระบบบริการในโรงพยาบาล สถานพยาบาล ชุมชนหรือครอบครัว การศึกษาวิเคราะห์ คัดค้นกลวิธีเพื่อพัฒนาการพยาบาลและควบคุมการพยาบาลให้มีคุณภาพและมาตรฐาน การส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถทางการพยาบาลให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ฝึกปฏิบัติการ

เพื่อประโยชน์ในการกำหนดระดับความยากง่ายและเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละส่วนราชการ จึงจำแนกลักษณะงานที่ปฏิบัติของสายงานในสาขาพยาบาลศาสตร์ออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ ๑ งานด้านการพยาบาลทั่วไป

งานด้านการพยาบาลทั่วไปหมายถึงการพยาบาลทั่วไป การพยาบาลผู้ป่วยนอก การพยาบาลผู้ป่วยใน และการรักษาพยาบาลในชุมชน พยาบาล รวมทั้งการวางแผนงานการประสานงาน การบันทึกผลงาน การประเมินผลงานและการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะที่ ๒ งานด้านการพยาบาลที่ใช้ความรู้ความสามารถพิเศษ

งานด้านการพยาบาลที่ใช้ความรู้ความสามารถพิเศษหมายถึงการพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉินและวิกฤต การพยาบาลผู้ป่วยทางจิต การพยาบาลผู้ป่วยผ่าตัด การพยาบาลวิสัญญี การพยาบาล ผู้คลอด การใช้เครื่องมือหรือการตรวจรักษาพยาบาลพิเศษในสาขาต่างๆ การให้การปรึกษาด้านสุขภาพ การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล

ลักษณะที่ ๓ งานด้านวิชาการพยาบาล

งานด้านวิชาการพยาบาลหมายถึง งานที่มีลักษณะเกี่ยวกับวิชาการพยาบาล ได้แก่ การกำหนดการพัฒนาและการควบคุมมาตรฐานการพยาบาล การวิจัยและพัฒนา การกำหนดรูปแบบ การพัฒนาระบบการพยาบาล การตรวจสอบ การควบคุมและการประเมินคุณภาพการพยาบาล การสร้างองค์กร การถ่ายทอด (Change agent) และการขยายรูปแบบสู่สถานบริการสาธารณสุข รวมทั้งการพัฒนาเจ้าหน้าที่และการให้การปรึกษา

๒. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

๒.๑ พยาบาล (สบ ๑)

๒.๑.๑ ได้รับปริญญาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางพยาบาล และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาล หรือ

๒.๑.๒ คุณสมบัติอื่นที่ ก.ตร.เห็นสมควร

๒.๒ พยาบาล (สบ ๒)

๒.๒.๑ มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และ

๒.๒.๒ มียศไม่ต่ำกว่าร้อยตำรวจเอก และ

๒.๒.๓ สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรสารวัตรสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ

๒.๒.๔ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

๒.๒.๔.๑ สารวัตรหรือเทียบสารวัตรที่ทำหน้าที่พยาบาลระดับสารวัตรหรือเทียบสารวัตรมาก่อน

๒.๒.๔.๒ รองสารวัตรหรือเทียบรองสารวัตรที่ทำหน้าที่พยาบาล มาแล้วไม่น้อยกว่า ๗ ปี ทั้งนี้กำหนดเวลา ๗ ปี ให้ลดเป็น ๕ ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ในทางที่กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือใหม่ก็ได้และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ตร.กำหนด

๒.๓ พยาบาล (สบ ๓)

๒.๓.๑ มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และ

๒.๓.๒ มียศไม่ต่ำกว่าพันตำรวจโท และ

๒.๓.๓ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

๒.๓.๓.๑ รองผู้กำกับการหรือเทียบรองผู้กำกับการที่ทำหน้าที่พยาบาล ระดับรองผู้กำกับการหรือเทียบรองผู้กำกับการมาก่อน

๒.๓.๓.๒ สารวัตรหรือเทียบสารวัตรที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ตร.กำหนด

๒.๔ พยาบาล (สบ ๔)

๒.๔.๑ มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และ

๒.๔.๒ มียศไม่ต่ำกว่าพันตำรวจโท และ

๒.๔.๓ สำเร็จการฝึกอบรมหลักสูตรระดับผู้กำกับการหรือเทียบเท่า หรือผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ตร. กำหนด และ

๒.๔.๔ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

๒.๔.๔.๑ ผู้กำกับการหรือเทียบผู้กำกับการที่ทำหน้าที่พยาบาลระดับผู้กำกับการหรือเทียบ ผู้กำกับการมาก่อน

๒.๔.๔.๒ รองผู้กำกับการหรือเทียบรองผู้กำกับการที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้ และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ตร.กำหนด

๒.๕ พยาบาล (สบ ๕)

๒.๕.๑ มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และ

๒.๕.๒ มียศไม่ต่ำกว่าพันตำรวจเอก และ

๒.๕.๓ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

๒.๕.๓.๑ รองผู้บังคับการหรือเทียบรองผู้บังคับการที่ทำหน้าที่พยาบาล ระดับรองผู้บังคับการหรือเทียบรองผู้บังคับการมาก่อน

๒.๕.๓.๒ ผู้กำกับการหรือเทียบผู้กำกับการที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า ๓ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้ และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ตร.กำหนด

๓. หลักเกณฑ์การประเมินบุคคล

การประเมินบุคคลให้ดำเนินการใน ๔ ส่วน คือ การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคล การประเมินคุณลักษณะของบุคคล การประเมินผลงาน (ผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน) และผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพหรือผลงานทางวิชาการ ซึ่งมีหลักเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

๓.๑ การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคล ได้แก่

๓.๑.๑ ข้อมูลทั่วไป โดยพิจารณาจากประวัติการรับราชการ (ก.พ.๗) ประกอบด้วย

- ประวัติส่วนตัว
- ประวัติการรับราชการ
- ประวัติการศึกษาและการฝึกอบรม
- ประสิทธิภาพในการทำงาน
- ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

๓.๑.๒ ผู้มีสิทธิยื่นขอรับการประเมินจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

ก. ตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๒)

๑. มีคุณวุฒิเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลและ

๒. มีชั้นยศไม่ต่ำกว่าร้อยตำรวจเอกและ

๓. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

๓.๑ รองสารวัตรหรือเทียบรองสารวัตรที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ ปี กำหนดเวลา ๖ ปี ให้ลดเป็น ๔ ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ในทางที่กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้

๓.๒. สารวัตรหรือเทียบสารวัตร ที่ทำหน้าที่พยาบาลระดับรองสารวัตรหรือเทียบรองสารวัตรมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ ปีกำหนดเวลา ๖ ปี ให้ลดเป็น ๔ ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ ไม่ต่ำกว่านี้ในทางที่กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งระยะเวลา การดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้

๔. มีผลงานในตำแหน่งพยาบาล ตามที่กำหนดในหลักเกณฑ์นี้

ข. ตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๓)

๑. มีคุณวุฒิเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลและ

๒. มีชั้นยศไม่ต่ำกว่าพันตำรวจโท และ

๓. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

๓.๑ สารวัตรหรือเทียบสารวัตรที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๕ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้

๓.๒ รองผู้กำกับการหรือเทียบรองผู้กำกับการ ที่ทำหน้าที่พยาบาลระดับสารวัตรหรือเทียบสารวัตร มาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้

๔. มีผลงานในตำแหน่งพยาบาล ตามที่กำหนดในหลักเกณฑ์นี้

ค. ตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๔)

๑. มีคุณวุฒิเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลและ
๒. มีชั้นยศไม่ต่ำกว่าพันตำรวจโท และ
๓. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ รองผู้กำกับการหรือเทียบรองผู้กำกับการ ที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้
 - ๓.๒. ผู้กำกับการหรือเทียบผู้กำกับการ ที่ทำหน้าที่พยาบาลระดับรองผู้กำกับการหรือเทียบรองผู้กำกับการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้

๔. มีผลงานในตำแหน่งพยาบาล ตามที่กำหนดในหลักเกณฑ์นี้

ง. ตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๕)

๑. มีคุณวุฒิเช่นเดียวกับตำแหน่งพยาบาล (สบ ๑) และได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพพยาบาลและ
๒. มีชั้นยศไม่ต่ำกว่าพันตำรวจเอกและ
๓. ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้
 - ๓.๑ ผู้กำกับการหรือเทียบผู้กำกับการ ที่ทำหน้าที่พยาบาลมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้หรือ

๓.๒ รองผู้บังคับการหรือเทียบรองผู้บังคับการ ที่ทำหน้าที่พยาบาลระดับผู้กำกับการหรือเทียบผู้กำกับการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งจะต่อเนื่องกันหรือไม่ก็ได้

๔. มีผลงานในตำแหน่งพยาบาลตามที่กำหนดในหลักเกณฑ์นี้

๓.๒ การประเมินคุณลักษณะของบุคคล มีองค์ประกอบ ดังนี้

๓.๒.๑ ความรับผิดชอบ พิจารณาจาก

- ความเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมาย และงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
- การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ
- มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จจนเป็นที่ประจักษ์
- ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมาย

- การพัฒนาและปรับปรุงงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นและแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- ๓.๒.๒ ความประพฤติ พิจารณาจาก
 - การปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานและราชการ
 - การปฏิบัติตามข้อบังคับ ก.พ.ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนและวิชาชีพของตน
 - มีความประพฤติส่วนตัวที่เหมาะสม ได้แก่
 - ไม่เป็นผู้มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เล่นการพนัน
 - การแสดงกริยาและพฤติกรรมที่เหมาะสม
 - การมีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสและผู้บังคับบัญชา
- ๓.๒.๓ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ พิจารณาจาก
 - วิเคราะห์สาเหตุก่อนเสมอ เมื่อประสบปัญหาใดๆ
 - วิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาโดยมีทางเลือกปฏิบัติได้หลายวิธี
 - เลือกทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสม
 - ใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจและแก้ปัญหา (ไม่ใช่ความรู้สึกของตนเอง)
- ๓.๒.๔ การพัฒนาตนเอง พิจารณาจาก
 - ติดตามศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ หรือสิ่งที่เป็นความก้าวหน้าทางวิชาการหรือวิชาชีพอยู่เสมอ
 - สนใจและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าทันวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา
 - นำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓.๒.๕ ความคิดริเริ่ม พิจารณาจาก
 - คิดค้นระบบ แนวทาง วิธีดำเนินการใหม่ๆ เพื่อประสิทธิภาพของงาน
 - แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะอย่างสมเหตุผลและสามารถปฏิบัติได้
 - แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยเฉพาะในสายวิชาการ งานของตน
 - ตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข ดัดแปลงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา
 - มีความไวต่อสถานการณ์ หรือฉับไวในการรับรู้จากสิ่งเร้าภายนอก
- ๓.๒.๖ ความสามารถในการสื่อความหมาย พิจารณาจาก
 - สื่อสารกับบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดี โดยเข้าใจถูกต้องตรงกันได้อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ
 - ถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจนโดยใช้ภาษาอย่างถูกต้องเหมาะสม
- ๓.๒.๗ ความเสียสละ พิจารณาจาก
 - การอุทิศเวลาให้กับงาน

- สามารถช่วยเหลือหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ทั้งงานโดยตรงและงานที่เกี่ยวข้อง
- ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลืองานข้างเคียง

๓.๒.๘ การทำงานร่วมกับผู้อื่น พิจารณาจาก

- ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- แสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ
- ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
- มีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

๓.๒.๙ วิสัยทัศน์ (เฉพาะระดับ สบ ๔ หรือ สบ ๕) พิจารณาจาก

- ความสามารถประเมินสถานการณ์ข้างหน้าที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีหลักการ

และเหตุผล

- การกำหนดกลยุทธ์และแผนดำเนินการเพื่อรองรับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านที่เป็นผลโดยตรงและผลกระทบ

เกณฑ์การให้คะแนนคุณลักษณะของบุคคลระดับ สบ ๒ หรือ สบ ๓ รายละเอียดตามตารางข้างล่างนี้
ตารางที่ ๔ – ๓ ตารางแสดงเกณฑ์การให้คะแนนคุณลักษณะของบุคคลระดับ สบ ๒ หรือ สบ ๓

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนักคะแนนระดับ สบ ๒ หรือ สบ ๓
๑.	ความรับผิดชอบ	๑๕
๒.	ความประพฤติ	๑๕
๓.	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	๑๐
๔.	การพัฒนาตนเอง	๑๐
๕.	ความคิดริเริ่ม	๑๐
๖.	ความสามารถในการสื่อความหมาย	๑๐
๗.	ความเสียสละ	๑๐
๘.	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	๑๐
รวมคะแนน		๑๐๐

เกณฑ์การให้คะแนนคุณลักษณะของบุคคลระดับ สบ ๔ หรือ สบ ๕ รายละเอียดตามตารางข้างล่างนี้
ตารางที่ ๔ – ๔ ตารางแสดงเกณฑ์การให้คะแนนคุณลักษณะของบุคคลระดับ สบ ๔ หรือ สบ ๕

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนักคะแนนระดับ สบ ๒ หรือ สบ ๓
๑.	วิสัยทัศน์	๑๕
๒.	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	๑๕
๓.	ความรับผิดชอบ	๑๐

๔.	ความประพฤติ	๑๐
๕.	การพัฒนาตนเอง	๑๐
๖.	ความคิดริเริ่ม	๑๐
๗.	ความสามารถในการสื่อความหมาย	๑๐
๘.	ความเสียสละ	๑๐
๙.	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	
รวมคะแนน		๑๐๐

๓.๓ การประเมินผลงานของบุคคล

ผลงานที่จะนำมาประเมิน ได้แก่ ผลงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ขอรับการประเมินและสนองนโยบายของส่วนราชการและอาจนำผลการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงานนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งหรือผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานด้านอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกื้อกูลกับงานของตำแหน่งที่จะประเมินมาเสนอได้ตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยผลงานดังกล่าว จะต้องแสดงถึงการใช้ความรู้ ประสบการณ์และการฝึกฝนจนมีความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในกลุ่มงานนั้น

๓.๓.๑ ผลงาน ผลการปฏิบัติงานและประสบการณ์การปฏิบัติงาน

๓.๓.๑.๑ งานบริการหรือปฏิบัติการ

- ปริมาณเปรียบเทียบปริมาณงานเฉพาะตัวกับผลงานของหน่วย
- ความยุ่งยากของผลงาน โดยการใช้ความรู้

ความสามารถตรงกับสาขาที่ประเมิน

๓.๓.๑.๒ งานสอนหรือฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ

- งานสอนหรือฝึกอบรมหมายถึงสอนหรือฝึกอบรมนักศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือในหลักสูตรหลังปริญญาในสาขาวิชาด้านวิชาชีพ หรือให้การฝึกอบรมในสาขาวิชาการนั้นๆ ให้กับบุคลากรทางการแพทย์หรือการสาธารณสุข และหรือ

- การให้คำปรึกษาแนะนำ หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการ ด้านวิชาชีพแก่บุคลากรทางการแพทย์หรือการสาธารณสุข ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถาบันหรือเป็นกรรมการร่วมในการประชุมวิชาการระดับชาติ

๓.๓.๑.๓ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

- รายละเอียดเกี่ยวกับประสบการณ์การปฏิบัติงาน
- สรุปความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพหรือ

หน่วยงานโดยอาศัยข้อมูลจากการปฏิบัติงาน

๓.๓.๒ การประเมินผลงานของบุคคล โดยกำหนดคุณภาพ มีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

- ๓.๓.๒.๑ การบริการหรือปฏิบัติการ พิจารณาจาก
 - ปริมาณงานเฉพาะตัวมีส่วนส่วนของงานบริการหรือปฏิบัติการ ในกลุ่มงานอย่างเหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงาน
 - ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
 - ความยุ่งยาก ความซับซ้อนในงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งการใช้หลัก วิชาชีพในการปฏิบัติงานและตัดสินใจแก้ปัญหา
 - ลักษณะผลงานตรงกับสาขาที่ขอประเมินมากน้อยเพียงใด
- ๓.๓.๒.๒ การสอนหรือฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาแนะนำพิจารณาจาก
 - ๑) การสอนหรือฝึกอบรม โดยพิจารณา
 - วิธีการสอนหรือฝึกอบรม
 - ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
 - ระดับของผู้ขอรับการสอนหรือฝึกอบรม
 - ๒) การให้คำปรึกษาแนะนำ
 - เรื่องที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานระดับรองลงมา นักศึกษานักเทคนิคการแพทย์ นักศึกษาสาขาอื่นๆ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขอื่นๆ
 - การใช้ความสามารถ ต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ มากน้อยเพียงใด
 - ระดับของผู้ที่ขอรับคำปรึกษา แนะนำเป็นกลุ่มใด
- ๓.๓.๒.๓ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน พิจารณาจาก
 - ๑) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพระดับ ต่างๆ
 - ๒) การเป็นกรรมการ อนุกรรมการ หรือคณะทำงานต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงาน
 - ๓) การศึกษาต่อเนื่อง การเข้าร่วมฝึกอบรม ดูงาน การเข้าร่วม ประชุม สัมมนาทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องงานวิชาชีพ
 - ๔) การเป็นผู้นิเทศ
 - ๕) การได้รับรางวัล การเชิดชูเกียรติที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพ
 - ๖) สรุปความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพหรือ หน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลจากการปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ

๓.๓.๒.๔ ผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพหรือผลงานทางวิชาการ

พิจารณาจาก

๑) คุณภาพของผลงาน

- ความถูกต้องตามเทคนิค วิธีการ หลักวิชาการหรือวิชาชีพ
- วิธีการนำเสนอถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบเอกสาร
- บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงใด
- การนำมาประยุกต์เพื่อพัฒนาหรือป้องกันหรือแก้ไขปัญหาใน

งานขององค์กรหรือวิชาชีพ

- การประหยัดเวลาและงบประมาณ
- การเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพหรือวงการ ด้านสาธารณสุข

๒) ความยุ่งยากของผลงาน

- ผลงานต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความเป็นอิสระใน

การตัดสินใจมากน้อยเพียงใด

- ผลงานมีลักษณะของการคิดค้นริเริ่มและประดิษฐ์มากน้อย

เพียงใด

๓) ประโยชน์ของผลงาน

- ประโยชน์ต่อวิชาชีพ
- ประโยชน์ต่อหน่วยงาน
- ประโยชน์ต่อประชาชนหรือผู้รับบริการ
- สามารถนำไปใช้ได้จริง

๓.๔ ผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ หรือผลงานทางวิชาการ โดยสรุปผล

การบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพหรือผลงานทางวิชาการ จำนวนไม่เกิน ๓ เรื่อง จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาย้อนหลังไม่เกิน ๓ ปี เช่น

- รายงานการศึกษาเฉพาะกรณี
- รายงานการดำเนินการโครงการ
- เอกสารวิชาการ
- เอกสารประกอบการสอน
- คู่มือการปฏิบัติงาน
- งานวิจัย
- บทความวิชาการเชิงวิเคราะห์

- สื่อวิชาการ เช่น แลปบันทึกละเอียด วิดีทัศน์ ภาพยนตร์ สิ่งประดิษฐ์ เป็นต้น

ผลงานที่จะนำมาประเมิน ไม่จำเป็นต้องจัดทำขึ้นใหม่เพื่อใช้ในการประเมิน

โดยเฉพาะและผลงานที่เสนอเพื่อประเมินมีจำนวนไม่เกิน ๓ เรื่อง โดยมีเงื่อนไข ดังนี้

- เป็นผลงานที่จัดทำขึ้นในระดับที่ต่ำกว่าระดับที่ขอประเมิน ๑ ระดับ และเป็น

ผลงานที่ทันสมัย มีประโยชน์ในขณะที่ดำเนินการพิจารณาประเมิน

- ไม่ใช่ผลงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา เพื่อขอรับปริญญา หรือปริญญาบัตรหรือเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

- กรณีที่เป็นผลงานร่วมกันของบุคคลหลายคน จะต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ขอประเมิน ได้ผลิตผลงานหรือร่วมกันในการจัดทำส่วนใดอย่างใดหรือเป็นสัดส่วนเท่าใดและมีคำรับรองจากผู้ร่วมจัดทำผลงานนั้นและจากผู้บังคับบัญชาด้วย สำหรับผลงานการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพหรือ ผลงานทางวิชาการที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับจะต้องเป็นผลงานที่ผู้ขอรับการประเมินเป็นผู้เขียนชื่อ แรกหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่มีบทบาทสำคัญ

- ผลงานที่ได้นำมาใช้ประเมินเพื่อเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น แล้ว จะนำมาใช้ประเมินเพื่อเลื่อนอีกไม่ได้

สรุปแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัด กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ

แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวง สาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อขอรับตำแหน่ง ๒ ประเด็นสำคัญ ดังนี้

๑. กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ)

๒. หลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง มี ๓ ประการ คือ

๒.๑ คุณสมบัติของบุคคลประกอบด้วย

๒.๑.๑ คุณวุฒิ สำเร็จการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๒.๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๒.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามที่กำหนดในกฎหมายและระเบียบของแต่ละหน่วยงาน

๒.๒ คุณลักษณะของบุคคล

ทั้ง ๒ หน่วยงาน มีการประเมินคุณลักษณะบุคคล จำนวน ๙ ตัวชี้วัด

๒.๓ ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๒.๓.๒ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้นในตำแหน่งที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน

๒.๓.๓ ผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ หรือผลงานทางวิชาการ

จากแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวง สาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการประเมินในสาระสำคัญ ๒ ประเด็นดังกล่าว ข้างต้นผู้วิจัยได้นำแนวทางการบริหารจัดการดังกล่าวมาเปรียบเทียบ เพื่อวิเคราะห์หาข้อเสนอแนะ

แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มีความสอดคล้องกับบริบทและระเบียบ ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกำลังพลของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกดังนี้

การเปรียบเทียบหลักเกณฑ์ระยะเวลาในการแต่งตั้งยศการเลื่อนยศหรือการเลื่อนตำแหน่งของพยาบาลในสังกัดกองทัพบก กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ

๑. หลักเกณฑ์ระยะเวลาในการขอรับการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งตำแหน่งของพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากการศึกษาเอกสารมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานพยาบาลของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนและหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะตำแหน่งระดับ ๘ ลงมา รวมทั้งพยาบาลวิชาชีพพระดับเชี่ยวชาญ ตาม ว ๑๖/๒๕๓๘ พบว่ามีระยะเวลาในการดำเนินการดังกล่าวรายละเอียดตามตารางที่ ๔ – ๕ ดังนี้

ตารางที่ ๔ – ๕ ตารางแสดงข้อมูลการนับเวลาราชการการแต่งตั้งแต่ละคุณวุฒิของพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คุณวุฒิ	ระยะเวลาที่รับราชการในแต่ละระดับ (ปี)					รวม ระยะเวลา ที่เลื่อนเป็น ผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ ๙)
	ระดับ ปฏิบัติการ (ระดับ ๓ – ระดับ ๕)	ระดับ ชำนาญการ (ระดับ ๖)	ระดับ ชำนาญ การ (ระดับ ๗)	ระดับ ชำนาญ การพิเศษ (ระดับ ๘)	ระดับ ผู้เชี่ยวชาญ (ระดับ ๙)	
ปริญญาตรี	๖	๒	๒	๓	-	๑๔
ปริญญาโท	๔	๒	๒	๓	-	๑๒
ปริญญาเอก	๒	๒	๒	๓	-	๑๐

จากตารางที่ ๔ – ๕ : ตารางแสดงข้อมูลการนับเวลาราชการการแต่งตั้งของพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปเป็น ๕ กลุ่ม ดังนี้

- ระดับปฏิบัติการ (ระดับ ๓ - ระดับ ๕) สามารถเลื่อนระดับชำนาญการ (ระดับ ๖) ใช้ระยะเวลา ๖ ปี โดยใช้อัตราเดิมแต่ไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน พระราชกฤษฎีกาการได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการและผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๘

- ระดับชำนาญการ (ระดับ ๗) เมื่อดำรงตำแหน่งระดับชำนาญ (ระดับ ๖) ครบ ๒ ปี สามารถขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งเป็น ระดับชำนาญการ (ระดับ ๗) โดยใช้อัตราเดิมและได้รับเงินประจำตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาการได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการและผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๘

- ระดับชำนาญการพิเศษ (ระดับ ๘) และระดับเชี่ยวชาญ (ระดับ ๙) ใช้ระยะเวลาตามที่แสดงไว้ในตารางแต่การขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต้องมีอัตรารองรับ

- สรุปได้ว่า ในส่วนการเลื่อนจากพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ - ระดับชำนาญการ เป็นตำแหน่งที่สามารถขอรับการประเมิน เพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อครบหลักเกณฑ์ โดยยังคงครองอัตราในอัตราเดิมในส่วน of พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษและระดับเชี่ยวชาญ สามารถขอรับการประเมิน เพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อครบหลักเกณฑ์และต้องมีอัตรารองรับ

๒. หลักเกณฑ์ระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของพยาบาลในสังกัด โรงพยาบาลตำรวจ

ในส่วน of พยาบาลในสังกัด โรงพยาบาลตำรวจซึ่งเป็นข้าราชการตำรวจที่มียศ เช่นเดียวกับกับโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าซึ่งสำเร็จหลักสูตรปริญญาตรีพยาบาลศาสตร์ที่มีระยะเวลา ในการศึกษา ๔ ปี มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนยศตามแนวทางกฎคณะกรรมการข้าราชการตำรวจ (ก.ตร.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งยศ และหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๑) - (สบ ๕) พบว่ามีระยะเวลาในการแต่งตั้งและเลื่อนยศ รายละเอียดตาม ตารางที่ ๔ - ๖ ดังนี้

ตารางที่ ๔ - ๖ ตารางแสดงระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศ of พยาบาลในสังกัด โรงพยาบาลตำรวจ

คุณวุฒิ	ระยะเวลาที่รับราชการแต่ละชั้นยศ (ปี)								รวม ระยะเวลา ที่เลื่อน เป็น พ.ต.อ.(พ)
	สบ ๑			สบ ๒		สบ ๓	สบ ๔	สบ ๕	
	ร.ต.ต.	ร.ต.ท.	ร.ต.อ.	พ.ต.ต.	พ.ต.ท.	พ.ต.ท.	พ.ต.อ.	พ.ต.อ. (พ.)	
ปริญญาตรี	๑	๓	๓	๓	๓	๓	๓	-	๑๙
ปริญญาโท	๑	๑	๓	๓	๓	๓	๓	-	๑๗

ปริญญเอก	๑	๑	๑	๓	๓	๓	๓	-	๑๕
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	----

จากตารางที่ ๔ - ๖ แสดงระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ สรุปเป็น ๕ ระดับ คือ

- พยาบาล (สบ ๑) สามารถเลื่อนชั้นยศจาก ร.ต.ต. - ร.ต.อ. โดยใช้ระยะเวลา ๔ ปีโดยใช้อัตราเดิม

- พยาบาล (สบ ๒) (ในส่วนของข้าราชการตำรวจทั่วไปคือตำแหน่งสารวัตร) มี ๒ ชั้นยศ คือ พ.ต.ต.และ พ.ต.ท. โดยหลักเกณฑ์ได้กำหนดให้พยาบาล (สบ ๑) ที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่า ๗ ปี สามารถขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็น พยาบาล (สบ ๒) ชั้นยศ พ.ต.ต. โดยใช้อัตราเดิมและเลื่อนชั้นยศ เป็น พ.ต.ท. (พยาบาล (สบ ๒))เมื่อครองยศ พ.ต.ต.ครบระยะเวลา ๓ ปีและเมื่อครองยศ พ.ต.ท.จะได้รับเงินประจำตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาการได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการและผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการพ.ศ. ๒๕๓๘

- พยาบาล (สบ ๓) (ข้าราชการตำรวจทั่วไปคือตำแหน่งรองผู้กำกับการ) มีชั้นยศ พ.ต.ท. เช่นเดียวกันกับพยาบาล (สบ ๒) โดยสามารถขอรับการประเมินตำแหน่งเป็น พยาบาล (สบ ๓) ได้เมื่อดำรงตำแหน่งพยาบาล (สบ ๒) มาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ ปี โดยใช้อัตราเดิม

- พยาบาล (สบ ๔) และ พยาบาล (สบ ๕) การขอรับการประเมินเพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต้องมีอัตรารองรับ

สรุปได้ว่า ในส่วนการเลื่อนยศ จาก พยาบาล (สบ ๑) - พยาบาล (สบ ๓) เป็นระดับที่สามารถขอรับการประเมินเพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อครบหลักเกณฑ์โดยยังคงครองอัตราในอัตราเดิม ในส่วนของพยาบาล (สบ ๔) และพยาบาล (สบ ๕) สามารถขอรับการประเมิน เพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อครบหลักเกณฑ์ และต้องมีอัตราของ พยาบาล (สบ ๔) และพยาบาล (สบ ๕) ที่ว่างรองรับ

การเปรียบเทียบการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนแต่งตั้งของพยาบาลในสังกัด กองทัพบก กระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจ

ตารางที่ ๔ - ๗ ตารางเปรียบเทียบหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งของพยาบาลในสังกัด กองทัพบก กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ

สังกัด	คุณสมบัติของบุคคล			คุณลักษณะของบุคคล	ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก			การฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ	การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย
	คุณวุฒิ	ใบประกอบวิชาชีพ	ระยะเวลาดำรงตำแหน่ง		ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	ผลงานวิชาการ	สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางาน		
พยาบาลกองทัพบก	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓

พยาบาล สาธารณสุข	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-
พยาบาล ตำรวจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

จากตารางที่ ๔ - ๗ แสดงให้เห็นว่าแนวทางหลักเกณฑ์การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งของพยาบาล ในสังกัดกองทัพบก กระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจ มีหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคล เพื่อเลื่อนตำแหน่ง ๕ ประเด็น คือ

๑. คุณสมบัติของบุคคล ประกอบด้วย

๑.๑ คุณวุฒิ สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามที่กำหนดในกฎหมายและระเบียบของแต่ละหน่วยงาน รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ ๓ - ๑ และ ตารางที่ ๔ - ๕ - ๔ - ๖

๒. คุณลักษณะของบุคคล

ทั้ง ๓ หน่วยงาน มีการประเมินคุณลักษณะบุคคล รายละเอียดดังนี้
ตารางที่ ๔ - ๘ ตารางเปรียบเทียบคุณลักษณะบุคคลของพยาบาลในสังกัด กระทรวงสาธารณสุข และ
โรงพยาบาลตำรวจ

ลำดับ	พยาบาลตำรวจ	พยาบาลกระทรวงสาธารณสุข
๑	วิสัยทัศน์ (เฉพาะ พยาบาล (สบ ๔) และพยาบาล (สบ ๕))	วิสัยทัศน์ (เฉพาะ ระดับชำนาญการพิเศษและ ระดับเชี่ยวชาญ)
๒	ความรับผิดชอบ	ความรับผิดชอบ
๓	ความประพฤติ	ความประพฤติ
๔	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ
๕	การพัฒนาตนเอง	การพัฒนาตนเอง
๖	ความคิดริเริ่ม	ความคิดริเริ่ม
๗	ความสามารถในการสื่อความหมาย	ความสามารถในการสื่อความหมาย
๘	ความเสียสละ	ความเสียสละ
๙	การทำงานร่วมกับผู้อื่น	การทำงานร่วมกับผู้อื่น

จากตารางที่ ๔ - ๘ แสดงให้เห็นว่าในส่วนของกระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ มีตัวชี้วัด ที่ใช้ประเมินขอรับการแต่งตั้งแบบเดียวกัน และในกรณีการประเมินแต่งตั้งขึ้นเป็น พยาบาล (สบ ๔) /พยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการพิเศษ และ พยาบาล (สบ ๕) /พยาบาลวิชาชีพ ในระดับเชี่ยวชาญเพิ่มเติมในส่วนของการประเมินวิสัยทัศน์

ในส่วนของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกมีการประเมินคุณลักษณะตามการประเมินค่านายทหารสัญญาบัตรรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๔ – ๙ ตารางแสดงคุณลักษณะบุคคลของพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก

ลำดับ	รายการ	คะแนน
๑.	ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๘๐ คะแนน)	
	๑.๑ ปริมาณงาน	๒๐
	๑.๒ คุณภาพของผลงาน	๑๕
	๑.๓ ความทันเวลา	๑๐
	๑.๔ การประหยัด	๑๐
	๑.๕ ความรู้ ความสามารถ <ul style="list-style-type: none"> - ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (๕ คะแนน) - การพัฒนาตนและผู้ใต้บังคับบัญชา (๕ คะแนน) - ภาวะผู้นำและลักษณะทางทหาร (๕ คะแนน) - วิสัยทัศน์และความคิดในภาพรวม (๕ คะแนน) - ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (๕ คะแนน) 	๒๕
๒.	พฤติกรรมการทำงาน (๒๐ คะแนน)	
	๒.๑ การปฏิบัติตน	๓
	๒.๒ การรักษาวินัย	๕
	๒.๓ มนุษยสัมพันธ์	๔
	๒.๔ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	๔
	๒.๕ การตรงต่อเวลา	๔

จากตารางที่ ๔ – ๙ ในส่วนการประเมินคุณลักษณะบุคคลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกได้นำการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลที่ใช้ในการพิจารณำาเหน็จมาประกอบการพิจารณาเพื่อขอรับการแต่งตั้งในการดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนักคะแนนเท่ากันในทุกตำแหน่ง

๓. ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก ประกอบด้วย

๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ทั้ง ๓ หน่วยงานมีการนำผลงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ขอรับการประเมินที่ผ่านมาใช้ในการพิจารณาแต่งตั้งโดยทุกหน่วยงานนำผลงานมาพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพ

๓.๒ ผลงานวิชาการ

เมื่อผ่านการพิจารณาข้อมูลบุคคลและ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเรียบร้อยแล้ว การที่พยาบาลวิชาชีพจะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจ จะให้ผู้ขอรับการประเมินส่งผลงานวิชาการจำนวนไม่เกิน ๓ เรื่อง โดยนำผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาย้อนหลังได้ไม่เกิน ๓ ปีเป็นผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และแนวคิดหรือแผนงานที่จะดำเนินการในอนาคต ที่เป็นการพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ หรือประชาชน หรือประเทศชาติ หรือต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในงานวิชาชีพในระดับสูง หรือการพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับสูง โดยใช้หลักเกณฑ์พิจารณาดังนี้

๓.๒.๑ โรงพยาบาลตำรวจ ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาผลงานวิชาการจาก

- คุณภาพของผลงาน ความถูกต้องตามเทคนิค วิธีการ หลักวิชาการหรือวิชาชีพ วิธีการนำเสนอถูกต้อง ครบถ้วน ตรงตามรูปแบบเอกสาร การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดการนำมาประยุกต์เพื่อพัฒนาหรือป้องกันหรือแก้ไขปัญหาในงานขององค์กรหรือวิชาชีพ การประหยัดเวลาและงบประมาณ การเป็นที่ยอมรับในวงการวิชาชีพหรือวงการด้านสาธารณสุข
- ความยุ่งยากของผลงาน การใช้ความรู้ ความสามารถและความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดค้น ริเริ่ม
- ประโยชน์ของผลงานต่อวิชาชีพ หน่วยงาน ประชาชนหรือผู้รับบริการสามารถนำไปใช้ได้จริง

๓.๒.๒ โรงพยาบาลในสังกัดของกระทรวงสาธารณสุข

- ขอบเขตของผลงานเป็นผลการปฏิบัติงานและหรือผลสำเร็จของงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และแนวคิดหรือแผนงานที่จะดำเนินการในอนาคตที่เป็นการพัฒนาในงานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง
- คุณภาพของผลงาน พิจารณาคุณภาพของผลงานตามระดับตำแหน่งที่ขอรับการประเมิน
- ความยุ่งยากซับซ้อนของผลงานใช้หลักวิชาการเฉพาะทางหรือหลักวิชาชีพเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานที่มีความยุ่งยาก จำเป็นต้องมีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในงานที่ปฏิบัติ
- ประโยชน์ของผลงานเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ หรือประชาชนหรือประเทศชาติ หรือต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในงานวิชาชีพหรือการพัฒนาการปฏิบัติงาน

๓.๒.๓ โรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก

ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้จัดทำผลงานวิชาการเพื่อขอรับการประเมินเพื่อขอรับการแต่งตั้งหรือเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด

๓.๓ ข้อเสนอแนวคิด

วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเป็นแนวคิดวิสัยทัศน์ หรือ แผนงานที่จะทำในอนาคต เพื่อพัฒนางานในตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้งและสอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน รวมทั้งควรเป็นแนวคิด หรือแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและให้มีการ ติดตามผลภายหลังการแต่งตั้งแล้วด้วย

จากการศึกษาพบว่าพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจและพยาบาลในสังกัด กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดให้ผู้ขอรับการประเมินสรุปข้อเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือ ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ในส่วนของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ใน ประเด็นนี้ไว้

๔. การฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการ

จากการศึกษาพบว่าในส่วนของโรงพยาบาลตำรวจการพิจารณาแต่งตั้งเลื่อนระดับจาก พยาบาล (สบ ๑) ขึ้นเป็น พยาบาล (สบ ๒) จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรสารวัตร และการแต่งตั้ง พยาบาล (สบ ๓) ขึ้นเป็นพยาบาล (สบ ๔) จะต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้กำกับการ

สำหรับโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก ในการพิจารณาพยาบาลขึ้นดำรงตำแหน่ง ที่มีชั้นยศสูงขึ้นจาก ร.อ. ขึ้นเป็น พ.ต.นั้นจะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์

ในส่วนของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากการศึกษามิพบว่ามี การกำหนดเงื่อนไขการฝึกอบรมหลักสูตรตามแนวทางรับราชการไว้ในการพิจารณาแต่งตั้ง แต่พบว่าได้ นำ ประวัติการฝึกอบรมและคุณงามความดีประกอบอยู่ในหลักเกณฑ์การประเมินคุณสมบัติบุคคล

๕. การทดสอบสมรรถภาพร่างกาย

จากการศึกษาพบว่าเนื่องจากพยาบาลในสังกัดของโรงพยาบาลของกองทัพบกและ โรงพยาบาลตำรวจเป็นข้าราชการที่มีชั้นยศ การจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีจะต้อง ผ่านการทดสอบสมรรถภาพร่างกายตามหลักเกณฑ์ปีละ ๒ ครั้ง โดยในส่วนของโรงพยาบาลในสังกัด กองทัพบกได้กำหนดเกณฑ์ การตรวจวัด BMI ของข้าราชการด้วย

ในส่วนของพยาบาลในสังกัดของกระทรวงสาธารณสุขพบว่าไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ ในประเด็นนี้ไว้แต่อย่างใด

การเปรียบเทียบอัตรากำลังของพยาบาลในสังกัดกองทัพบก พยาบาลในสังกัดกระทรวง สาธารณสุข และพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ

ใช้ข้อมูลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า (โรงพยาบาลขนาด ๑,๒๐๐ เตียง) โรงพยาบาลราชวิถี (โรงพยาบาลขนาด ๑,๑๘๒ เตียง) และ โรงพยาบาลตำรวจ(โรงพยาบาลขนาด ๖๐๐ เตียง)

ตารางที่ ๔ – ๑๐ ตารางแสดงอัตรากำลังของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลราชวิถี และ โรงพยาบาลตำรวจ

ตำแหน่ง	จำนวนพยาบาล (คน)
---------	--------------------

ชั้นยศ	ร.ต.-ร.อ. ร.ต.ต.-ร.ต.อ. (สบ ๑) ระดับ ปฏิบัติการ (ระดับ ๓ - ๕)	พ.ต. พ.ต.ต. (สบ ๒) ระดับ ชำนาญการ (ระดับ ๖)	พ.ท. พ.ต.ท. (สบ ๓) ระดับ ชำนาญการ (ระดับ ๗)	พ.อ. พ.ต.อ. (สบ ๔) ระดับชำนาญ การพิเศษ (ระดับ ๘)	พ.อ.(พ) พ.ต.อ.(พ) (สบ ๕) ระดับ เชี่ยวชาญ (ระดับ ๙)	รวม
รพ.	๔๘๓	๑๗๐	๖๑	๙	๑	
พระมงกุฎ เกล้า	๖๕๓		๖๑	๙	๑	
รวม	๗๑๔			๙	๑	๗๒๔
รพ.ราชวิถี	๑,๐๔๐			๕๖	๔	๑,๑๐๐
รพ.ตำรวจ	๙๘๐			๖๖	๒๒	๑,๐๖๘

จากตารางที่ ๔ - ๑๐ ตารางแสดงอัตรากำลังของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลราชวิถี และ โรงพยาบาลตำรวจ แสดงให้เห็น ในส่วนของพยาบาลวิชาชีพ ในสังกัดของ โรงพยาบาลสังกัดราชวิถี กระทรวงสาธารณสุขซึ่งมีอัตราของพยาบาลวิชาชีพจำนวนทั้งสิ้น ๑,๑๐๐ อัตรา มีพยาบาลวิชาชีพพระดับปฏิบัติการ - ระดับชำนาญการ (ระดับ ๗) จำนวน ๑,๐๔๐ อัตรา คิดเป็น ร้อยละ ๙๔.๕๔ มีแนวทางรับราชการที่ชัดเจนคือสามารถขอรับการประเมินเพื่อขอรับการแต่งตั้งเป็น พยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ (ระดับ ๗) ได้ภายในระยะเวลา ๘ ปี (ตารางที่ ๔ - ๕) โรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งมีอัตราพยาบาลวิชาชีพจำนวนทั้งหมด ๑,๐๖๘ อัตรา มีพยาบาลในระดับพยาบาล (สบ๑) - พยาบาล (สบ ๓) จำนวน ๙๘๐ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๗๖ มีแนวทางรับราชการที่ชัดเจนคือสามารถขอรับ การประเมินเพื่อ ขอรับการแต่งตั้งเป็นพยาบาล (สบ ๓) ได้ภายในระยะเวลา ๑๓ ปี (ตารางที่ ๔ - ๖)

สำหรับพยาบาลวิชาชีพในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าซึ่งมีอัตราพยาบาลจำนวนทั้งสิ้น ๗๒๔ อัตรา มีพยาบาลวิชาชีพเพียง ๖๑ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๘.๔๒ ที่มีโอกาสได้รับการเลื่อน ชั้นยศเป็น พ.ท.และโดยใช้เวลาจำนวน ๑๓ ปี (ตารางที่ ๓ - ๑) เท่ากับพยาบาลในสังกัด โรงพยาบาล ตำรวจ

สรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัด โรงพยาบาลของกองทัพบก กระทรวงสาธารณสุขและ โรงพยาบาลตำรวจ

สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

๑. การเลื่อนยศและการเลื่อนระดับ

๑.๑ การเลื่อนยศของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ตั้งแต่ ร.ต. - ร.อ. เป็น การเลื่อนยศโดยใช้อัตราเดิม (ลักษณะเดียวกับตำแหน่งควบ) โดยใช้เวลาเลื่อนยศจาก ร.ต.- ร.อ.รวม จำนวน ๖ ปี ในส่วนของการเลื่อนชั้นยศเป็น พ.ต. - พ.อ.(พ) จะต้องมียศว่างรองรับ

๑.๒ การเลื่อนระดับของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขสรุปได้ว่า

- ระดับปฏิบัติการ (ระดับ ๓ - ระดับ ๕) สามารถเลื่อนระดับชำนาญการ (ระดับ ๖) ใช้ระยะเวลา ๖ ปี โดยใช้อัตราเดิม แต่ไม่ได้รับเงินประจำตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาการได้รับเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการและผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารซึ่งไม่เป็นข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๘

- ระดับชำนาญการ (ระดับ ๗) เมื่อดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ (ระดับ ๖) ครบ ๒ ปี สามารถขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งเป็น ระดับชำนาญการ (ระดับ ๗) โดยใช้อัตราเดิมและได้รับเงินประจำตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

- ระดับชำนาญการพิเศษ (ระดับ ๘ และ ระดับเชี่ยวชาญ (ระดับ ๙) ใช้ระยะเวลาตามหลักเกณฑ์แต่การขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นต้องมีอัตราว่างรองรับ

๑.๓ การเลื่อนยศและการเลื่อนระดับของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ จากพยาบาลระดับ พยาบาล (สบ ๑) - พยาบาล (สบ ๓) เป็นระดับที่สามารถขอรับการประเมินเพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อครบหลักเกณฑ์ คือจำนวน ๑๓ ปี รายละเอียดดังนี้

- พยาบาล (สบ ๑) (ร.ต.ต.- ร.ต.อ.) ใช้เวลา ๔ ปี และ ครองยศ ร.ต.อ. อีกระยะเวลา ๓ ปี จึงมีสิทธิขอรับการประเมินเป็น พยาบาล (สบ ๒) ยศ พ.ต.ต.

- พยาบาล (สบ ๒) (พ.ต.ต.- พ.ต.ท.) เมื่อครองยศ พ.ต.ต.ครบ ๓ ปี จึงได้รับการเลื่อนยศเป็น พ.ต.ท.จึงขอรับการประเมิน พยาบาล (สบ ๓) ยศ พ.ต.ท. โดยยังคงครองอัตราในอัตราเดิม

- ในส่วนของพยาบาล (สบ ๔) (พ.ต.อ.) และพยาบาล (สบ ๕) (พ.ต.อ.(พ)) สามารถขอรับการประเมิน เพื่อรับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้เมื่อครบหลักเกณฑ์และต้องมีอัตราของพยาบาล (สบ ๔) และ พยาบาล (สบ ๕) ที่ว่างรองรับ

๒. การกำหนดอัตราพยาบาลวิชาชีพ

จะเห็นได้ว่าการบริหารกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจ ได้กำหนดอัตราพยาบาลวิชาชีพให้มีโอกาสความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการจากพยาบาล (สบ ๑) /พยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ – พยาบาล (สบ ๓) / พยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ โดยไม่ต้องมีอัตราว่างรองรับ เนื่องจากเป็นตำแหน่งในลักษณะควบหรือเลื่อนไหล ขณะที่พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก การจะได้รับการเลื่อนยศเป็น พ.ต.และ พ.ท. จะต้อง มีอัตราและตำแหน่งว่างรองรับ อาทิกกรณีของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มีจำนวนเพียงร้อยละ ๘.๔๒ ที่มีโอกาสเลื่อนยศเป็น พ.ท. ขณะที่พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลราชวิถี มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งถึงพยาบาลวิชาชีพระดับชำนาญการ จำนวนร้อยละ ๙๔.๕๔ พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลตำรวจ มีโอกาสเลื่อนยศเป็น พ.ต.ท.(พยาบาล (สบ ๓)) จำนวนถึงร้อยละ ๙๑.๗๖

๓. การประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

ในการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่งในส่วนของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจได้กำหนดให้ผู้ขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งทุกระดับ ต้องจัดทำผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพหรือผลงานทางวิชาการ รวมทั้งการจัดทำข้อเสนอแนวคิด วิธีการ เพื่อพัฒนาหรือ

ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ ทั้งที่เป็น Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

ทั้งนี้ในการขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งเป็นพยาบาล (สบ๔) / พยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ และพยาบาล (สบ๕) / พยาบาลวิชาชีพระดับเชี่ยวชาญ ได้กำหนดให้ผู้ขอรับการประเมิน ต้องนำเสนอวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานของตำแหน่งที่จะได้รับการแต่งตั้ง อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนา กรอบแนวความคิดของบุคลากรที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารด้านการพยาบาลและประโยชน์ในการวางแผน องค์กรในการบริการที่เป็นมาตรฐานให้กับประชาชนต่อไป

ในส่วนการประเมินคุณลักษณะบุคคลพยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลในสังกัดของ กองทัพบก ได้นำการประเมินค่าการปฏิบัติงานของกำลังพลที่ใช้ในการพิจารณำาเห้นจมาประกอบการ พิจารณาเพื่อขอรับการแต่งตั้งในการดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดและน้ำหนักคะแนนเท่ากันใน ทุกตำแหน่ง แต่ไม่ได้มีการประเมินผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพหรือผลงานทางวิชาการ รวมทั้ง การจัดทำข้อเสนอแนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพแต่อย่างใด

แนวความคิดของผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้ได้ทราบแนวความคิดและความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้วิจัยจึง ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกส่วนบุคคลกับแพทย์และพยาบาล หน่วยงานดังนี้

๑. โรงพยาบาลตำรวจ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์แพทย์และพยาบาล จำนวน ๓ คน ดังนี้
 - ๑.๑ พล.ต.ต.ชินนทร์ ชะโยชัยชนะ รองนายแพทย์ใหญ่ โรงพยาบาลตำรวจ
 - ๑.๒ พ.ต.อ.หญิง อัยยา รุ่งอุทัย หัวหน้าหอผู้ป่วยพิเศษอายุรกรรม ดึกเฉลิมพระเกียรติ
 - ๑.๓ พ.ต.อ.หญิง เสาวลักษณ์ วงศ์แป้น พยาบาล (สบ ๔) งานวิสัญญี

สรุปความเห็น

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง ๓ คน ให้ความเห็นว่าเมื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารงานบุคลากร วิชาชีพเฉพาะของโรงพยาบาลตำรวจก่อนปี พ.ศ.๒๕๔๒ ซึ่งใช้แนวทางการบริหารแนวทาง รับราชการ แบบเดิมกับแนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สามารถปรับเปลี่ยน - ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) พยาบาล (สบ ๑) - พยาบาล (สบ ๕) มีความเห็นว่าแนวทางในปัจจุบันมีผลดีกว่า เนื่องจากกำลังพลมองเห็น ความก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการที่ชัดเจน กำลังพลสามารถปฏิบัติได้เต็มที่ตามการบริหารที่ใช้ หลักคุณธรรม ใช้หลักวิชาการ ความรู้ ความสามารถ และความเสมอภาค โดยไม่ต้องกังวลกับระบบ อุปถัมภ์ ทั้งนี้การประเมินดังกล่าวมีผลดีทางด้านวิชาการเนื่องจากมีการประเมินทั้งคุณสมบัตินัก บุคลากรประเมินคุณลักษณะบุคคล ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในด้านขีดสมรรถนะ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะวิธีการพัฒนางาน รวมทั้งการทำผลงานวิชาการที่เป็น การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่อไป

๒. โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ได้ดำเนินการสัมภาษณ์แพทย์และพยาบาล จำนวน ๕ คน ดังนี้

๒.๑ พ.อ.อิทธิเดช อร่ามโสภา ผอ.กองกำลังพล ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า

สรุปความคิดเห็น

ในฐานะฝ่ายอำนวยการที่รับผิดชอบกำกับดูแลด้านการบริหารงานบุคคล ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่าในแต่ละปีมีการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพออกนอกสายงาน จากสาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การขาดความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการ พยาบาลที่องค์กรสูญเสียทั้งหมดเป็นบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในวิชาชีพ ทำให้โรงพยาบาลสูญเสียประสิทธิภาพในการบริการวิชาชีพ หากโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกนำแนวทางการประเมิน เพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม - ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ระดับ สบ ๑ - สบ ๕ / พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ - พยาบาลวิชาชีพระดับเชี่ยวชาญมาใช้ ก็จะเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพ สามารถธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกับผู้ป่วย

ในส่วนของการบริหารจัดการงบประมาณเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ไม่น่าจะมีผลกระทบมากนักเนื่องจากปัจจุบันพยาบาลที่ประสบปัญหาการคับคั่งขั้นยศ ส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือนเต็มขั้นและได้รับการประเมินในระดับที่สูงขึ้นหรือข้ามแท่งเงินเดือนอยู่แล้ว สำหรับเงินเดือนส่วนต่างและเงินประจำตำแหน่ง อาจแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการพิจารณาจากงบประมาณบุคลากรและงบดำเนินงานเหลือจ่ายมาปรับเกลี่ย

๒.๒ พ.อ.(พ) หญิง อรณยานี วงศ์สุวรรณ นายทหารปฏิบัติการ ประจำสำนักเลขาธิการกองทัพบก ช่วยราชการห้องตรวจโรคบุคคลสำคัญ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

สรุปความคิดเห็น

เป็นพยาบาลที่สมัครใจย้ายออกนอกสายงานเพื่อไปขอรับตำแหน่งขั้นยศที่สูงขึ้น ตั้งแต่ พ.ต. เป็น พ.ท. ให้ความเห็นสรุปได้ว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่พยาบาลวิชาชีพนอกจากจะมีแนวทางการที่ไม่ก้าวหน้าเมื่อเทียบกับนายทหารชั้นสัญญาบัตรของสายงานอื่นของกองทัพบกแล้ว ภาระงานที่มีปริมาณมากและมีความเครียดของลักษณะงานที่ต้องรับผิดชอบชีวิตของผู้ป่วย และลักษณะงานที่ต้องอยู่ปฏิบัติเวร - ยามเป็นผลัดทั้งกลางวัน กลางคืน มีผลกระทบทั้งในด้านสุขภาพและคุณภาพชีวิต ประกอบกับการขาดความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการจึงขอย้ายออกนอกสายงาน แต่อย่างไรก็ตามด้วยความผูกพันและความรักในวิชาชีพจึงขอกลับมาช่วยรับราชการ

๒.๓ พ.อ.หญิง จารุวรรณ ปีทอง ประจํากรมแพทย์ทหารบก ช่วยราชการสำนักงานผู้บังคับบัญชาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

สรุปความคิดเห็น

สมัครใจขอย้ายออกนอกสายงานพยาบาล จากชั้นยศ พ.ท. เพื่อขอรับตำแหน่งยศสูงขึ้น เป็น พ.อ. ที่ กองบัญชาการกองทัพบก เนื่องจากไม่เห็นโอกาสความก้าวหน้าในสายงานพยาบาล เพราะมีพยาบาลรุ่นพี่ที่มีความอาวุโสมากกว่าอยู่ในสายงาน เนื่องจากยังมีความผูกพันในวิชาชีพ จึงขอลับมาช่วยราชการที่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

๒.๔ พ.อ. หญิง วาสนี อุจะรัตน์ ประจำกรมแพทย์ทหารบก ช่วยราชการ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

สรุปความคิดเห็น

ขอย้ายออกนอกสายงานเนื่องจากเงินเดือนเต็มขั้นและไม่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งและชั้นยศ โดยขอปรับย้ายจากชั้นยศ พ.ท. ไปรับตำแหน่งสูงขึ้น ยศ พ.อ. แต่ด้วยใจรักและมีความผูกพันในวิชาชีพ จึงสมัครขอกลับมาปฏิบัติราชการที่โรงพยาบาล

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวทางการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม - ลด ได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ตามแนวทางของโรงพยาบาลตำรวจ และ กระทรวงสาธารณสุขมาใช้กับโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก ทุกคนว่าเห็นด้วยกับแนวทางนี้ เนื่องจากมีความเห็นว่า งานพยาบาลเป็นงานมีลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพเฉพาะไม่สามารถให้บุคลากรด้านอื่นมาปฏิบัติงานแทนได้ การที่มีนโยบายในการวางแผนการบริหารงานบุคคลให้มีความก้าวหน้าในแนวทางรับราชการที่ชัดเจน จะเป็นการเพิ่มความภาคภูมิใจต่อองค์กร ลดการสูญเสียบุคลากรออกนอกสายงาน อันจะเป็นการเพิ่มคุณภาพทางการพยาบาลและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสุขภาพให้กับประชาชนต่อไป

สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

จากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก พบว่ามีการจัดตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชา ไม่สอดคล้องกับการบริหารกำลังพลในหน่วยงานที่ให้บริการด้านสุขภาพ ที่มีลักษณะการทำงานโดยบุคลากรวิชาชีพเฉพาะ ที่มีคุณสมบัติปริญญาดักรขึ้นไปชั้นยศสัญญาบัตร โครงสร้างและหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อพิจารณาตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสก้าวหน้าในทางรับราชการที่ชัดเจน เป็นสาเหตุให้ขอย้ายออกนอกสายงาน ตลอดทั้งหลักเกณฑ์ที่ใช้การประเมินไม่มีการพัฒนาขีดสมรรถนะที่ชัดเจนและไม่มีการจัดทำเอกสารผลงานในด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของ กระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจพบว่า แนวทางที่ใช้ประเมินบุคคลเพื่อขอรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นมีแนวทางที่บุคลากรขององค์กรสามารถมองเห็นโอกาสก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการที่

ชัดเจน และมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่เป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะและให้จัดทำผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิชาการและข้อเสนอแนวความคิดในการพัฒนาการปฏิบัติงาน อันจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ทางด้านวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพและหน่วยงาน ตลอดจนทั้งเป็นการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) และ ความรู้ที่ประจักษ์แจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ได้จากการค้นคว้ามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้ได้องค์ความรู้ใหม่ จะนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการที่บุคลากรมีการพัฒนาขีดสมรรถนะและการจัดการความรู้อยู่ตลอดเวลา หน่วยงานจะสามารถพัฒนาศักยภาพไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลต่อไป

จึงเห็นควรนำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก ดังนี้

๑. กำหนดให้ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพเป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ตั้งแต่พยาบาลชั้นยศ ร.ต. - พยาบาลชั้นยศ พ.อ.(พ)

๒. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ชั้นยศ ร.ต.- พยาบาลวิชาชีพชั้นยศ พ.อ.(พ) (ตำแหน่งควบ)

๒.๑ คุณสมบัติของบุคคล ประกอบด้วย

๒.๑.๑ คุณสมบัติ สำเร็จการศึกษาขั้นต้นระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๒.๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๒.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระยะเวลาในการเลื่อนชั้นยศตามแนวทางที่กำหนดไว้ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๐

๒.๑.๔ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

๒.๑.๕ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

๒.๑.๖ ประสบการณ์การปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน

๒.๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก)

๒.๒ คุณลักษณะของบุคคล

๒.๒.๑ ความรับผิดชอบ

๒.๒.๒ ความประพฤติ

๒.๒.๓ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

๒.๒.๔ การพัฒนาตนเอง

๒.๒.๕ ความคิดริเริ่ม

๒.๒.๖ ความสามารถในการสื่อความหมาย

๒.๒.๗ ความเสียสละ

๒.๒.๘ การทำงานร่วมกับผู้อื่น

๒.๒.๙ วิสัยทัศน์ (เฉพาะผู้ขอรับการประเมินขึ้นเป็นชั้นยศ พ.อ.และ พ.อ.(พ))

๒.๓ ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก

๒.๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๒.๓.๒ ผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพ

๒.๓.๓ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางาน

บทที่ ๕

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการโรงพยาบาลของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ๒. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ๓. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก และ ๔. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก โดยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่างๆ อาทิ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ เป็นต้น ตลอดจนข้อมูลสถิติการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลจากกองกำลังพล กรมแพทย์ทหารบก กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า สภาการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ฝ่ายธุรการกำลังพล กองอำนวยการ โรงพยาบาลตำรวจ ห้องสมุดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน การศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จาก Web site รวมทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และ การตีความ (interpretation) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารกำลังพลวิชาชีพพยาบาลจากสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ สรุปผลการศึกษาได้ในสาระสำคัญ ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. ผลการศึกษาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ใช้แนวทางการบริหารจัดการเช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตรทั่วไปของกองทัพบก คือ ยึดถือปฏิบัติตามคำสั่งกองทัพบก ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร และ ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. ๒๕๕๖ จากการศึกษาสรุปหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ได้ดังนี้

๑.๑ สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๑.๒ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๑.๓ ระยะเวลารับราชการ ชั้นยศและหรือระดับชั้นเงินเดือน

การเลื่อนยศและการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ใช้หลักเกณฑ์ระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของพยาบาลตาม ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๐ จากการศึกษาพบว่า พยาบาลซึ่งสำเร็จหลักสูตรปริญญาตรีพยาบาลศาสตรที่มีระยะเวลา ในการศึกษา ๔ ปี มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้นยศจาก ร.ต. ขึ้น เป็น ร.ท.จะต้องครองชั้นยศ ร.ต. จำนวน ๓ ปี และ ครองยศ ร.ท. จำนวน ๓ ปี จึงจะสามารถเลื่อนเป็น ร.อ. ทั้งนี้การเลื่อนชั้นยศ ตั้งแต่ ร.ต. - ร.อ. เป็นการเลื่อนยศโดยใช้อัตราเดิม (ลักษณะเดียวกับตำแหน่งควบ) โดยใช้เวลาเลื่อนยศจาก ร.ต. - ร.อ. รวมจำนวน ๖ ปี

ในส่วนการเลื่อนชั้นยศเป็น พ.ต. - พ.อ.(พ) จะต้องมียศว่างรองรับ และมีระยะเวลาตามที่หลักเกณฑ์กำหนด

๑.๔ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

ในการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งที่มีชั้นยศสูงขึ้นจาก ร.อ. ขึ้นเป็น พ.ต. นั้น จะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์

๑.๕ ประสบการณ์การปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน

๑.๖ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร คะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยประเมินค่า ๒ ด้าน คือ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จำนวน ๘๐ คะแนน และ ประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน จำนวน ๒๐ คะแนน รายละเอียดตามตารางที่ ๖.๑

ตารางที่ ๕ - ๑ ตารางแสดงรายการการประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร

ลำดับ	รายการ	คะแนน
๑.	ผลสัมฤทธิ์ของงาน (๘๐ คะแนน)	
	ปริมาณงาน	๒๐
	คุณภาพของผลงาน	๑๕
	ความทันเวลา	๑๐
	การประหยัด	๑๐
	ความรู้ ความสามารถ (๕ ด้านๆ ละ ๕ คะแนน) (ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนและผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำและลักษณะทางทหาร วิสัยทัศน์และความคิดในภาพรวม	๒๕

	ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร)	
๒.	พฤติกรรมการทำงาน (๒๐ คะแนน)	
	การปฏิบัติตน	๓
	การรักษาวินัย	๕
	มนุษยสัมพันธ์	๔
	ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	๔
	การตรงต่อเวลา	๔

๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก) และ ดัชนีความหนาของร่างกาย (BMI)

๑.๘ ผลการพิจารณาบำเหน็จประจำปี

๑.๙ ตำแหน่ง/อัตราที่ได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้ง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดตำแหน่ง/อัตราของประชากรตัวอย่าง ซึ่งเป็นอัตราอนุมัติของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๕ – ๒ ตารางแสดงอัตราอนุมัติของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

อัตราอนุมัติ	พ.อ.(พ)	พ.อ.	พ.ท.	พ.ต.	ร.ต.-ร.อ.
๗๒๔	๑ (ผอ.กองการพยาบาล)	๙ รอง ผอ.กอง = ๒ ผู้ช่วย ผอ.กอง = ๒ หน.พยาบาล = ๕	๖๑ หน.พยาบาล = ๑๑ หน.หอ.ผป. = ๔๘ พยาบาล = ๒	๑๗๑ พยาบาล = ๑๗๐ นายทหารธุรการ = ๑	๔๘๕ พยาบาล = ๔๘๓ นายทหารธุรการ = ๒
ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๐.๑๔	ร้อยละ ๑.๒๔	ร้อยละ ๘.๔๓	ร้อยละ ๒๓.๔๘	ร้อยละ ๖๖.๗๑

จะเห็นว่าพยาบาลวิชาชีพในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งมีอัตราพยาบาลจำนวนทั้งสิ้น ๗๒๔ อัตรา มีพยาบาลวิชาชีพเพียง ๗๑ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๙.๘ ที่มีโอกาสได้รับการเลื่อนยศถึง พ.ท. และมีพยาบาลจำนวน ๔๘๓ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๗ คับคั่งอยู่ในชั้นยศ ร.อ. ไม่สามารถเลื่อนยศสูงขึ้นตามแนวทางรับราชการที่กำหนดได้

๒. ผลการศึกษาสภาพปัญหาจากการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก จากการศึกษาพบว่า เจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ที่มุ่งเน้นให้การบริการทางสาธารณสุขของรัฐต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๕ กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับการบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ที่มีจุดหมายในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสังคม ด้วยการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทุกหน่วยงานและโรงพยาบาลทุกโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก มีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการบริการที่ตอบสนองความต้องการของสังคม ซึ่งมีความคาดหวังการบริการที่ รวดเร็ว ปลอดภัย ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยนำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

ความต้องการบริการสุขภาพซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นดังกล่าว ทำให้พยาบาลวิชาชีพในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ประกอบการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลใช้แนวทางการบริหารจัดการตามแนวทางของนายทหารสัญญาบัตรของหน่วยที่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในทางรับราชการและจากข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ในระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๕๗ พบผลสำรวจว่าพยาบาลไม่มีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในการรับราชการรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ และผลจากการศึกษาพบว่าในระหว่าง ปี พ.ศ.๒๕๕๐ - ๒๕๕๗ มีสถิติการสูญเสียพยาบาลจากการปรับย้ายออกนอกวิชาชีพ ทั้งที่ไปดำรงตำแหน่งชั้นยศเดิมและดำรงตำแหน่งชั้นยศสูงขึ้น ประมาณปีละ ๑๐ - ๓๐ ราย ทั้งๆ ที่กรมแพทยทหารบกได้กำหนดมาตรการในการป้องกันปัญหาความขาดแคลนกำลังพล สายงานวิชาชีพพยาบาล โดยกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขระยะเวลาในการขอปรับย้ายพยาบาลในหน่วยสายการแพทย์ของกองทัพบกที่จะขอย้ายออกไปรับราชการนอกหน่วยสายแพทย์ของกองทัพบกไว้แล้ว จึงสรุปได้ว่าการใช้วิธีการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มงานวิชาชีพและขาดแคลน โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเช่นเดียวกันกับนายทหารสัญญาบัตรทั่วไป ไม่น่าจะมีความเหมาะสมและไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

๓. ผลการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหามาตรับการจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจพบว่าแนวทางดังกล่าวบุคลากรขององค์กรสามารถมองเห็นแนวทางรับราชการ ที่ชัดเจนและมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลที่เป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาขีดสมรรถนะและองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ เห็นควรนำแนวทางมาปรับใช้กับการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก ดังนี้

๓.๑ กำหนดให้ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพเป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเปลี่ยน-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ตั้งแต่พยาบาลชั้นยศ ร.ต. - พยาบาลชั้นยศ พ.อ.(พ)

๓.๒ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ชั้นยศ ร.ต. - พยาบาลวิชาชีพชั้นยศ พ.อ.(พ) (ตำแหน่งควบ)

๓.๒.๑ คุณสมบัติของบุคคล ประกอบด้วย

๓.๒.๑.๑ คุณสมบัติ สำเร็จการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๓.๒.๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๓.๒.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระยะเวลาในการเลื่อนชั้นยศตามแนวทางที่กำหนดไว้ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๐

๓.๒.๑.๔ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

๓.๒.๑.๕ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

๓.๒.๑.๖ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน

๓.๒.๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (ยึดถือตามเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก)

๓.๒.๒ คุณลักษณะของบุคคล

๓.๒.๒.๑ ความรับผิดชอบ

๓.๒.๒.๒ ความประพฤติ

๓.๒.๒.๓ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

๓.๒.๒.๔ การพัฒนาตนเอง

๓.๒.๒.๕ ความคิดริเริ่ม

๓.๒.๒.๖ ความสามารถในการสื่อความหมาย

๓.๒.๒.๗ ความเสียสละ

๓.๒.๒.๘ การทำงานร่วมกับผู้อื่น

๓.๒.๒.๙ วิสัยทัศน์ (เฉพาะผู้ขอรับการประเมินขึ้นเป็นชั้นยศ พ.อ.และ พ.อ.(พ))

๓.๒.๓ ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก

๓.๒.๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๓.๒.๓.๒ ผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพ

๓.๒.๓.๓ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางาน

อภิปรายผล

การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพ ถือเป็นปัญหาสำคัญของการเข้าถึงบริการสุขภาพของประชาชน สาเหตุจากการสูญเสียพยาบาลวิชาชีพออกจากระบบบริการสุขภาพเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากขาดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านค่าตอบแทนน้อยแต่ภาระงานหนัก สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs Theory) ของ Maslow ในด้านความต้องการเกียรติยศและชื่อเสียง (Esteem or Recognition Needs) ที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการความสำเร็จรวมทั้งต้องการได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้รับการยกย่องนับถือจากบุคคลอื่นและสอดคล้องกับแนวความคิดของ แวน เดอร์เซล (Van Dersal) ที่ว่าปัจจัยด้านความต้องการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพอใจมากหรือน้อย อันจะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่มีปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานปัจจัยหนึ่งคือโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมทั้งแนวความคิดของกิลเมอร์ (Gilmer) ที่ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิต องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยหนึ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer กล่าวว่าความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของมาสโลว์โดยผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบในหน้าที่การงานให้กว้างขึ้น โดยการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ ตลอดทั้งสอดคล้องกับทฤษฎี ๒ ปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น (Motivator factors) ซึ่งเป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและมีผลผลิตเพิ่มขึ้นด้วย ตลอดทั้งทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ตัวกระตุ้นประการหนึ่งของทฤษฎีนี้ก็คือ โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ที่จะช่วยให้พยาบาลวิชาชีพยังคงทำงานอยู่และยังรักษาเขาไว้ไม่ให้ออกจากงานจากการที่ได้รับค่าตอบแทนการทำงานที่เหมาะสมจากการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งมีสถานภาพจากยศตำแหน่งที่สูงขึ้นตามเวลาที่เหมาะสมทำให้เป็นที่ยอมรับ นับถือในองค์กรและสังคม ตลอดทั้งสอดคล้องกับแนวความคิดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ว่างานพยาบาลเป็นงานที่มีลักษณะงานที่เป็นวิชาชีพเฉพาะไม่สามารถให้บุคลากรด้านอื่นมาปฏิบัติงานแทนได้ การที่มีนโยบายในการวางแผนการบริหารงานบุคคลให้มีความก้าวหน้าในแนวทางรับราชการที่ชัดเจน จะเป็นการเพิ่มความภักดีต่อองค์กร ลดการสูญเสียบุคลากรออกนอกสายงาน อันจะเป็นการเพิ่มคุณภาพทางการพยาบาลและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการสุขภาพให้กับประชาชนต่อไป

ทั้งนี้หลักเกณฑ์ในการเพื่อขอรับการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ต้องมีการประเมินคุณลักษณะบุคคล อันประกอบด้วยสมรรถนะหลักในตำแหน่งที่พยาบาลแต่ละระดับควรจะมี ด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทำให้พยาบาลผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานทั้งที่เป็นงานประจำ งานที่ได้รับมอบหมายพิเศษและงานที่เป็นกลุ่มงานเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆขององค์กร อันจะส่งผลผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน มีคุณภาพและส่งผลดีต่อผู้รับบริการ

ในด้านการประเมินผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพในรูปแบบของกรณีศึกษาหรืองานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานราชการหรือประชาชน ประเทศชาติหรือความก้าวหน้าในงานวิชาชีพจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ ความคิด พหุสัจจะของแต่ละบุคคล เนื่องจากพยาบาลที่ขอรับการประเมินในแต่ละระดับผ่านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการให้การพยาบาลผู้ป่วย ซึ่งต้องใช้ทั้งความรู้ด้านวิชาชีพที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องเรียนรู้ วิทยาการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดูแลรักษาผู้ป่วยร่วมกับทีมสุขภาพ การมีจิตบริการเนื่องจากผู้รับบริการมีความคาดหวังการรักษาพยาบาลที่ถูกหลักวิชาการ มีความปลอดภัย พร้อมทั้งการให้บริการรวดเร็ว ทำให้พยาบาลเหล่านี้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าและมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องขององค์กร ทั้งนี้การทำผลงานทางวิชาการเพื่อขอรับการประเมินตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการรวบรวม ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จากเอกสารต่างๆ บวกกับความรู้ในตัวตนของพยาบาลที่ขอรับการประเมินมาจัดการเป็นองค์ความรู้ใหม่ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ทั้งของผู้ขอรับการประเมิน ผู้ร่วมงาน องค์กร และการให้บริการแก่ประชาชน

การสร้างแนวทางการรับราชการโดยใช้การประเมินตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) เป็นแนวทางพัฒนาวิชาชีพให้ได้รับการยอมรับและธำรงรักษาบุคลากรทางการพยาบาล โดยกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน คุณวุฒิการศึกษา และ สมรรถนะหลักที่จำเป็น เพื่อเป็นเงื่อนไขการพิจารณาความก้าวหน้าในวิชาชีพและการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และวางแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเตรียมพร้อมสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีความผูกพันต่อองค์กร ก่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ สร้างความประทับใจและพึงพอใจให้แก่ผู้ใช้บริการ อย่างมีมาตรฐานและทั่วถึง เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งยกระดับวิชาชีพพยาบาลให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของสังคมและสหสาขาวิชาชีพต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑. ข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของ

กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแล้ว พบว่า แนวทางในการแก้ไขปัญหการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ควรใช้หลักการการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลแบบเดียวกันกับของโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีชั้นยศและมีวิธีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน โดยมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของ โรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกภายใต้กรอบการปฏิบัติตาม คำสั่งกองทัพบก ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร และ ระเบียบ กองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ โดยมีข้อเสนอ แนวทางในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติดังนี้

๑.๑ กำหนดให้ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพเป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเปลี่ยน-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ตั้งแต่พยาบาลชั้นยศ ร.ต. - พยาบาลชั้นยศ พ.อ.(พ)

๑.๒ ในขั้นต้นเพื่อลดภาระด้านงบประมาณ ควรกำหนดกรอบการขอรับประเมิน เพื่อแต่งตั้งตำแหน่งที่สูงขึ้น จากระดับตั้งแต่พยาบาลชั้นยศ ร.ต. - พยาบาลชั้นยศ พ.ท. ในการปรับระดับ ตำแหน่งได้ในแต่ละปี

๑.๓ ในส่วนของจำนวนอัตราของพยาบาลชั้นยศ พ.อ. - พ.อ.(พ) ควรดำเนินภายหลังจากมีการศึกษาวิเคราะห์อัตราให้มีความสอดคล้องกับภาระงานอีกครั้ง

๑.๔ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ชั้นยศ ร.ต. - พยาบาลวิชาชีพชั้นยศ พ.อ.(พ) (ตำแหน่งควบ)

๑.๔.๑ คุณสมบัติของบุคคล ประกอบด้วย

๑.๔.๑.๑ คุณสมบัติ สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๑.๔.๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือการ พยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๑.๔.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระยะเวลาในการเลื่อนชั้นยศตาม แนวทางที่กำหนดไว้ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของ ข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๐

๑.๔.๑.๔ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

๑.๔.๑.๕ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

๑.๔.๑.๖ ประสบการณ์การปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคย ดำรงตำแหน่งมาก่อน

๑.๔.๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์ การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก)

๑.๔.๒ คุณลักษณะของบุคคล

๑.๔.๒.๑ ความรับผิดชอบ

๑.๔.๒.๒ ความประพฤติ

๑.๔.๒.๓ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

๑.๔.๒.๔ การพัฒนาตนเอง

- ๑.๔.๒.๕ ความคิดริเริ่ม
- ๑.๔.๒.๖ ความสามารถในการสื่อความหมาย
- ๑.๔.๒.๗ ความเสียสละ
- ๑.๔.๒.๘ การทำงานร่วมกับผู้อื่น
- ๑.๔.๒.๙ วิสัยทัศน์ (เฉพาะผู้ขอรับการประเมินขึ้นเป็นชั้นยศ พ.อ.และ พ.อ.(พ))
- ๑.๔.๓ ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก
 - ๑.๔.๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - ๑.๔.๓.๒ ผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพ
 - ๑.๔.๓.๓ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

การเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกในครั้งนี้ ได้ศึกษาและให้ข้อเสนอแนะเฉพาะวิธีการและการประเมินบุคคลที่มีความสอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก แต่ยังไม่ได้ศึกษาการกำหนดอัตราที่เหมาะสมกับภาระงาน และแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณของบุคลากรที่เพิ่มขึ้นซึ่งประกอบด้วยงบประมาณเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งหากโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกจะนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในด้านการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมและการจัดสรรงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการดังกล่าว

บรรณานุกรม

หนังสือ

- การพยาบาล,สภา. มาตรการกำหนดตำแหน่งสายงานพยาบาล. นนทบุรี : สภาการพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๕๕.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลตาม
แนวทาง HR Scorecards. กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง จำกัด, ๒๕๔๙
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน. มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๕๗
- ๒๕๖๑). กรุงเทพฯ: ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด, ๒๕๕๗.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.๒๕๕๘.
กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด. ๒๕๕๗.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.๒๕๕๖ -
พ.ศ.๒๕๖๑). กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย, ๒๕๕๖.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., ๒๕๓๘.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ สหมิตร
ออฟเซท, ๒๕๓๕.
- พัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล,สถาบัน. มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพฉบับเฉลิม
พระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี กรุงเทพฯ : ๒๕๔๙.
- วิทยา ด่านธารกุล. การบริหาร. กรุงเทพฯ : เจริญเวฟ เอ็ดดูเคชั่น , ๒๕๔๖
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์ไตร์, ๒๕๒๕.

วารสารและหนังสือพิมพ์

- ชญาลักษณ์ สิริภักดีกาญจน์,พ.อ.หญิง และ คณะ. “การพัฒนาบัณฑิตวิชาชีพทางการพยาบาล”.
วารสารพยาบาลทหารบก , ก.ย.-ธ.ค.๒๕๕๗. หน้า ๗๖.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

เกษม ภิญโญชนม์, พ.อ.และคณะ. “ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพ ศึกษาเฉพาะโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า” วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต,สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖.

ธานี ฉุยฉาย. “แนวทางเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร”. เอกสารวิจัย, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๕๗.

ภัทรวรรธ คงพันธ์, พลตรี. “การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกำลังพลชั้นสัญญาบัตรของกองบัญชาการกองทัพไทย”. เอกสารวิจัยส่วนบุคคล, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ๒๕๕๕

มานิช เปรมวงศ์ศิริ, พลตรี. “การพัฒนาการจัดการกำลังพลแบบบูรณาการของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะกรณีแนวทางการรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร”. เอกสารวิจัย, วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๒๕๔๗.

สัมภาษณ์

จารุวรรณ ปัทอง,พ.อ.หญิง, ประจำกรมแพทย์ทหารบก ช่วยราชการสำนักงาน

ผู้บังคับบัญชา โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. สัมภาษณ์. ๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

ชนินทร์ ชะโยชัยชนะ,พล.ต.ต., รองนายแพทย์ใหญ่ โรงพยาบาลตำรวจ.สัมภาษณ์. ๑ มิถุนายน

๒๕๕๘

เสาวลักษณ์ วงศ์แป้น,พ.ต.อ.หญิง, พยาบาล (สบ ๔) งานวิสัญญี โรงพยาบาลตำรวจ.

สัมภาษณ์. ๑ มิถุนายน ๒๕๕๘

วาสนี อุจะรัตน์,พ.อ.หญิง, ประจำกรมแพทย์ทหารบก ช่วยราชการโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. สัมภาษณ์.

๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

อรัญยานี วงศ์สุวรรณ,พ.อ.(พ)หญิง, นายทหารปฏิบัติการ ประจำสำนักเลขาธิการกองทัพบก

ช่วยราชการห้องตรวจโรคบุคคลสำคัญ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า. สัมภาษณ์. ๕ มิถุนายน ๒๕๕๘.

อธยา รุ่งอุทัย,พ.ต.อ.หญิง, หัวหน้าหอผู้ป่วยพิเศษอายุรกรรม ตึกเฉลิมพระเกียรติ โรงพยาบาลตำรวจ.

สัมภาษณ์. ๑ มิถุนายน ๒๕๕๘

อิทธิเดช อร่ามโสภา,พ.อ., ผอ.กองกำลังพล ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า. สัมภาษณ์. ๕ มิถุนายน

๒๕๕๘

กฎหมาย

- “กฎ ก.ตร.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งยศ พ.ศ. ๒๕๕๔”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๒๘ , ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๔ , หน้า ๑๐.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๑๔ , ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๐ , หน้า ๑๒,๑๗
- “พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๕”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๑๙ , ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๕๕.
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๕๖”
ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม ๑๒๐ , ๙ ตุลาคม ๒๕๕๖.
- “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙” ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะ
สังคมแห่งการเรียนรู้
- “พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕” , ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๐๙ , ๓๑ มีนาคม ๒๕๓๕.
- “พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๕๑” , ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๕ , ๒๕ มกราคม ๒๕๕๑,
หน้า ๑๖ – ๑๗.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

- กองทัพบก, “คำสั่งที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ ว่าด้วยการกำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร”
ลงวันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐.
- กองทัพบก. “ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วย การประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก
พ.ศ.๒๕๕๖” ลงวันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖.
- กองการพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า. “สถิติการได้รับกำลังพลและสูญเสียกำลังพลของพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า” :
กองการพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า. “สรุปผลความพึงพอใจของบุคลากรพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า”.
- กองการพยาบาล รพ.พระมงกุฎเกล้า. “อัตราการจัดเฉพาะกิจ (อฉก.) แสดงจำนวนแต่ละชั้นยศของ
พยาบาลรพ.พระมงกุฎเกล้า”.
- กองบังคับการอำนวยการ รพ.ตำรวจ. “หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรง
ตำแหน่ง พยาบาล (สบ ๑) - (สบ ๕)”.
- กลาโหม,กระทรวง. “ระเบียบว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของข้าราชการทหาร ฉบับที่ ๔
พ.ศ.๒๕๕๐”. ลงวันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๕๐.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “หนังสือ ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐ เรื่อง การประเมินบุคคล
เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป)
และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ ตำแหน่งระดับ ๘ ลงมา”. ๑๕ กันยายน ๒๕๔๘.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. “หนังสือ ที่ นร ๑๐๐๘/ ว ๔ เรื่อง หลักเกณฑ์และ
เงื่อนไขการเทียบตำแหน่งอย่างอื่นเท่ากับการดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ”.

๒๗ มีนาคม ๒๕๕๘.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี.

ประยุทธ์ จันทร์โอชา,พลเอก. “คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี”. ๑๒ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๗. หน้า ๗.
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข,สำนักงาน. “หนังสือที่ สธ ๐๒๐๑.๐๓๙/ว ๑๕๗ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ระดับชำนาญการ – ชำนาญการพิเศษ”.

๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๒.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ . “แนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพ.” (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

www.research-system.siam.edu/images/...to.../07บทที่2.pdf, ๒๕๕๘

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=2442,

๒๕๕๘

ณภัทร์ บรรลิ่งค์. “ทฤษฎีแรงจูงใจ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <https://www.3nr.org/posts/425512>,

๒๕๕๘

สุมิตร สุวรรณ. ผศ.,น.ท.,ดร. “การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

http://pirun.ku.ac.th/~fedusmsw/publication/p1_1.pdf , ๒๕๕๘

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน. “ระบบคุณธรรมในระบบบริหารงานบุคคล” (ออนไลน์).

เข้าถึงได้จาก: http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_kunena&func=view&catid=26&id=1980&Itemid=228_, ๒๕๕๘

ภาคผนวก



(สำเนา สป.ทบ. วันที่ ๒๕๖๓๕ ถึง ๔ ค.ค.๕๖)-๓๖๔ - ๕๖ (๓)

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ..... กพ.ทบ. (กองจัดการ โทร.๐-๒๒๘๗-๗๐๔๕)

ที่ คอ. กท. ๐๔๔๖/๒๖๖๗๓ วันที่ ๓๑ ก.ย.๕๖

เรื่อง ขอรับปรับปรุงแนวทางการรับราชการในสายงานวิชาชีพพยาบาล

เรียน ผบ.ทบ.

อ้างถึง หนังสือ ทบ. ที่ กท ๐๔๔๖/๑๓๗๓ ลง ๑๑ มี.ค.๕๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย หนังสือ ทบ. ที่ กท ๐๔๔๖/๐๐๑๑ ลง ๑๘ ก.ย.๕๖

๑. ด้วย ทบ. แจ้งปรับปรุงแนวทางการรับราชการในสายงานวิชาชีพพยาบาล เพื่อบรรเทาปัญหาความขาดแคลนกำลังพลวิชาชีพพยาบาล โดยยกเลิกแนวทางการรับราชการในสายวิชาชีพพยาบาลของ รพ.ทบ. ตามหนังสือ ทบ. ที่ กท ๐๔๔๖/๑๓๗๓ ลง ๑๑ มี.ค.๕๓ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

๒. แนวทางการรับราชการในสายงานวิชาชีพพยาบาล ตามข้อ ๑ เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการปรับย้ายกำลังพลคุณวุฒิพยาบาลศาสตร์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพยาบาล ในหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. ตามอ้างถึง ให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

๒.๑ กำลังพลคุณวุฒิพยาบาลศาสตร์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง พยาบาลในหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. (รพ.ทบ. , หน่วยตรวจโรคฯ ฯลฯ) หากต้องการปรับย้าย เพื่อรับราชการนอกหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. ในอัตรา พ.ต. ต้องรับราชการในชั้นยศ ร.อ. หรือ พ.ต. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๘ ปี

๒.๒ กำลังพลคุณวุฒิพยาบาลศาสตร์ (ชั้นยศ ร.ต. - ร.อ.) และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง พยาบาลในหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. (รพ.ทบ. , หน่วยตรวจโรคฯ ฯลฯ) หากต้องการปรับย้าย เพื่อรับราชการนอกหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. ในอัตรา ร.อ. ต้องมีจำนวนปีที่รับราชการรวมในขณะที่เป็นนายทหารสัญญาบัตรไม่น้อยกว่า ๒๒ ปี

๒.๓ กำลังพลคุณวุฒิพยาบาลศาสตร์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง พยาบาลในหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. มีความขาดแคลนมาก ทบ. จึงไม่มีนโยบายให้ปรับย้าย เพื่อรับราชการในหน่วยสายแพทย์นอก ทบ. ในอัตรา ร.อ. หรือ พ.ต. เว้นปรับย้ายไปรับราชการในหน่วยสายแพทย์ นอก ทบ. ตั้งแต่ อัตรา พ.ท. ขึ้นไป

๒.๔ กำลังพลคุณวุฒิพยาบาลศาสตร์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง พยาบาลใน รพ.ทบ. สามารถปรับย้ายรับราชการในหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. ได้ โดยหากปรับย้ายไปรับราชการในอัตรา ร.อ. จะต้องรับราชการในชั้นยศ ร.อ. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๘ ปี และหากปรับย้ายไปรับราชการในอัตรา พ.ต. จะต้องรับราชการในชั้นยศ พ.ต. มาแล้วไม่น้อยกว่า ๘ ปี

๓. กพ.ทบ. พิจารณาแล้วเห็นว่า การปรับปรุงแนวทางการรับราชการในสายงานวิชาชีพพยาบาลตามข้อ ๑ เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการปรับย้ายกำลังพลคุณวุฒิพยาบาลศาสตร์ และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง พยาบาล ในหน่วยสายแพทย์ของ ทบ. ให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นมาตรการป้องกันปัญหาความขาดแคลนกำลังพลสายงานวิชาชีพพยาบาล

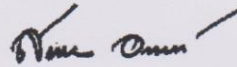
- ๒ -

ที่อยู่ในชั้นยศ ร.ต. - พ.ต. ซึ่งเหล่าสายวิทยาการสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านกำลังพลภายในเหล่าเองได้ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการด้านกำลังพลในสายวิชาชีพพยาบาลเป็นไปตามแนวทางที่ พบ.กำหนดเพิ่มเติม จึงสมควรแจ้งให้ นชต.ทบ. ทราบ เพื่อยึดถือเป็นแนวทางการดำเนินการด้านกำลังพลในสายงานวิชาชีพพยาบาลให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ พบ. กำหนดต่อไป

๔. ข้อเสนอ เห็นควรอนุมัติให้ สบ.ทบ. สำเนาแจกจ่าย นชต.ทบ. ทราบด้วย

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา หากเห็นเป็นการสมควร กรุณาอนุมัติตามเสนอในข้อ ๔ ทั้งนี้ อยู่ในอำนาจของ ผบ.ทบ. ซึ่งมอบให้ จก.กพ.ทบ. อนุมัติตามคำสั่ง ทบ. ที่ ๗๕/๒๕๕๓ ลง ๒๐ มี.ค.๕๓

พ.อ.



(สรชัย อจลานนท์)

รอง จก.กพ.ทบ. ทำการแทน

จก.กพ.ทบ.

- ๓ -

- อนุมัติตามเสนอในข้อ ๔

รับคำสั่ง ผบ.ทบ.

(ลงชื่อ) พล.ต.สุรเดช เืองเจริญ

จก.กท.ทบ.

๓๐ ก.ย. ๕๖

สำเนาถูกต้อง

เสนอ


พ.อ. 

(รณชิต ไชยปอง)

ผอ.กอง สบ.ทบ.

๔ ค.ค. ๕๖

จ.ส.อ.หญิง เสาวณีย์ ๗

ร.๑.๐๒ 

พิมพ์/ทาน

ตรวจ

218

7589
วันที่ 5 พ.ค. 2553
เวลา 7:50

อภ.กพ.พป.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอก เกษม ภิญโญชนม์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ ๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๐๖
การศึกษา	ร.ร.สวนกุหลาบวิทยาลัย ร.ร.เตรียมอุดมศึกษา แพทยศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า รุ่นที่ ๗ ผู้เชี่ยวชาญสาขากุมารเวชศาสตร์ แพทยสภา การจัดการการรัฐและเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันนิติพัฒนและบริหารศาสตร์ รุ่นที่ ๗ หลักสูตรหลักประจำ รุ่นที่ ๗๔ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรธรรมาภิบาลทางการแพทย์ สถาบันพระปกเกล้า รุ่นที่ ๒
ประวัติการทำงาน	ผู้บังคับหมวดเสนารักษ์ กองพันทหารราบที่ ๒ กรมทหารราบที่ ๒๕ จว.ระนอง ผู้บังคับหมวดเสนารักษ์ กองพันทหารราบที่ ๕ กรมทหารราบที่ ๕ จว.นราธิวาส ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายวชิรปราการ จังหวัดทหารบกตาก ผู้บังคับกองพันเสนารักษ์ที่ ๔ กองพลทหารราบที่ ๔ จว.พิษณุโลก หัวหน้ากองการปกครอง วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า รองผู้อำนวยการกอง กองยุทธการและการข่าว กรมแพทย์ทหารบก ผู้อำนวยการกอง กองส่งกำลังบำรุง กรมแพทย์ทหารบก ผู้อำนวยการกอง กองกำลังพล กรมแพทย์ทหารบก ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายธนระริศ ศูนย์การทหารราบ จว.ประจวบคีรีขันธ์
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายวชิราวุธ จว.นครศรีธรรมราช

สรุปย่อ

ลักษณะวิชา สังคมจิตวิทยา

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การให้บริการของโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพบก

ผู้วิจัย พันเอก เกษม ภิญโญชนม์ **หลักสูตร** วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายวชิราวุธ กองทัพภาคที่๔

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ ระบุไว้ว่ารัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง พ.ร.บ.หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๕ กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มีเป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

ระบบบริการสุขภาพ ได้นำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) มาใช้โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติราชการของโรงพยาบาลทั้งองค์กร

สำหรับโรงพยาบาลของกองทัพบกทั้ง ๓๗ แห่ง ได้นำแนวทางกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมาใช้เป็นกรอบการพัฒนางองค์กรกรอบกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ ยุทธศาสตร์การพัฒนาค้นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างยั่งยืนให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพอย่างเป็นองค์รวมโดยสร้างเสริมสุขภาพคนไทยให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ และนโยบายของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ซึ่งแถลงต่อ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ในวันที่ ๑๒ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๗ ด้านการยกระดับคุณภาพบริการด้านสาธารณสุขและสุขภาพของประชาชน จึงเป็นเหตุให้บุคลากรในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบกต้องมีการพัฒนาศักยภาพให้มีคุณภาพและความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเพื่อรองรับการบริการในระบบบริการสุขภาพดังกล่าวให้เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน ส่งผลให้พยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก มีภาระงานที่เพิ่มขึ้นทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพการให้บริการ

เนื่องจากโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกมีจำนวนทั้งสิ้น ๓๗ แห่ง แต่โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่ที่สุด มีจำนวนพยาบาลวิชาชีพมากที่สุดและมีการบริการ

ด้านสาธารณสุขที่ครบวงจร ตลอดทั้งมีภาระงานที่ซับซ้อนมากกว่าโรงพยาบาลอีก ๓๖ แห่ง ผู้วิจัยจึงได้ใช้ข้อมูลการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า มาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อนำแนวทางที่ได้มาเป็นข้อเสนอแนะการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาล ในโรงพยาบาลสังกัดของกองทัพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพ
๒. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาจากการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพ
๓. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพ
๔. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพ

ขอบเขตของการวิจัย

- ขอบเขตด้านเนื้อหา
ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะข้อมูลแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลพยาบาลวิชาชีพในเรื่องแนวทางการรับราชการของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพ โรงพยาบาลในสังกัดของกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลตำรวจ

- ขอบเขตด้านประชากร
ใช้ข้อมูลประชากรตัวอย่างของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลราชวิถี และโรงพยาบาลตำรวจ

วิธีดำเนินการวิจัย

๑.การรวบรวมข้อมูล

- ๑.๑ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้แก่

- แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้อง
- ข้อมูลสถิติการบริหารจัดการกำลังพล
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ จาก Web site ที่เกี่ยวข้อง

๑.๒ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง

๒.การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดย

๒.๑ การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

๒.๒ การตีความ (interpretation) จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลด้านการบริหารกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดของกองทัพบก กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ สรุปผลการศึกษาได้ในสาระสำคัญ ๓ ประเด็น ดังนี้

๑. ผลการศึกษาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก

การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ใช้แนวทางการบริหารจัดการเช่นเดียวกับนายทหารสัญญาบัตรทั่วไปของกองทัพบก คือ ยึดถือปฏิบัติตามคำสั่งกองทัพบก ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ วันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร และ ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ จากการศึกษาสรุปหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ได้ดังนี้

๑.๑ สำเร็จการศึกษาขั้นต่ำระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๑.๒ มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๑.๓ ระยะเวลารับราชการ ชั้นยศและหรือระดับชั้นเงินเดือน

ตารางที่ ๑ - ๑ : ตารางแสดงหลักเกณฑ์ระยะเวลาในการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของพยาบาลในสังกัดกองทัพบก

คุณวุฒิ	ระยะเวลาที่รับราชการแต่ละชั้นยศ (ปี)							รวม ระยะเวลา ที่เลื่อน เป็น
	ร.ต.	ร.ท.	ร.อ.	พ.ต.	พ.ท.	พ.อ.	พ.อ.(พ.)	

								พอ.(พ)
ปริญญาตรี	๓	๓	๔	๓	๓	๓	-	๑๙
ปริญญาโท	๒	๓	๓	๓	๓	๓	-	๑๗
ปริญญาเอก	๑	๒	๒	๓	๓	๓	-	๑๕

๑.๔ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

การพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งที่มีชั้นยศสูงขึ้นจาก ร.อ. ขึ้นเป็น พ.ต. จะต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์

๑.๕ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติหรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน

๑.๖ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก) และ ดัชนีความหนาของร่างกาย (BMI)

๑.๘ ผลการพิจารณาบำเหน็จประจำปี

๑.๙ ตำแหน่ง/อัตราที่ได้รับการบรรจุหรือแต่งตั้ง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการจัดตำแหน่ง/อัตราของประชากรตัวอย่าง ซึ่งเป็นอัตราอนุมัติของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ ๑ - ๒ : ตารางแสดงอัตราอนุมัติของพยาบาลโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

อัตราอนุมัติ	พ.อ.(พ)	พ.อ.	พ.ท.	พ.ต.	ร.ต.-ร.อ.
๗๒๔	๑ (ผอ.กองการพยาบาล)	๙ รอง ผอ.กอง = ๒ ผู้ช่วย ผอ.กอง = ๒ หน.พยาบาล = ๕	๖๑ หน.พยาบาล=๑๑ หน. หจ.ผป.= ๔๘ พยาบาล=๒	๑๗๑ พยาบาล ๑๗๐ นายทหารธุรการ =๑	๔๘๕ พยาบาล ๔๘๓ นายทหารธุรการ =๒
ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๐.๑๔	ร้อยละ ๑.๒๔	ร้อยละ ๘.๔๓	ร้อยละ ๒๓.๔๘	ร้อยละ ๖๖.๗๑

จะเห็นว่าพยาบาลวิชาชีพในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ซึ่งมีอัตราพยาบาลจำนวนทั้งสิ้น ๗๒๔ อัตรา มีพยาบาลวิชาชีพเพียง ๗๒ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๙.๘ ที่มีโอกาสได้รับการเลื่อนยศถึง พ.ท. และมีพยาบาลจำนวน ๔๘๓ อัตรา คิดเป็นร้อยละ ๖๖.๗ คับคั่งอยู่ในชั้นยศ ร.อ.ไม่สามารถเลื่อนยศสูงขึ้นตามแนวทางรับราชการที่กำหนดได้

๒. ผลการศึกษาสภาพปัญหาจากการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก จากการศึกษาพบว่า เจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ที่มุ่งเน้นให้การบริการทางสาธารณสุขของรัฐต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงและมี

ประสิทธิภาพ และพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๕ กำหนดให้บุคคลทุกคนมีสิทธิได้รับบริการสาธารณสุขที่มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ที่มีจุดหมายในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและสังคมด้วยการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดทั้งมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทุกหน่วยงานและโรงพยาบาลทุกโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก มีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับกระบวนการบริการที่ตอบสนองความต้องการของสังคม ซึ่งมีความคาดหวังการบริการที่ รวดเร็ว ปลอดภัย ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โดยนำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

ความต้องการบริการสุขภาพซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้นดังกล่าว ทำให้พยาบาลวิชาชีพในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ประกอบการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลใช้แนวทางการบริหารจัดการตามแนวทางของนายทหารสัญญาบัตรของหน่วยที่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ทำให้ไม่มีความก้าวหน้าในทางรับราชการและจากข้อมูลการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ในระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ – ๒๕๕๗ พบผลสำรวจว่าพยาบาลไม่มีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในการรับราชการรวมทั้งค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับ และผลจากการศึกษาพบว่าในระหว่างปี พ.ศ.๒๕๕๐ – ๒๕๕๗ มีสถิติการสูญเสียพยาบาลจากการปรับย้ายออกนอกวิชาชีพ ทั้งที่ไปดำรงตำแหน่งชั้นยศเดิมและดำรงตำแหน่งชั้นยศสูงขึ้น ประมาณปีละ ๑๐ – ๓๐ ราย ทั้งๆที่กรมแพทย์ทหารบกได้กำหนดมาตรการในการป้องกันปัญหาความขาดแคลนกำลังพลสายงานวิชาชีพพยาบาล โดยกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขระยะเวลาในการขอปรับย้ายพยาบาลในหน่วยสายการแพทย์ของกองทัพบกที่จะขอย้ายออกไปรับราชการนอกหน่วยสายแพทย์ของกองทัพบกไว้แล้ว จึงสรุปได้ว่าการใช้วิธีการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลซึ่งเป็นกลุ่มงานวิชาชีพและขาดแคลน โดยใช้แนวทางการบริหารจัดการเช่นเดียวกันกับนายทหารสัญญาบัตรทั่วไป ไม่น่าจะมีความเหมาะสมและไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

๓. ผลการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของ กระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ และพบว่าหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการดังกล่าวมีแนวทางในการรับราชการที่ชัดเจน ตลอดทั้งกำหนดแนวทางให้บุคลากรมีโอกาสในการพัฒนาขีดสมรรถนะและต้องทำผลงานวิชาการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในด้านวิชาชีพ จึงเห็นควรใช้แนวทางดังกล่าวมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก โดยมีหลักเกณฑ์ในการประเมินเพื่อขอรับการแต่งตั้งในตำแหน่งที่สูงขึ้น ๒ ประเด็นสำคัญ ดังนี้

๓.๑ กำหนดให้เป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ)

๓.๒ หลักเกณฑ์ในการประเมินบุคคลเพื่อเลื่อนตำแหน่ง มี ๓ ประการ คือ

๓.๒.๑ คุณสมบัติของบุคคลประกอบด้วย

๓.๒.๑.๑ คุณวุฒิ สำเร็จการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๓.๒.๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่ง หรือการพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๓.๒.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ตามที่แนวทางที่กำหนดในระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศฯ

๓.๒.๒ คุณลักษณะของบุคคล

มีการประเมินคุณลักษณะบุคคล จำนวน ๙ ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความประพฤติ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อความหมาย ความเสียสละ การทำงานร่วมกับผู้อื่น วิสัยทัศน์ (เฉพาะผู้ขอรับการประเมินขึ้นเป็นชั้นยศ พ.อ.และ พ.อ.(พ))

๓.๒.๓ ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือกซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๓.๒.๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๓.๒.๓.๒ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในตำแหน่งที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน

๓.๒.๓.๓ ผลการบริการทางวิชาการหรือวิชาชีพ หรือผลงานทางวิชาการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑.ข้อเสนอเชิงนโยบาย จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก แนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขและโรงพยาบาลตำรวจ ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแล้ว พบว่าแนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลของกองทัพบก ควรใช้หลักเกณฑ์การบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลแบบเดียวกันกับของโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีชั้นยศและมีวิธีการปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน แต่นำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก ภายใต้กรอบการปฏิบัติตาม คำสั่งกองทัพบก ที่ ๘๒๓/๒๕๓๐ ลงวันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๓๐ เรื่อง กำหนดแนวทางรับราชการของนายทหารสัญญาบัตร และระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ.๒๕๕๖ โดยมีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัติดังนี้

๑.๑ กำหนดให้ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพเป็นตำแหน่งที่สามารถปรับเพิ่ม-ลดได้ในตัวเอง (ตำแหน่งควบ) ตั้งแต่พยาบาลชั้นยศ ร.ต.- พยาบาลชั้นยศ พ.อ.(พ)

๑.๒ ในขั้นต้นเพื่อลดภาระด้านงบประมาณ ควรกำหนดกรอบการขอรับประเมิน เพื่อแต่งตั้งตำแหน่งที่สูงขึ้น จากระดับตั้งแต่พยาบาลชั้นยศ ร.ต.- พยาบาลชั้นยศ พ.ท. ทั้งนี้ในส่วนจำนวนพยาบาลที่จะใช้หลักเกณฑ์นี้ได้ขึ้นอยู่กับวงเงินงบประมาณที่จะใช้สนับสนุน ในการปรับระดับตำแหน่งได้ในแต่ละปี

๑.๓ ในส่วนของจำนวนอัตราของพยาบาลชั้นยศ พ.อ. – พ.อ.(พ) ควรดำเนินภายหลัง จากมีการศึกษาวิเคราะห์อัตราให้มีความสอดคล้องกับภาระงานอีกครั้ง

๑.๔ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง พยาบาลวิชาชีพ ชั้นยศ ร.ต.- พยาบาลวิชาชีพชั้นยศ พ.อ.(พ) (ตำแหน่งควบ)

๑.๔.๑ คุณสมบัติของบุคคล ประกอบด้วย

๑.๔.๑.๑ คุณสมบัติ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการพยาบาล

๑.๔.๑.๒ ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลชั้นหนึ่งหรือ การพยาบาลและการผดุงครรภ์ชั้นหนึ่ง

๑.๔.๑.๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งระยะเวลาในการเลื่อนชั้นยศ ตามแนวทางที่กำหนดไว้ระเบียบกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการแต่งตั้งยศและการเลื่อนยศของ ข้าราชการทหาร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ.๒๕๕๐

๑.๔.๑.๔ ผลงานจากรายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหาร

๑.๔.๑.๕ การฝึกศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ตามแนวทางรับราชการ

๑.๔.๑.๖ ประสบการณ์การปฏิบัติงานหรือตำแหน่งงานที่เคยปฏิบัติ

หรือเคยดำรงตำแหน่งมาก่อน

๑.๔.๑.๗ ผลการทดสอบสมรรถภาพทางร่างกาย (โดยยึดถือตามเกณฑ์ การทดสอบสมรรถภาพทางร่างกายของกองทัพบก)

๑.๔.๒ คุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความประพฤติ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การพัฒนาตนเอง ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อความหมาย ความเสียสละ การทำงานร่วมกับผู้อื่น วิสัยทัศน์ (เฉพาะผู้ขอรับการประเมินขึ้นเป็นชั้นยศ พ.อ.และ พ.อ(พ))

๑.๔.๓ ผลงานที่ใช้ประกอบการพิจารณาคัดเลือก

๑.๔.๓.๑ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๑.๔.๓.๒ ผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพ

๑.๔.๓.๓ สรุปข้อเสนอแนวความคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไป

การเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการกำลังพลวิชาชีพพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดของ กองทัพบกในครั้งนี้ ได้ศึกษาและให้ข้อเสนอแนะเฉพาะวิธีการและการประเมินบุคคลที่มีความสอดคล้อง กับบริบทของโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบก แต่ยังไม่ได้อธิบายการกำหนดอัตราที่เหมาะสมกับ ภาระงานและแนวทางในการบริหารจัดการงบประมาณของงบบุคลากรที่เพิ่มขึ้นซึ่งประกอบด้วย

งบประมาณเดือนและเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งหากโรงพยาบาลในสังกัดของกองทัพบกจะนำแนวทางดังกล่าวไปใช้ ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในด้านการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสมและการจัดสรรงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินการดังกล่าว