

กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล : กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย

กระทรวงสาธารณสุข*

Strategy of Human Resource Management : A case study of Personnel Division, Department of Health, Ministry of Public Health

ศศิษฐา ทายิดา**

Sasichaya Tayida

6414832071@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 ราย ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย มีการจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลการดำเนินงาน 2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย ได้แก่ การสูญเสียอัตรากำลัง การขาดความต่อเนื่องในการทำงาน และขาดการทำงานอย่างบูรณาการ การมีขั้นตอนการดำเนินงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ขาดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการทำงาน 3) แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย ได้แก่ การส่งเสริมในเรื่องของการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะความสามารถ และการสร้างความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม กำหนดแผนการดำเนินงานกันอย่างเป็นระบบ สร้างการทำงานอย่างบูรณาการ และสนับสนุนในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ ; การบริหารงานบุคคล ; กองการเจ้าหน้าที่

Keywords: Strategy ; Human Resource Management ; Personnel Division

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล : กรณีศึกษา กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

**นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหลายๆ ด้าน ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีหลายปัจจัยที่ผลักดันให้องค์กรต้องทบทวนบทบาทและการทำงานของตนเอง จากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วที่ไม่สามารถใช้แนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิมได้อีกต่อไป สำนักงาน ก.พ. (2563) รายงานว่า ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยการพัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญตามยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนให้ภาครัฐยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยต้องมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวม มีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารราชการ มีการบูรณาการการทำงานและฐานข้อมูลภาครัฐ มีการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐและแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งระบบ ตั้งแต่การบอกถึงลักษณะขององค์กรในปัจจุบันและลักษณะขององค์กรที่ต้องการในอนาคต รวมถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการจัดทำกลยุทธ์จะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อการดำเนินการในขั้นต่อไป ซึ่งก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อให้ทราบถึงทิศทางและภารกิจงานที่ชัดเจน แล้วจึงทำการวางแผนกลยุทธ์ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย และต่อมาจึงนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง เมื่อได้ดำเนินการตามแผนดังกล่าวแล้ว องค์กรต้องมีการนำผลลัพธ์มาประเมินเพื่อดูว่าเป็นไปตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

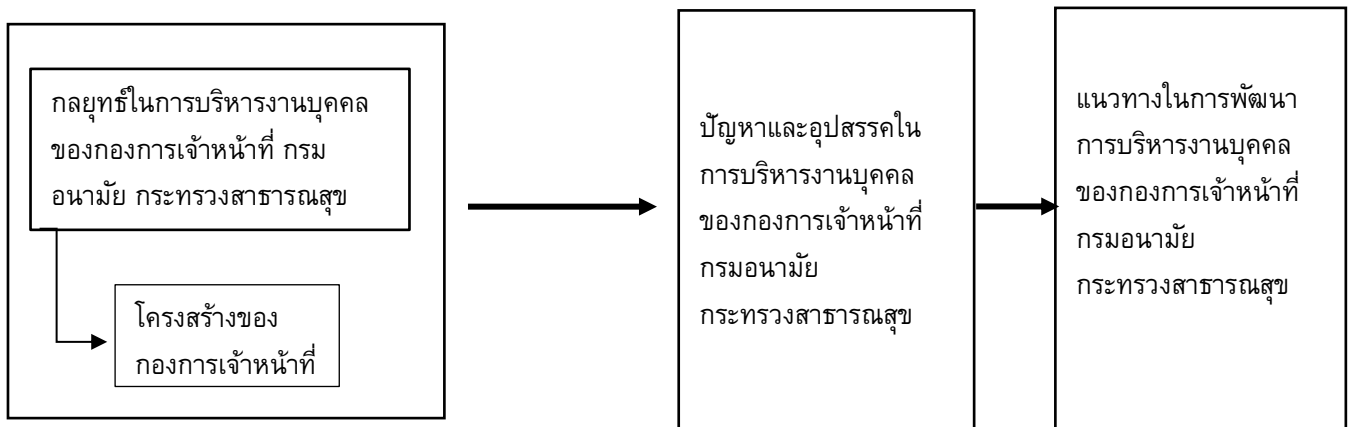
กรมอนามัย เป็นหน่วยงานระดับกรม ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีภารกิจในการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพดี และส่งเสริมการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อผู้มีสุขภาพดี รวมทั้งการประเมินผลกระทบต่อสุขภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์ “สร้างสังคมรอบรู้ สุขภาพดีทุกช่วงวัย อนามัยสิ่งแวดล้อมได้มาตรฐาน” โดยมีพันธกิจ คือ “อภิบาลระบบส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม”

กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย เป็นองค์กรที่อยู่ในกลุ่มภารกิจอำนวยการ ซึ่งมีภารกิจในการจัดระบบงานและการบริหารงานบุคคลของกรมอนามัย และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ภารกิจหลักของกองการเจ้าหน้าที่ ได้แก่ การดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล การแต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อน ลาออก การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลของกรม ที่การแปลงยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคลสู่การปฏิบัติ และดำเนินการวางระบบ มาตรฐาน หลักเกณฑ์ เกี่ยวกับงานบุคคล การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานเกี่ยวกับทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบต่างๆ การตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบกฎข้อบังคับของหน่วยงาน การปฏิบัติตนตามประมวลจริยธรรมข้าราชการ รวมทั้งดำเนินการเรื่องกำหนดตำแหน่งของข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ และพนักงานกระทรวงสาธารณสุข กองการเจ้าหน้าที่ (2566, หน้า ฉ) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมอนามัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับกรม ระดับหน่วยงาน ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และผู้รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภายในกรมอนามัย ซึ่งแผนยุทธศาสตร์

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมอนามัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ประกอบด้วย 3 ประเด็น ยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารและพัฒนาอัตรากำลังรองรับสังคมการทำงานที่หลากหลาย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่หลากหลายสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความสุขให้กับบุคลากรและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานภาครัฐในลักษณะเดิม ไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อความต้องการ กล่าวคือ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือ ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน (ชมภูนุช หุ่นาค, 2560) ที่ได้อธิบายว่า การจัดทำกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ และทำให้รู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ รวมทั้งประเมินและเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยการกำหนดกลยุทธ์ จะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายในอนาคต หรือคือการมองไปข้างหน้านั่นเอง (วารงคณา ผลประเสริฐ และคณะ, 2554)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล ของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข และศึกษาการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อที่จะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อจะได้หาแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุขต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการศึกษาจากข้อมูลเอกสาร รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
2. การสัมภาษณ์ (field research) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ

โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 ราย โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้

1) เป็นบุคลากรระดับผู้บริหารของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
2) เป็นบุคลากรผู้มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลกลุ่มงานและคณะทำงานภายในของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

3) เป็นบุคลากรผู้ศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและการวางแผนการดำเนินงานขับเคลื่อนภารกิจของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นบุคลากรระดับผู้บริหาร จำนวน 1 ราย เป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 6 ราย และบุคลากรผู้มีบทบาทในการกำกับดูแลคณะทำงาน จำนวน 1 ราย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นการสัมภาษณ์ที่มีข้อคำถามแน่นอนตายตัวและใช้คำถามสัมภาษณ์เดียวกันกับทุกผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งจะกำหนดแนวคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยผู้วิจัยจะดำเนินการนัดวันสัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน และเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล ทั้งนี้ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ต้องการศึกษา พร้อมทั้งขออนุญาตในการบันทึกเสียงหรือจดบันทึกการให้สัมภาษณ์กับทุกผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยมีวิธีการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารข้อมูล คู่มือการปฏิบัติระเบียบ ประกาศ คำสั่ง แผนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น และผู้วิจัยจะดำเนินการจดบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์พร้อมทั้งบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จากการวิจัย พบว่า กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย มีการบริหารองค์กรในเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้ โดยสามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กองการเจ้าหน้าที่ได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร ในหาจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน และหาโอกาส รวมถึงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการบริหารบุคลากรภายในองค์กร โดยมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัด ตลอดจนการแปลงยุทธศาสตร์ลงสู่โครงการและกิจกรรม โดยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับกรม เพื่อให้การดำเนินงานของกองการเจ้าหน้าที่สามารถสนับสนุนภารกิจขององค์กรและมีการขับเคลื่อนงานไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ โดยมีผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานบุคคล ● องค์กรมีโครงสร้างที่ชัดเจน ● อัตรากำลังมีความเหมาะสม ● บุคลากรมีความหลากหลายของช่วงอายุ ● องค์กรมีการทำงานเป็นระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ● องค์กรมีการทำงานที่เป็นระบบมีแบบแผนชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ● บุคลากรยังขาดความเข้าใจและขาดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานที่ครอบคลุม ● การสูญเสียอัตรากำลังและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ● การขาดความต่อเนื่องในการทำงาน ● บุคลากรยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ● นโยบายของผู้บริหาร ● งบประมาณที่เพียงพอต่อการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> ● กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล ● ขั้นตอนการทำงานที่ถูกกำหนดจากระเบียบที่มีมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น

2) การกำหนดกลยุทธ์ กองการเจ้าหน้าที่มีการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งในแผนงานต่าง ๆ มีการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการย่อย ๆ โดยแผนงานจะประกอบไปด้วยโครงการและกิจกรรมตามลำดับ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กองการเจ้าหน้าที่มีการกำหนดแผน ถ่ายทอดสู่การกำหนดเป็นโครงการและกิจกรรมตามลำดับ ซึ่งจะมีการกำหนดถึงวัตถุประสงค์ย่อย ๆ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และกำหนดเป็นตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ต่อไป ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีความสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ โครงสร้างองค์กร คุณภาพบุคลากร และ ระบบงานในองค์กร

4) การประเมินผลการดำเนินงาน กองการเจ้าหน้าที่มีการประเมินผลการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด รายเดือนหรือราย 6 เดือน การประเมินผลการดำเนินงานจากความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลของ กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จากการวิจัย พบว่า

2.1 กองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย มีกฎ ระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติหรือขั้นตอนต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจากภายนอกอยู่มาก เช่น กฎระเบียบหลักเกณฑ์จากสำนักงาน ก.พ. ระเบียบวิธีการดำเนินงานจากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นข้อจำกัดในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานภายในของ กองการเจ้าหน้าที่ ให้เหมาะสมกับอัตรากำลังและภาระงานที่องค์กรมีอยู่

2.2 กองการเจ้าหน้าที่ มีการสูญเสียอัตรากำลัง จากการเกษียณอายุ หรือการโอนย้าย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน และขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ การขาดความรอบรู้ หรือความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย

2.3 กองการเจ้าหน้าที่ ยังมีการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานยังไม่เท่าทันกับสถานการณ์ภายนอก การมีขั้นตอนการทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น ทำให้เวลาไม่เพียงพอต่อการทำงาน มีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น การทำงานขาดประสิทธิภาพ

2.4 กองการเจ้าหน้าที่ ขาดการพัฒนาทักษะการทำงานด้านอื่นๆ และขาดการทำงานอย่างบูรณาการร่วมกันของบุคลากรในองค์กร และองค์กรมีภารกิจงานที่อาจมีความซ้ำซ้อนกัน

2.5 กองการเจ้าหน้าที่ ยังไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมทุกการดำเนินงาน

2.6 กองการเจ้าหน้าที่ มีความต่างของระหว่างช่วงอายุ (Generation) ที่หลากหลาย ทำให้การสื่อสารภายในมีความคลาดเคลื่อนไป

3. แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จากการวิจัย พบว่า

3.1 กองการเจ้าหน้าที่ ต้องสร้างความเข้มแข็ง ในเรื่องของความรู้ ความสามารถ และความรอบรู้ รวมถึงส่งเสริมในการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย เพื่อให้การทำงานในอนาคต มีบุคลากรที่สามารถทำงานได้หลายหน่วยงาน และมีความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย และทดแทนกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 กองการเจ้าหน้าที่ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เช่น การกำหนดแผนการหมุนเวียนกันอย่างเป็นระบบ และสามารถปฏิบัติได้จริง มีการบูรณาการร่วมกันในบุคลากรทุกระดับ

3.3 กองการเจ้าหน้าที่ ต้องมีความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมภายนอกได้ และในต้นระบบการทำงาน ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจและเน้นสร้างการเข้าถึงในเรื่องของการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์แผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และมาตรการที่จำเป็นต้องขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายภายใต้แผนต่างๆ และสามารถพัฒนาองค์กรให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ทั้งในระดับกรม และระดับกระทรวง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกองการเจ้าหน้าที่ มีขั้นตอนในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2. การกำหนดกลยุทธ์ 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 4. การประเมินผลและการควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen และ Hunger (อ้างถึงใน วารสารคณา ผลประเสริฐ และคณะ, 2554, หน้า 6) ที่ได้ให้ความหมายของ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว ซึ่งมีกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 4. การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) โดยกองการเจ้าหน้าที่ มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดดังนี้ ในขั้นตอนของการตรวจสอบสภาพแวดล้อม กองการเจ้าหน้าที่ได้ประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ใช้ คือ วิธี "SWOT Analysis" ซึ่งประกอบด้วย S = Strength (จุดแข็ง) W = Weaknesses (จุดอ่อน) O = Opportunities (โอกาส) T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าว กองการเจ้าหน้าที่ ได้ข้อมูลสภาพแวดล้อมขององค์กรออกมา และยังสามารถทำให้คณะกรรมการบริหารมองเห็นถึงช่องว่างที่องค์กรควรปรับปรุงแก้ไข และต้องเร่งพัฒนาทั้งบุคลากรควบคู่กับการพัฒนาระบบงานด้วย ต่อมาในขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ กองการเจ้าหน้าที่ มีหลักการง่าย ๆ คือ "การมองไปข้างหน้า" เพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ซึ่งต้องให้มีความสอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger (อ้างถึงในสมใจ ชีรวิฑู, 2556, หน้า 147) ที่อธิบายขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ ว่าคือ การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรด้วย ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วารสารคณา ผลประเสริฐ และคณะ (2554) ที่ได้อธิบายว่า การจัดทำกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ และทำให้รู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ รวมทั้งประเมินและเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยการกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทำให้การกำหนดกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายในอนาคต หรือคือการมองไปข้างหน้านั่นเอง และในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กองการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินการ โดยเริ่มจากการแปลงกลยุทธ์สู่การจัดทำแผนการดำเนินงานในระดับต่างๆ ย่อยลงมาสู่การจัดทำเป็นโครงการ และกิจกรรมตามลำดับ ซึ่งภายในแผนการดำเนินงานต่างๆ จะมีการมอบหมายงานและกำหนดเป็นตัวชี้วัด เพื่อวัดและประเมินผลการดำเนินงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen and Hunger (อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ ตันตยกุล, 2565, หน้า 51) ที่กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการมองภาพรวมทั้งหมดของกิจกรรมและทางเลือกสำหรับการดำเนินการแผนกลยุทธ์ โดยผ่านการกำหนดเป็นแผนงาน การจัดทำโครงการและระเบียบวิธีการดำเนินการ และในขั้นตอนสุดท้ายการประเมินผล และการควบคุม กองการเจ้าหน้าที่ ได้มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมติดตามของคณะกรรมการบริหารกอง เพื่อเป็นการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานในระดับหัวหน้าผู้ควบคุมกำกับดูแล การประชุมติดตามผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัดของผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด รวมถึง การสังเกต ติดตาม และประเมินผลความพึงพอใจของการดำเนินงานทั้งจากผู้ให้และผู้รับบริการ (Feedback) เพื่อติดตามว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน และมีการใช้งบประมาณตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen and Hunger (อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ ตันตยกุล, 2565, หน้า 58) ที่อธิบาย การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมาย โดยใช้การ เปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับผลลัพธ์ที่ต้องการและสะท้อนกลับเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ Katsioloudes (อ้างถึงใน ศิริลักษณ์ ตันตยกุล, 2565, หน้า 58) ที่ได้อธิบายว่า กระบวนการตรวจสอบผลลัพธ์ของกลยุทธ์ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การระบุสิ่งที่จะวัด 2. กำหนดมาตรฐาน ของการปฏิบัติ 3. วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 4. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน ที่กำหนด 5. การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติให้เหมาะสมต่อไป

จากที่กล่าวมาของกองการเจ้าหน้าที่ที่มีการดำเนินงานตามตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว ยังมีการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารบุคลากรควบคู่กับการพยายามพัฒนาระบบการทำงานการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความพร้อม ในการรับมือการสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสร้างความพร้อมในการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จักรภพ ศรีมณี (2565) ที่อธิบายว่า หน้าที่ของ การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร มีดังนี้ การกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรบุคคล การวางแผนกำลังคน การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น และกองการเจ้าหน้าที่ได้มีความพยายามในการพัฒนา ระบบการทำงานเพื่อให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในเรื่องของระบบการทำงาน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อความต้องการของผู้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็วขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชมภูษุช หุ่นาค (2560) ที่อธิบายไว้ว่า การบริหารงานภาครัฐ ในลักษณะเดิม ไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อความต้องการ กล่าวคือ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ของประชาชน หรือ ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ด้วยการบริหารงาน ภาครัฐที่ไม่ตอบสนองดังกล่าว ได้นำไปสู่การนำแนวคิดแบบตลาด (Market Model) โดยที่ Bloom & Kravchuk (อ้างถึงใน ชมภูษุช หุ่นาค, 2560, หน้า 129) ได้กล่าวไว้ว่า Market Model พัฒนามาจากเศรษฐศาสตร์ โดยเชื่อว่า ตลาดเป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ และในอีกด้านหนึ่งทำหน้าที่ สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ในฐานะลูกค้าหรือผู้มารับบริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ในการผลิตสินค้าต่าง ๆ และมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาวิธีการทำงานนั่นเอง

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล ของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ การมี กฎ ระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติหรือขั้นตอนต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นทั้งเก่าและใหม่ ซึ่งเป็น ข้อจำกัดในการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานภายในของกองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Larbi และ Hughes (อ้างถึงใน ชมภูษุช หุ่นาค, 2560, หน้า 126) ที่กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้เข้ามาแทนที่การบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิม ด้วยเหตุผลที่ว่า การบริหารภาครัฐต้องปรับปรุงการจัดการ ให้มีความสร้างสรรค์และสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ และลดการใช้แนวทางการบริหารในลักษณะเดิม เนื่องจาก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในระบบราชการที่มีจำนวนมากที่ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน ได้ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ดังนั้น ภาครัฐต้องเร่งให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้มีความคล่องตัว และกองการเจ้าหน้าที่มีการสูญเสียอัตรากำลัง จากการเกษียณอายุ หรือการโอนย้าย ทำให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการทำงาน และขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ การขาดความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่หลากหลาย ขาดการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ รวมถึงการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงยังไม่เท่าทันกับสถานการณ์ภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ ยอดเพชร (ม.ป.ป.) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็มคอร์เปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จากผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของบริษัท ทีคิวเอ็ม คือ อัตรากำลังคนและศักยภาพของบุคลากรยังไม่เพียงพอ และยังขาดความรู้ความสามารถด้านการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลไกการตลาดที่เติบโตสูงขึ้น เนื่องจากการบริหารโครงสร้างเรื่องทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์หลักขององค์กรที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนด ซึ่งมีแนวทางปรับปรุงและพัฒนา คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ต้องเน้นความเป็นระบบและมีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยฝ่ายบริหารต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่และให้ความสำคัญ ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพราะถ้าฝ่ายบริหารมีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ดี จะช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและบุคลากรสามารถปรับตัวให้ก้าวทันกับการเติบโตของการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์สุนทร เปรมาพันธ์ (2563) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จากผลการวิจัยพบว่า การที่องค์กรได้จัดการฝึกอบรมที่ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดการความรู้ (KM) ถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ และ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร และในเรื่องของการสูญเสียอัตรากำลัง ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัตรา หมุนอุดม (2561) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0: กรณีศึกษากรมการคำภายใน จากผลการวิจัยพบว่า วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 ของกรมการคำภายใน คือ มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคล มีการนำเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน การให้บริการที่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีคุณภาพ และบุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ในด้านปัญหาและอุปสรรคมีการโอนย้ายบุคลากรข้ามหน่วยงานค่อนข้างสูง ทำให้ขาดแคลนกำลังคน บุคลากรขาดทักษะที่หลากหลาย โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคว่าควรมีการวางแผนการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนากำลังคนคุณภาพ เพิ่มพูนทักษะสมรรถนะตลอดจนการบริหารจัดการกำลังคนภายในให้สอดคล้องกับภารกิจ

แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีดังนี้ กองการเจ้าหน้าที่ได้มุ่งเน้นการแก้ไขปรับปรุงไปที่ส่วนของทรัพยากรภายในองค์กร การวางวิสัยทัศน์ที่เห็นภาพเข้าใจง่ายและสื่อสารกับบุคลากรภายในองค์กรให้มีความเข้าใจและมองเห็นถึงเป้าหมายที่แท้จริง เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพได้ พร้อมกับสร้างแนวคิดในการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่างๆ โดยบุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พิเชิด เทพวรรณ (2554) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hood (อ้างถึงใน บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ และคณะ, ม.ป.ป.) ที่อธิบายว่า การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอน ไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชน มาปรับปรุงการทำงาน และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานภายในองค์กร ระบบการทำงานต่างๆ ทั้งในเรื่องของโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังที่เหมาะสมกับภาระงาน รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการการเปลี่ยนแปลงความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนิวัช แก้วจาง และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (อ้างถึงใน วรางคณา ผลประเสริฐ และคณะ, 2554, หน้า 26) กล่าวว่า กระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1. การจัดสรรทรัพยากร 2. การปรับโครงสร้างองค์การ
3. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4. การกระจายกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. การจัดทำกลยุทธ์ในการบริหารงานบุคคลควรมีการเริ่มต้นในการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์จากบุคลากรทุกระดับ ควบคู่กับการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรระดับกรม ต้องมีการเริ่มขั้นตอนแรกด้วยกันเพื่อให้มองเห็นถึงสภาพการทำงาน ทั้งในระดับปฏิบัติปฏิบัติงานหน้างานถึงผู้กำกับดูแลระดับบริหาร

2. องค์กรควรปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และให้บุคลากรทุกระดับ รับรู้และรับทราบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากมีสิ่งเดิมที่ดำเนินการมาอยู่แล้ว แต่ในปัจจุบันไม่ตอบสนองต่อการความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้ ต้องยอมรับและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงการดำเนินงานนั้น

3. องค์กรควรมีการนำเทคโนโลยีรวมถึงการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน และบุคลากรทุกระดับต้องสามารถเข้าถึงและสามารถใช้งานได้จริง ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีอย่างจริงจัง รวมทั้งต้องปฏิบัติเป็นแนวทางตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติอื่นๆ

4. องค์กรควรให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ การจัดวางโครงสร้างและการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งต้องรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรไว้ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานต่างๆ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงการบริการงานในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ รวมถึงพันธกิจ ที่องค์กรกำหนด เพื่อนำมาปรับปรุงการวัดผลการดำเนินงานตามแผนเทียบกับผลการดำเนินงาน และผลสะท้อนจากผู้รับบริการที่ปรากฏ

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ และมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 ราย ซึ่งควรเพิ่มการศึกษาโดยการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่ไปด้วย หรือขยายกลุ่มประชากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น บุคลากรทั้งหมดในกองการเจ้าหน้าที่ อีกทั้งบุคลากรที่ดำเนินงานด้านงานบุคคลในกรมอนามัย ทั้งสำนัก กอง กลุ่ม และส่วนภูมิภาคที่เป็นภาคีเครือข่ายของกองการเจ้าหน้าที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และมีความหลากหลายของมุมมองจากบุคลากรหลายๆ ระดับ จะทำให้งานวิจัยในครั้งต่อไป มีความครบถ้วนและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

จักรภพ ศรมณี. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6301 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.

ชมภูษ หนุ่นาค. 2560. การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด. วารสารวไลย
อลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7(ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม 2560),
125 – 139

บุญเกียรติ การเวกพันธ์ และคณะ. (ม.ป.ป.). *การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่* ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2566,

จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>

แผนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมอนามัย ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570). 2566).

กรุงเทพมหานคร: สามเจริญพาณิชย์.

พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ
ทางการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น

วรางคณา ผลประเสริฐ, พาณี สีตกะลิน และ ชูชัย ศรีขำนิ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร
โรงพยาบาล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วัชรพงษ์ ยอดเพ็ชร์. (ม.ป.ป). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษา บริษัท ทีคิวเอ็มคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศักดิ์สุนทร เปรมานนท์. (2563). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ.

ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ศิริลักษณ์ ดันตยกุล. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชา PAD 6202 การบริหารเชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง,โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สมใจ ชีรทิว. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะพลเมืองอาเซียนที่พึงประสงค์. ดุษฎีนิพนธ์

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565 ค้นเมื่อ

3 มิถุนายน 2566, จาก <https://www.ocsc.go.th/civilservice#gsc.tab=0>

สุพัตรา หมุนอุดม. 2561. การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับไทยแลนด์ 4.0 :กรณีศึกษากรมการค้าภายใน.

วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 2(ฉบับที่ 1/2562), 34 - 61