

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรคสู่เป้าหมาย
“ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน”

กัญญารัตน์ พึ่งประยูร
นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ
กรมควบคุมโรค

บทนำ

กรมควบคุมโรคเป็นหน่วยงานที่มีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นให้ “ประชาชนได้รับการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพพระดัตมาตราชานสากล ภายในปี 2579” โดยภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของกรมควบคุมโรค คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยที่คุกคามสุขภาพ กรมฯ จึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการกำลังคนด้านการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ (People Excellence) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุข กำหนดวิสัยทัศน์เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชนสุขภาพดี มีพันธกิจคือ พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน เพื่อมุ่งเน้นให้ประชาชนสุขภาพดี (ลดเสียง ลดป่วย ลดตายจากโรคและภัยสุขภาพ) เจ้าหน้าที่มีความสุข (ความสุขของคณาทำงานและการมุ่งมั่นเพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม) และระบบสุขภาพยั่งยืน (การพัฒนาเครือข่าย พัฒนาศักยภาพและระบบโครงสร้างพื้นฐาน) ในด้านการบริหารงานของกรมควบคุมโรค แบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 41 หน่วยงาน ในจำนวนนี้มีหน่วยงาน

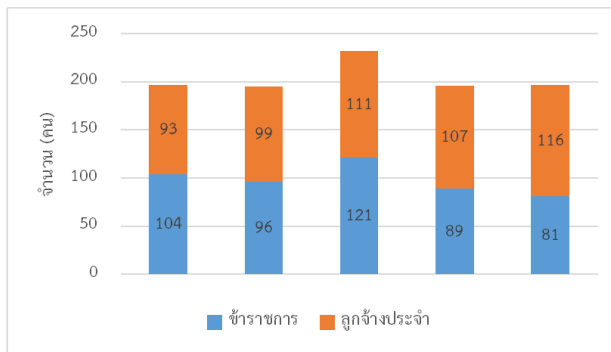
ในส่วนภูมิภาค (สำนักงานป้องกันควบคุมโรค หรือ สคร.) จำนวน 12 แห่งทั่วประเทศ โดยบทบาทด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม มีได้จำกัดอยู่ที่กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ เพียงแห่งเดียวเท่านั้น หากแต่มีการจัดโครงสร้างเพื่อรองรับภารกิจดังกล่าวในทุกหน่วยงาน กล่าวคือ หน่วยงานอื่น ๆ ภายในกรม ได้แก่ สำนักวิชาการ สถาบัน และ สคร. จะมี “กลุ่มพัฒนาองค์กร” เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงานโดยเฉพาะ ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กรมควบคุมโรคให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างยิ่ง

ความท้าทายด้านการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค

1. การวางแผนเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง/การพัฒนาระบบการดำเนินงาน

ปัจจุบันกรมควบคุมโรคมีบุคลากรจำนวน 5,200 คน แบ่งเป็นข้าราชการ 2,817 คน (54%) ลูกจ้างประจำ 1,451 คน (28%) และพนักงานราชการ 932 คน (18%) ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายงานหลัก (65%) เช่น นายแพทย์ นายสัตวแพทย์ เภสัชกร นักวิชาการสาธารณสุข เป็นต้น หากพิจารณาตามกลุ่มอายุ พบว่า มีบุคลากร Generation X มากที่สุด (37%) รองลงมา คือ Generation Y (34%) และ Babyboom (29%) ตามลำดับ โดยในอีก 5 ปีข้างหน้า (2561 - 2565) จะมีบุคลากร (ข้าราชการและลูกจ้างประจำ) เกษียณอายุรวมทั้งสิ้น 1,017 คน คิดเป็น 23.8% ของบุคลากรประเภทข้าราชการและลูกจ้างประจำทั้งหมดใน

ปัจจุบัน (ภาพที่ 1) ซึ่งถือเป็นความท้าทายทั้งด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรม กล่าวคือ กรมต้องมีการวางแผนเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งพัฒนาให้บุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งมีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยกรมอาจต้องเตรียมการทั้งในส่วนของการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรที่เป็นกำลังคนคุณภาพ (Talent) เพื่อเป็น “ทายาท” ในการสืบทอดตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงสร้างระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะเป็น “พี่เลี้ยง หรือ Mentor” ในการ “สอนงาน หรือ Coaching” ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ Talent มีความพร้อมและมีศักยภาพเพียงพอในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น



ภาพที่ 1 จำนวนบุคลากรกรมควบคุมโรคที่จะเกษียณอายุราชการในปี พ.ศ. 2561-2565

2. การสร้างความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค

กรมควบคุมโรคเป็น “กรมวิชาการ” ซึ่งมีภารกิจในการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการด้านการป้องกัน ควบคุมโรค และ

ภัยสุขภาพไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน โดยปัจจุบันกรม
มีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับภารกิจดังกล่าว
ใน 2 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) *การเรียนรู้ผ่าน e - learning ของสำนักงาน ก.พ.*
ซึ่งเป็นการพัฒนาพื้นฐานและสมรรถนะการบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้ กรมยังมี
ได้มีการสร้างระบบ e-learning ที่มีความจำเพาะในการพัฒนาทรัพยากร
บุคคลด้านการป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพโดยตรง และ 2) *การฝึกอบรม*
ประกอบด้วย โครงการภายในที่หน่วยงานจัดเอง (In - house Training)
โครงการภายนอกกรมที่ส่งบุคลากรเข้าพัฒนา (Public Training) และ
การฝึกอบรมระยะสั้น ณ ต่างประเทศ ซึ่งกรมมีการจัดสรรงบประมาณ
สำหรับสนับสนุนบุคลากรทั้งในรูปแบบการศึกษาต่อ (ระดับปริญญาโท/เอก)
และการฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ โดยในส่วนของ In - house Training
กลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ ได้ออกแบบหลักสูตร
ฝึกอบรมเป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. โครงการพัฒนาผู้นำด้านการบริหารงานป้องกันควบคุมโรค
(Executive in Disease Control : EDC) สำหรับรองผู้อำนวยการ/
ข้าราชการระดับชำนาญพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการ
2. โครงการพัฒนานักบริหารระดับกลาง กรมควบคุมโรค
(Middle level in Disease Control : MDC) สำหรับหัวหน้ากลุ่ม/
หัวหน้างาน
3. โครงการสร้างภาวะผู้นำด้านการควบคุมโรค (Leadership
in Disease Control : LDC) สำหรับนักวิชาการที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี และ
ปฏิบัติงานในแผนโรคต่าง ๆ

นอกจากนี้ กลุ่มพัฒนาองค์กรของแต่ละหน่วยงานภายในกรมควบคุมโรค ยังมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในรูปแบบ In-house Training ในหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมารูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมยังคงเน้นที่การฝึกอบรมแบบ ‘Classroom Training’ ซึ่งอาจยังไม่เพียงพอในการสร้างให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรคอย่างแท้จริง ดังนั้น ประเด็นนี้จึงถือเป็นความท้าทายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่กรมต้องเผชิญและควรเร่งหาวิธีการในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

3. การปลูกฝังค่านิยม MOPH/ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

กรมควบคุมโรคมีการปรับเปลี่ยนค่านิยมองค์กรจาก ‘ISMART’ (Integrity – Service Mind – Mastery – Achievement Motivation – Relationship – Teamwork) มาเป็น ‘MOPH’ ตามค่านิยมของกระทรวงสาธารณสุขเพื่อให้สอดคล้องตามจุดเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวง ประกอบด้วย

M : Mastery เป็นนายตนเอง หมายถึง หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ ยึดมั่นในความถูกต้อง มีวินัย ปฏิบัติตามกฎระเบียบบนพื้นฐานของการมีสำนึกรับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม

O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ หมายถึง สร้างสรรค์นวัตกรรม/สิ่งใหม่ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ

P : People Centered ใส่ใจประชาชน หมายถึง ยึดประชาชน เป็นศูนย์กลางในการทำงาน เพื่อประโยชน์อันดี แก่ประชาชน โดยใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง ทั่วถึง”

H : Humility ถ่อมตนอ่อนน้อม หมายถึง มีสัมมาคารวะ มีน้ำใจ ให้อภัย รับฟังความเห็น เสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การปลูกฝังค่านิยม MOPH ให้กับบุคลากรภายในกรมจึงเป็นอีกหนึ่งประเด็นความท้าทายที่กรมควรดำเนินการควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Engagement) ซึ่งจากผลการสำรวจสุขภาพองค์กร ความสุข และความผูกพันของบุคลากรกรมควบคุมโรค ปี 2560 พบว่าระดับความผูกพันของบุคลากร ซึ่งพิจารณาใน 3 ด้าน ได้แก่ Say (กล่าวถึงองค์กร) Stay (อยู่กับองค์กร) และ Strive (ภูมิใจองค์กร) มีค่าเฉลี่ยภาพรวมเท่ากับ 66.75 (อยู่ในระดับมาก) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยด้าน Say (64.75) และ Stay (62.96) ยังมีค่าต่ำกว่าค่าเฉลี่ยภาพรวม ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นอีกประเด็นที่เป็นความท้าทายที่กรมต้องควรดำเนินการ

แนวทางการศึกษาดูงานที่ได้นำมาประยุกต์ใช้

จากการศึกษาดูงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศญี่ปุ่น จำนวน 6 หน่วยงาน ได้แก่ บริษัท AEON มหาวิทยาลัยชิบะ สำนักงานบุคลากรแห่งชาติ (NPA) Grooves Inc. สำนักบุคลากรประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (CBPA) และ Mynavi Corporation ในจำนวนนี้มี 2 หน่วยงาน ที่ผู้เขียนได้นำแนวคิด

การศึกษาดูงานจากหน่วยงานดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยสามารถสรุปประเด็นความรู้ที่ได้รับจากแต่ละหน่วยงาน ดังนี้

บริษัท AEON เป็นธุรกิจค้าปลีกรายใหญ่ของญี่ปุ่นที่มีความโดดเด่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งในเรื่องการปลูกฝังค่านิยมหลักและเจตนารมณ์ของ AEON นั่นคือ ‘Customer First’ การค้นหา พัฒนา และ อํารงรักษากำลังคนคุณภาพ (Talent) มีวิธีการเรียนรู้และพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) Classroom training 2) On the job training ซึ่งเรียกว่า ‘Mobility’ คือ การหมุนเวียนพนักงานไปทำงานในต่างประเทศ และ 3) Self-development by online training โดยหลักสูตรในการพัฒนาจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ Junior (ระดับต้น) Middle (ระดับกลาง) และ Senior (ระดับอาวุโส)

Mynavi Corporation เป็นบริษัทเอกชนที่ให้บริการข้อมูลสนับสนุนการหางานสำหรับผู้จบการศึกษาใหม่ โดยจับคู่บริษัทที่มีตำแหน่งงานว่างกับนักศึกษาใหม่ที่กำลังหางาน นอกจากนี้ยังให้บริการฝึกอบรมในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า ‘MOVICATION’ ซึ่งประกอบด้วย *Movie* เป็นการจัดทำละครจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในบริษัท *Simulation* เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน และ *Education* เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

การประยุกต์ใช้ประเด็นความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรม
ผู้เขียนได้นำประเด็นความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำข้อเสนอแนวทางการพัฒนา โดยเน้นเฉพาะด้าน

“การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมควบคุมโรค” และพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

การสร้าง ความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค (ประยุกต์ใช้แนวคิดจากบริษัท AEON)

แม้ว่ากรมควบคุมโรคจะเล็งเห็นความสำคัญของการสร้าง ความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค โดยได้มีการจัดทำหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรแต่ละระดับ ได้แก่ *หลักสูตร EDC* สำหรับรองผู้อำนวยการ/ นักวิชาการระดับชำนาญการพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการ *หลักสูตร MDC* สำหรับหัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน และ *หลักสูตร LDC* สำหรับนักวิชาการที่เป็นกำลังสำคัญในแผนโรคต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยหวังผลทั้งในด้านการสร้าง ความเชี่ยวชาญในงานป้องกันควบคุมโรค และการเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม หลักสูตรดังกล่าวข้างต้นเน้นการฝึกอบรมแบบ ‘Classroom Training’ เป็นหลัก จึงควรมีการออกแบบให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงในรูปแบบ ‘On the job training’ เมื่อกลับไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้นสังกัด โดยอาจพิจารณา มอบหมายงาน (Job assignment) ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาในหลักสูตรให้ ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ได้หมุนเวียนงาน (Job rotation) ภายในหน่วยงาน เพื่อให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย หรืออาจสนับสนุนให้ บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำ ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว (Secondment)

การพัฒนา ระบบ e - learning (ประยุกต์ใช้แนวคิดจากบริษัท AEON และ Mynavi Corporation) ปัจจุบันกรมควบคุมโรคสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยใช้ e - learning ของสำนักงาน ก.พ. ในด้านการพัฒนาพื้นฐานและสมรรถนะการบริหารงานทั่วไป ยังมีได้มีการสร้างระบบ e - learning ที่มีความจำเพาะในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านการป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพโดยตรง จึงควรสร้างให้มี “สื่อการเรียนรู้” ในรูปแบบ e - learning ที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสามารถนำไปใช้งานได้จริง กล่าวคือ สื่อการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นควรมีความจำเพาะต่อการพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกัน ควบคุมโรค เช่น การพัฒนา e - learning เรื่องโรคติดต่อที่เป็นภารกิจของกรมควบคุมโรค โดยมีเนื้อหาครอบคลุมทั้งความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรค (สาเหตุ การติดต่อ อาการและอาการแสดง ฯลฯ) ระบาดวิทยาของโรค การวินิจฉัยแยกโรค วิธีการป้องกัน/ควบคุมโรค เป็นต้น และนำแนวคิดในการสร้างสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ ‘MOVICATION’ (*Movie การจัดทำละครจำลองสถานการณ์ - Simulation การจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน - Education การเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง*) มาใช้ เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและช่วยให้ผู้เรียนสามารถนำไปใช้งานได้ สถานการณ์จริง

การปลูกฝังค่านิยม MOPH/การสร้าง ความผูกพันต่อองค์กร
(ประยุกต์ใช้แนวคิดจากบริษัท AEON และ Mynavi Corporation)

จากการศึกษาดูงานที่บริษัท AEON ทำให้ได้เห็นเครื่องมือที่บริษัทใช้ในการปลูกฝังค่านิยมและสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยจัดทำ “หนังสือ

การ์ตูน” บอกเล่าเรื่องราวความเป็นมาของหน่วยงาน ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่น่าสนใจและเข้าใจง่าย เผยแพร่ทั้งในรูปแบบสื่อสิ่งพิมพ์และ e - book นอกจากนี้ การสร้างสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบ ‘MOVICATION’ ของ Mynavi Corporation ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่น่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสื่อเพื่อปลูกฝังค่านิยม MOPH และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนั้น จึงควรมีการปรับรูปแบบสื่อที่ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งเน้นใช้สื่อตัวอักษรผ่านแผ่นพับ โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ สติกเกอร์ ตีตรถยนต์ ฯลฯ มาสู่การจัดทำสื่อต้นแบบในรูปแบบ “การ์ตูนหรือภาพยนตร์สั้น” เพื่อสื่อสารความหมายและแนวปฏิบัติตามค่านิยม ‘MOPH’ รวมถึงเรื่องราวที่จะช่วยปลูกฝังให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารที่จะช่วยเพิ่มความน่าสนใจของเรื่องราวหรือข้อมูลที่ต้องการถ่ายทอดและช่วยให้ผู้ชม “เข้าใจ เข้าถึง” เรื่องราวหรือข้อมูลดังกล่าวได้ง่ายขึ้น โดยนำสื่อต้นแบบเหล่านี้เผยแพร่ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น เว็บไซต์ของหน่วยงาน สื่อสังคมออนไลน์ หรืออาจนำไปเปิดในช่วงก่อนเริ่มการประชุมหรือระหว่างพักรับประทานอาหาร เป็นต้น