



รายงานฉบับสมบูรณ์

การจัดทำแผนการพัฒนากำลังคน ด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint)

ประจำปี 2566-2570

โครงการจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

สารบัญ

หน้า

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บทที่ 1 บทนำ และความเป็นมา

บทที่ 2 กรอบแนวคิด และวิธีการดำเนินโครงการ

บทที่ 3 ผลการสัมฤทธิ์และสรุปทิศทางการพัฒนากำลังคนฯ

บทที่ 4 แผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint)

พ.ศ. 2566-2570

รายงานฉบับสมบูรณ์
การจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint)
ประจำปี 2566 - 2570

บทที่ 1 บทนำ และความเป็นมา

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน) หรือ สรพ. ดำเนินการภายใต้พันธกิจ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ประเมินและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล รวมทั้งกำหนดมาตรฐานเพื่อการพัฒนา และการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล
- (2) ส่งเสริมให้เกิดกลไกการพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและความปลอดภัยของสถานพยาบาล โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีทั้งภายในและต่างประเทศ
- (3) สนับสนุนการสร้าง เผยแพร่ และจัดการความรู้ การศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล
- (4) จัดหลักสูตรและฝึกอบรมแก่บุคลากรของสถานพยาบาล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินการพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 สถาบันฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “สถานพยาบาลมีระบบคุณภาพระดับสากล ประชาชนปลอดภัยด้วยมาตรฐาน HA” และมีกลยุทธ์ในการดำเนินการ กลยุทธ์ที่ 4 เพิ่มความเข้มแข็งและสร้างทุนมนุษย์ในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล” (Strengthening & Capacity building for HA Academy) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้ 1) มีแผนในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ด้านคุณภาพ 2) สรพ. เป็นหน่วยงานในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ด้านคุณภาพให้มีศักยภาพและจำนวนเพียงพอ และ 3) ส่งเสริมให้กระบวนการสร้างและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจเป็นไปตามมาตรฐานสากล (ISQuaEEA) โดยมีแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จำนวน 4 แนวทาง ดังนี้

- แนวทางที่ 1 พัฒนาแผนการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพในประเทศไทย
- แนวทางที่ 2 สร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพ (Quality Expert) ในระบบบริการสุขภาพประเทศ
- แนวทางที่ 3 เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และฝึกอบรมเรื่องมาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในระดับประเทศและภูมิภาค
- แนวทางที่ 4 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

จากทิศทางการดำเนินงานของ สรพ. ข้างต้น พบว่า สรพ. มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรใน 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality coach: QC) และผู้จัดการศูนย์คุณภาพ (Quality Management Representative: QMR) รวมถึงบุคลากรของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล เพื่อให้กลุ่มคนเหล่านี้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนระบบคุณภาพในสถานพยาบาล (ดังแสดงในรูปภาพที่ 1.1) และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สรพ. มีความครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรสำคัญ และมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความเป็นระบบ เชื่อมโยง สอดคล้องกันกับความต้องการในการเรียนรู้พัฒนาของแต่ละกลุ่มบุคลากร สรพ. จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint) ขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งจะช่วย สรพ. ให้ถึงเห็นภาพรวมของการพัฒนากำลังคน รวมถึงใช้ในการกำกับติดตามระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สรพ. ที่สอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร



รูปภาพที่ 1.1 หลักการจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทิศทางและความคาดหวังของการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข
2. เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุขที่ สรพ. มีอยู่ ณ ปัจจุบัน
3. เพื่อจัดทำแผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint) โดยครอบคลุมกลุ่มบุคลากรสำคัญ 4 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality coach: QC) และผู้จัดการศูนย์คุณภาพ (Quality Management Representative: QMR) รวมถึงบุคลากรของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล
4. เพื่อจัดทำแผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint) ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. สรพ. มีแผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint) พ.ศ. 2566-2570 ที่ครอบคลุมแผนการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน และกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรสำคัญ
3. กลุ่มบุคลากรสำคัญด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุขของประเทศไทย

บทที่ 2 กรอบแนวคิด และวิธีการดำเนินโครงการ

การจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint) ดำเนินการภายใต้หลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ผ่านกรอบในการดำเนินงานดังนี้ (ดังแสดงในรูปภาพที่ 2.1)

ส่วนที่ 1 ยืนยันภาพอนาคต ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร ผ่านการดำเนินการในสองส่วน ได้แก่

- การศึกษาเอกสารสำคัญ เพื่อศึกษาบริบทการปฏิบัติงาน ทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเกณฑ์คุณภาพที่ สรพ. ใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการภายในองค์กร
- การสัมภาษณ์ผู้บริหารรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อยืนยันและลงรายละเอียดภาพความสำเร็จขององค์กร รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กรที่แตกต่างกันออกไป

ส่วนที่ 2 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ผ่านการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 3 จัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุขผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรที่รับผิดชอบในงาน HRD มีองค์ความรู้และมีส่วนร่วมในการออกแบบการพัฒนาบุคลากร

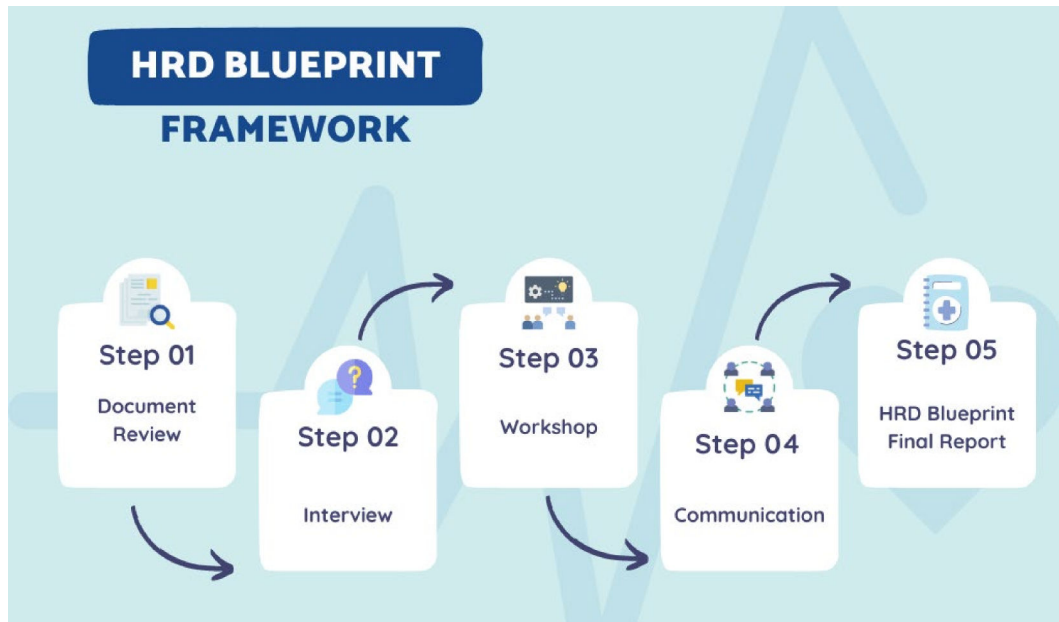


รูปภาพที่ 2.1 กรอบและแนวทางการจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ

ทั้งนี้ ภายใต้การจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข จะดำเนินการโดยใช้หลักการของการวางแผนการพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวม (HRD Blueprint) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง ครอบคลุมบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยบุคลากรจะได้รับการพัฒนาอย่างสมดุลในทุกด้าน เพื่อตอบสนองการเติบโต และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

จากกรอบแนวคิดและหลักการในการดำเนินงานของโครงการนี้ ทางทีมที่ปรึกษาดำเนินโครงการ ใน 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



รูปภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและข้อมูลสำคัญของ สรพ. อย่างน้อยประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์องค์กร แผนปฏิบัติงานระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) เกณฑ์คุณภาพที่ สรพ. ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ทีมคณะผู้บริหารสถาบัน คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล และกลุ่มภารกิจ/กลุ่มงาน จำนวน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

- กลุ่มภารกิจบริหารและพัฒนาผู้เยี่ยมชมสำรวจ (surveyor)
- งานพัฒนาที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality coach)
- งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR)

ขั้นตอนที่ 3 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดของการจัดอบรมฯ ดังนี้

ครั้งที่	หัวข้อ	ผลลัพธ์
1	<ul style="list-style-type: none"> นำเสนอผลการสรุปทิศทางและความคาดหวังด้านการพัฒนาบุคลากร สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ HRD Blueprint 	<ul style="list-style-type: none"> ผลลัพธ์ของการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายองค์กร กรอบโครงสร้าง HRD Blueprint ของ สรพ.
2	ร่วมกันพิจารณาโครงสร้าง HRD Blueprint และปรับเพิ่มแนวทางการพัฒนาภายใต้ HRD Blueprint	แนวทางการพัฒนาภายใต้ HRD Blueprint ที่เพิ่มจากปัจจุบัน
3	นำเสนอ HRD Blueprint ของ สรพ. ฉบับสมบูรณ์	HRD Blueprint ของ สรพ. ฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารผลการดำเนินการโครงการ กับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการสรุปผลการดำเนินการโครงการ และแผนการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพ (HRD Blueprint) พ.ศ. 2566-2570 ที่ครอบคลุมแผนการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน และกรอบแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคตของ สรพ.

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ โดยรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียที่ได้จากขั้นตอนการสื่อสารผลการดำเนินโครงการมาพิจารณาปรับปรุงรายละเอียด และจัดทำเล่มรายงานฉบับสมบูรณ์

ซึ่งทีมที่ปรึกษาดำเนินการระหว่างเดือน กุมภาพันธ์ - กรกฎาคม พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลา 6 เดือน โดยมีกิจกรรมและเวลาการดำเนินการดังนี้

กิจกรรม	วันที่ดำเนินการ
1. จัดทำรายงานเบื้องต้น (Inception Report) *(ส่งมอบงานงวดที่ 1)	วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2566
2. ศึกษาเอกสารและข้อมูลสำคัญของ สรพ.	วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2566 ถึง วันที่ 20 เมษายน 2566
3. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วันที่ 27, 29 - 31 มีนาคม 2566 วันที่ 10-11 เมษายน 2566
4. จัดทำรายงานสรุปผลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ *(ส่งมอบงานงวดที่ 2)	วันที่ 27 เมษายน 2566
5. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร	วันที่ 12, 13 และ 26 มิถุนายน 2566
6. สื่อสารผลการดำเนินการโครงการ	วันที่ 24 กรกฎาคม 2566
7. จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ *(ส่งมอบงานงวดที่ 3)	ภายในวันที่ 28 กรกฎาคม 2566

บทที่ 3 ผลการสัมมนาและสรุปทิศทางการพัฒนากำลังคนฯ

การยืนยันภาพอนาคต ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อภาพความสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่ สรพ. ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (5 ปี ข้างหน้า) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงระบบ ได้ดำเนินงานภายใต้ 2 กิจกรรมย่อยได้แก่

- **ส่วนที่ 1** การศึกษาเอกสารสำคัญ เพื่อศึกษาบริบทการปฏิบัติงาน ทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงเกณฑ์คุณภาพที่ สรพ. ใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการภายในองค์กร
- **ส่วนที่ 2** การสัมมนาผู้บริหารรวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อยืนยันและลงรายละเอียดภาพความสำเร็จขององค์กร รวมถึงความคาดหวังที่มีต่อขีดความสามารถของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ซึ่งมีบทบาทในการขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กรที่แตกต่างกันออกไป
- **ส่วนที่ 3** สรุปผลการวิเคราะห์ภาพ สรพ. ในอนาคต และความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้เข้าดำเนินการตามแผนการดำเนินงานในการสัมมนาเชิงลึก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ทีมคณะผู้บริหารสถาบัน
2. คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มภารกิจ/กลุ่มงาน จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มภารกิจบริหารและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor), งานพัฒนาที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality Coach) และงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR)

โดยดำเนินการสัมมนาในช่วงระหว่างวันที่ 27 มีนาคม 2566 ถึงวันที่ 11 เมษายน 2566 ผ่านช่องทางออนไลน์ (Zoom meeting) ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 3.1 การนัดหมายสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 3.1 การนัดหมายสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วันที่	เวลา	กลุ่ม
27 มี.ค. 2566	13.30-14.30 น.	คณะกรรมการสถาบัน
	14.30-15.30 น.	คณะกรรมการสถาบัน
	15.30-16.30 น.	คณะกรรมการสถาบัน
29 มี.ค. 2566	09.00-10.00 น.	คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล
	10.00-11.00 น.	คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล

วันที่	เวลา	กลุ่ม
	13.00-14.00 น.	SLT คณะผู้บริหาร สรพ.
	14.00-15.00 น.	SLT คณะผู้บริหาร สรพ.
	15.00-16.00 น.	SLT คณะผู้บริหาร สรพ.
30 มี.ค. 2566	10.00-11.00 น.	QC, QMR
	11.00-12.00 น.	QC, QMR
	15.30-16.30 น.	คณะกรรมการสถาบัน
31 มี.ค. 2566	11.00-12.00 น.	คณะกรรมการสถาบัน
10 เม.ย. 2566	13.00-14.00 น.	นักวิชาการ (ผู้เยี่ยมสำรวจ)
	14.00-15.00 น.	นักวิชาการ (ผู้เยี่ยมสำรวจ)
	15.00-16.00 น.	นักวิชาการ (ผู้เยี่ยมสำรวจ)
	16.00-17.00 น.	นักวิชาการ (ผู้เยี่ยมสำรวจ)
	17.00-18.00 น.	นักวิชาการ (ผู้เยี่ยมสำรวจ)
11 เม.ย. 2566	09.00-10.00 น.	คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล
	10.00-11.00 น.	คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล
	11.00-12.00 น.	SLT คณะผู้บริหาร สรพ.
	13.00-14.00 น.	SLT คณะผู้บริหาร สรพ.
	14.00-15.00 น.	คณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล
	16.00-17.00 น.	SLT คณะผู้บริหาร สรพ.

ทั้งนี้ผลที่ได้จากการดำเนินงานเพื่อยืนยันภาพอนาคต ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กร จะนำเสนอรายละเอียดในลำดับถัดไป

ส่วนที่ 1 การศึกษาเอกสารสำคัญของ สรพ.

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) หรือ สรพ. เดิมเป็นหน่วยงานในกำกับของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) และได้รับการจัดตั้งให้มีสถานะเป็น องค์การมหาชน ในปี 2552 ภายใต้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2552 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ซึ่งได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันไว้ 6 วัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินระบบงานและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล รวมทั้งกำหนดมาตรฐานของสถานพยาบาลเพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินการพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

2) รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ จัดให้มีการวิจัยและจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาคุณภาพของสถานพยาบาล

3) ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดกลไกในการพัฒนาระบบการให้บริการที่ดีมีคุณภาพและมาตรฐาน ความปลอดภัยของสถานพยาบาลอย่างเป็นระบบ

4) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเผยแพร่องค์ความรู้ และการให้บริการ การเข้าถึงและใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการประเมิน การพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

5) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐ องค์กรหรือหน่วยงานในประเทศหรือต่างประเทศ และภาคเอกชนที่ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมิน การพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

6) จัดทำหลักสูตรและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของสถานพยาบาลให้เกิดความเข้าใจกระบวนการเกี่ยวกับการประเมิน การพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

ภายใต้วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันในข้างต้น สรพ. ได้กำหนดเป็นพันธกิจขององค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่

1) ประเมินและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล รวมทั้งกำหนดมาตรฐานเพื่อการพัฒนา และการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

2) ส่งเสริมให้เกิดกลไกการพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและความปลอดภัยของสถานพยาบาล โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีทั้งภายในและต่างประเทศ

3) สนับสนุนการสร้าง เผยแพร่ และจัดการความรู้ การศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

4) จัดหลักสูตรและฝึกอบรมแก่บุคลากรของสถานพยาบาล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินการพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 สถาบันฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “สถานพยาบาลมีระบบคุณภาพระดับสากล ประชาชนปลอดภัยด้วยมาตรฐาน HA” ด้วยกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีธรรมาภิบาล ประกอบกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4 “เพิ่มความเข้มแข็งและสร้างทุนมนุษย์ในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล” (Strengthening & Capacity building for HA Academy) (ดังแสดงในรูปภาพที่ 3.1) ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

(1) มีแผนในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ด้านคุณภาพ

(2) สรพ. เป็นหน่วยงานในการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ด้านคุณภาพให้มีศักยภาพและจำนวนเพียงพอ

(3) ส่งเสริมให้กระบวนการสร้างและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจเป็นไปตามมาตรฐานสากล (ISQuaEEA)

ทั้งนี้ เพื่อให้ สรพ. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 ข้อในข้างต้น จึงได้มีแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำนวน 4 แนวทาง (ดังแสดงในรูปภาพที่ 3.2) ดังนี้

แนวทางที่ 1 พัฒนาแผนการสร้างและพัฒนาทุนมนุษย์ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพในประเทศไทย

แนวทางที่ 2 สร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพ (Quality Expert) ในระบบบริการสุขภาพประเทศ

แนวทางที่ 3 เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และฝึกอบรมเรื่องมาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในระดับประเทศและภูมิภาค

แนวทางที่ 4 พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากนั้น เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ที่ 4 ได้อย่างเป็นรูปธรรม สรพ. จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดของความสำเร็จของกลยุทธ์ไว้จำนวน 6 ตัวชี้วัด (ดังแสดงในรูปภาพที่ 3.4) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จการจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพในประเทศไทย

ตัวชี้วัดที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจได้รับการรับรองมาตรฐาน ISQua EEA

ตัวชี้วัดที่ 3 จำนวนของ Quality Expert ที่ขึ้นทะเบียน

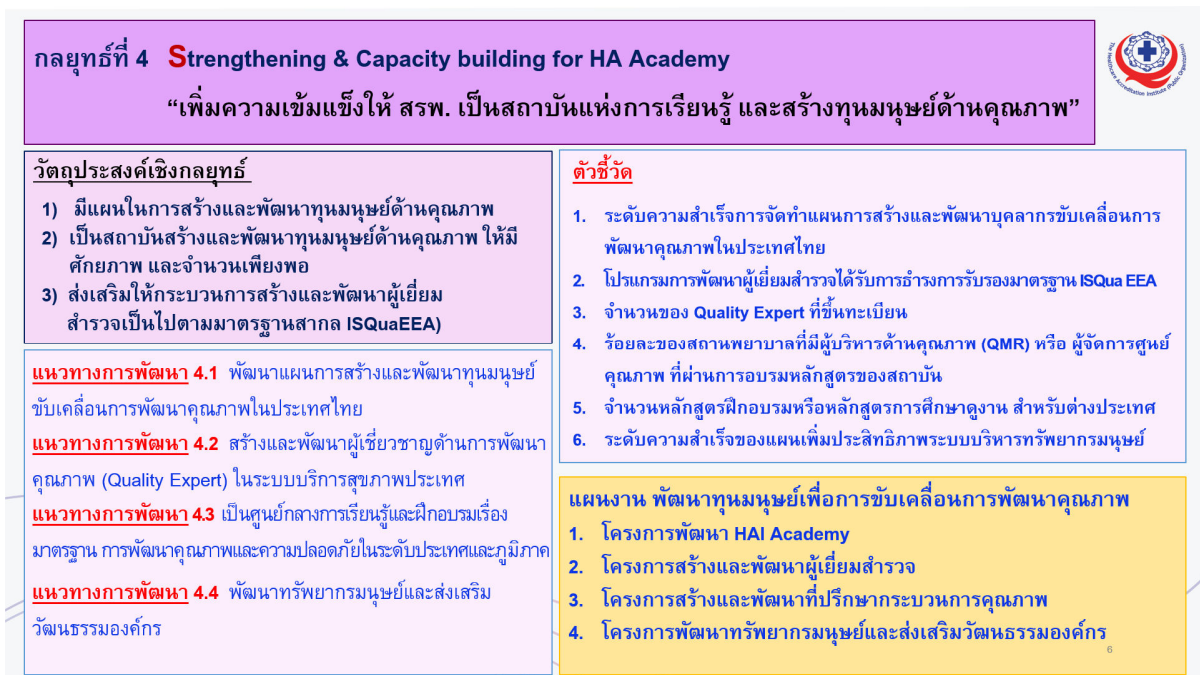
ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละของสถานพยาบาลที่มีผู้บริหารด้านคุณภาพ (QMR) หรือ ผู้จัดการศูนย์คุณภาพ ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรของสถาบัน

ตัวชี้วัดที่ 5 จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษาดูงาน สำหรับต่างประเทศ

ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จของแผนเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์



รูปภาพที่ 3.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ของ สรพ. (HAI Strategy Map)



รูปภาพที่ 3.2 แสดงรายละเอียดกลยุทธ์ที่ 4 Strengthening & Capacity Building for HA Academy

แผนการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์สถาบัน (2566-2570)



วิสัยทัศน์

บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กร ส่งเสริมการยกระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากร
 “สถาบันพยาบาลมีระบบคุณภาพระดับสากล ประชาชนปลอดภัยด้วยมาตรฐาน HA”

พันธกิจ

1. กำหนดมาตรฐาน เพื่อประเมินการพัฒนาและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล
2. ส่งเสริมให้เกิดกลไกการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพที่มีคุณภาพและความปลอดภัยของสถานพยาบาล โดยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีทั้งภายในและต่างประเทศ
3. สนับสนุนการสร้าง เผยแพร่ และจัดการความรู้ การศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ด้านการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาลและการรับรองคุณภาพของสถานพยาบาล
4. จัดหลักสูตรและฝึกอบรมแก่บุคลากรของสถานพยาบาล เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาและการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล

วัตถุประสงค์ HR:

1. ยกระดับความสามารถของบุคลากรทุกระดับและเพิ่มคุณค่าของทุนทางปัญญาเพื่อขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรและสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง
2. เพิ่มความสามารถของบุคลากรในการประสานขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรทุกภาคส่วนทั้งภายในประเทศและนานาชาติ
3. ยกระดับกลไกการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเต็มศักยภาพ
4. เสริมสร้างค่านิยมความผูกพันบรรยากาศการทำงานเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมคุณภาพ

แนวทาง ๑: พัฒนาแผนการสร้างและพัฒนามนุษย์ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพในประเทศไทย

แนวทาง ๒: สร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพ (Quality Expert) ในระบบบริการสุขภาพประเทศ

แนวทาง ๓: เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และฝึกอบรมเรื่องมาตรฐาน การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในระดับประเทศและภูมิภาค

แนวทาง ๔: พัฒนาระบบทุนมนุษย์และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร

รูปภาพที่ 3.3 แสดงแผนการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการขับเคลื่อนการพัฒนาตามยุทธศาสตร์สถาบัน (2566-2570)

กลยุทธ์ที่ 4 Strengthening & Capacity building for HA Academy

“เพิ่มความเข้มแข็งและสร้างทุนมนุษย์ในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล”

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย (พ.ศ.)				
		2566	2567	2568	2569	2570
(1) ระดับความสำเร็จการจัดทำแผนการสร้างและพัฒนาบุคลากรขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพในประเทศไทย (สถาบัน)	ระดับ	1	2	3	4	5
(2) จำนวนของ Quality Expert ที่ขึ้นทะเบียน (สถานพยาบาล)						
(2.1) จำนวนผู้เยี่ยม สํารวจที่ขึ้นทะเบียนกับ สถาบัน	คน (สะสม)	172		ตามแผนในข้อ 1		
(2.2) จำนวนที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพที่ขึ้น ทะเบียนกับสถาบัน	คน (สะสม)	103		ตามแผนในข้อ 1		
(3) ร้อยละของสถานพยาบาลที่มีผู้บริหารด้านคุณภาพ (QMR) หรือ ผู้จัดการ ศูนย์คุณภาพที่ผ่านการอบรมหลักสูตรของสถาบัน (สถานพยาบาล)	ร้อยละ	10	15	20	25	30
(4) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมหรือหลักสูตรการศึกษา ฐาน สำหรับ ต่างประเทศ (สถาบันและประเทศ)	จำนวน (สะสม)	-	1	2	3	4
(5) ระดับความสำเร็จของแผนเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสถาบัน (สถาบัน)	ระดับ	1	2	3	4	5
(6) โปรแกรมการพัฒนาผู้เยี่ยมสํารวจได้รับการอํานวยการรับรองมาตรฐานสากล ISQuaEEA (สถาบันและประเทศ)	ผ่าน		ผ่าน			

รูปภาพที่ 3.4 แสดงรายละเอียดตัวชี้วัดของ กลยุทธ์ที่ 4 Strengthening & Capacity Building for HA Academy

นอกจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินงานของ สรพ. แล้ว ในการจัดทำโครงการครั้งนี้ได้มีการทบทวนกรอบแนวทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในระเบียบสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการในการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2564 ซึ่งระบุรายละเอียดไว้ในหมวดที่ 5 “การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน” โดยมีประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

- การจัดทำแผนพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างประจำปี มีการจัดสรรวงเงินเป็นสองส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นแผนพัฒนาเพื่อเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือสอดคล้องตามแผนปฏิบัติราชการของสถาบัน และส่วนที่สองเพื่อเป็นแผนพัฒนาตามความประสงค์ของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างซึ่งต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสถาบัน
- การจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างให้ดำเนินการในกลุ่มที่คณะผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นชอบหรือผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร
- การย้ายเพื่อหมุนเวียนเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างไปปฏิบัติงานที่สำนักอื่น ให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง ทั้งนี้ ต้องไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานตามปกติของสำนักที่ให้ย้ายและสำนักที่รับหมุนเวียน
- กำหนดให้มีการจัดโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพและความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้างประจำปี รวมถึงแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างสุขภาพ
- การให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างความผูกพัน แรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนเอกสารสำคัญของ สรพ. ที่แสดงให้เห็นถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่และทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ที่ปรึกษาสามารถเข้าใจภาพความสำเร็จของ สรพ. ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงต้องมีการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สรพ. ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดในส่วนถัดไป

ส่วนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สรพ. จำนวน 23 ท่าน ถึง ภาพความสำเร็จของ สรพ. ในอนาคต รวมถึงคาดหวังที่มีต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพ ในระหว่างวันที่ 27 มีนาคม 2566 ถึงวันที่ 11 เมษายน 2566 โดยผลของการสัมภาษณ์สามารถนำเสนอ ใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1. ภาพความสำเร็จ ของ สรพ. ใน 5 ปีข้างหน้า
2. ความคาดหวังที่มีต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพแต่ละกลุ่ม
 - ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรแต่ละกลุ่ม
 - ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน
 - ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาพความสำเร็จ ของ สรพ. ใน 5 ปีข้างหน้า

สำหรับภาพความสำเร็จของ สรพ. ในอีก 5 ข้างหน้า ผู้เข้ารับการสัมภาษณ์มองว่า สรพ. ควรมีการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวเข้ากับความท้าทายใหม่ ๆ ตามพันธกิจที่วางไว้ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ โดยแบ่งเป้าหมายเป็นดังนี้

1.1 การเป็นหน่วยงานที่เป็นสากลที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ โดยอาจเป็นในมุมมองของการเป็นต้นแบบในการพัฒนาด้านคุณภาพ และการได้รับการยอมรับว่ามีการบริหารจัดการระบบคุณภาพที่น่าเชื่อถือ ด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อยกระดับองค์กร มุ่งเน้นเรื่ององค์กรภายใน และการสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่ยอมรับ

“ต้องยกระดับการรับรองไปสู่สากล ที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มีหน้ามีตาในประชาคมโลก ได้รับเชิญ หรือสามารถไปนำเสนอในเวทีโลก ซึ่งทั้งมุมมองการเป็นสถานที่ดูงาน แหล่งเรียนรู้ วิจัย”

1.2 การได้รับความน่าเชื่อถือจากสถานพยาบาล ที่ทำให้เกิดมุมมองของการรับรองว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งสถานพยาบาล สถาบันต่าง ๆ ตลอดจนประชาชน โดยมีผู้ที่เข้ามารับการรับรองเข้ามาด้วยความสมัครใจที่ครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยการพัฒนากระบวนการบริการที่จะเปลี่ยนจาก Hospital Accreditation เป็น Healthcare Network Accreditation

“เพื่อให้สถานพยาบาลอยากจะเข้ามารับรอง เพราะได้ประโยชน์กับองค์กรและประชาชน ทุกคนอยากจะเข้ามารับรองเพื่อประโยชน์ของ Patient (ผู้รับบริการ) Personal (บุคลากร) People (ที่อยู่ใน Health system)”

1.3 การสร้างความเชื่อมั่นไปสู่ประชาชน ทำให้ประชาชนมีข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อเลือกสถานพยาบาล โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีความปลอดภัย สามารถได้รับผลการรักษาที่พึงประสงค์ เมื่อมารับบริการจะต้องปลอดภัยทั้งด้าน Healthy และ Well-being ประชาชนรับรู้ว่าการที่เข้ามารับบริการที่สถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองมีความปลอดภัย และมีหลักฐานเชิงประจักษ์

“ประชาชนจะต้องรับรู้ว่าการที่เข้ามารับบริการที่สถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจะรับรู้ที่ปลอดภัย และมีหลักฐานชัดเจนว่าปลอดภัยจริง ชวนโรงพยาบาลทำงานเชิงรุก ที่กระจายไปยังสังคมและชุมชน เมื่อจะเลือกใช้สถานพยาบาลจะต้องเลือกสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรอง เมื่อมีเงื่อนไขจะเป็นกลไกในการผลักดันเข้าสู่การรับรอง”

“อยากทำให้ประชาชนมีข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อเลือกสถานพยาบาล โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีความปลอดภัย สามารถได้รับผลการรักษาที่พึงประสงค์”

1.4 การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านสาธารณสุข เช่น สำนักงานประกันสังคม สำนักงานประกันสุขภาพ กรมการแพทย์ ที่มีการสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบสุขภาพร่วมกัน

1.5 การยกระดับการให้บริการ ที่มีความรวดเร็ว มีใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเยี่ยมสำรวจเพื่อให้มีกระบวนการที่กระชับ คล่องตัว สนับสนุนการทำงานของทั้งสถานพยาบาลและผู้เยี่ยมสำรวจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

“ต้องไม่ให้เสียลูกค้ารายเดิม เพราะเราตรวจเยี่ยมไม่ทัน ยังมีความล่าช้า สิ่งที่ต้องทำคือ จัดเยี่ยมได้เร็วขึ้น ต้องมีการออกแบบกระบวนการใหม่ หรือนำดิจิทัลเข้ามาทำให้การเยี่ยมกระชับขึ้น ไม่เป็นภาระของทั้งผู้เยี่ยมและ รพ. ต้องทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

1.6 การมีบุคลากรที่พร้อมทั้งศักยภาพและปริมาณ เพื่อให้รองรับกับการขับเคลื่อนองค์กร ที่เป็นผู้นำทางวิชาการด้านคุณภาพของสถานพยาบาล เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนบุคลากร ให้สามารถประยุกต์ใช้เรื่องคุณภาพสู่การปฏิบัติ

“การพัฒนา อยากเห็น สรพ. เป็นผู้ทำทางวิชาการด้านคุณภาพของสถานพยาบาล”

1.7 การประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา ในการร่วมพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านคุณภาพที่สามารถเทียบโอนหน่วยกิตในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันที่เป็นคู่เทียบได้

“อยากให้ มี Bonding ด้านการศึกษา เช่น National Credit Bank มีเรื่องของการที่ภาคเอกชนและหน่วยงานต่าง ๆ สามารถฝึกอบรมและพัฒนาโดยให้นักศึกษาไปลงทะเบีย่นแล้วนับเครดิตได้ เช่น เปิดหลักสูตร 15 ชั่วโมง สามารถนำไปขอการรับรองได้ 1 เครดิต นับในมหาวิทยาลัยที่เป็นคู่เทียบได้”

นอกจากนี้ ยังมีมุมมองต่อบทบาทของ สรพ. ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาโรค การฟื้นฟูสุขภาพ การรักษาแบบประคับประคอง และการรักษาในช่วงสุดท้ายของชีวิต โดยที่ผ่านมา สรพ. มุ่งเน้นที่ Patient Safety เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งควรมีการพัฒนาเรื่องการทำให้องค์กร หรือสถานพยาบาลมีความยั่งยืน เป็น Sustainable Organization เนื่องจากการดำเนินงานด้านคุณภาพมักสวนทางกับประเด็นทางการเงิน หากต้องการคุณภาพที่ดี จึงต้องมีการลงทุนที่ส่งผลต่อความเสี่ยงทางการเงินของสถานพยาบาล ซึ่งผู้บริหารสถานพยาบาลต้องเชื่อมโยงความเสี่ยงทางการเงินไปสู่การบริหารคุณภาพ จากที่ผ่านมาหลายองค์กรประสบปัญหาทางการเงินจึงไม่สามารถพัฒนาการให้บริการหรือจัดหาเครื่องมือที่มีคุณภาพได้

“ถ้าผู้อำนวยการไม่ทำให้เกิดความยั่งยืนในด้านความเสี่ยงทางการเงิน คุณภาพก็อาจจะขับเคลื่อนได้ยาก ดังนั้น ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาทำอย่างไรให้มีการพัฒนาอย่างรอบด้าน ความเสี่ยงทางการเงิน บุคลากร สภาพแวดล้อมและสิ่งต่าง ๆ จะต้องคำนึงทั้งหมด องค์กรจึงจะยั่งยืนจริง จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับ โรงพยาบาล”

“เชื่อมโยงจากความปลอดภัยของคนไข้ นั้นหมายถึง คนมีคุณภาพ แต่ถ้าเรื่องเครื่องมือไม่มีคุณภาพอาจจะไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้”

2. ความคาดหวังที่มีต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพแต่ละกลุ่ม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถแบ่งมุมมองต่อกลุ่มบุคลากรที่สำคัญต่อการนำมาใช้ในการพิจารณา 5 กลุ่ม คือ มุมมองต่อกลุ่มบุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม มุมมองต่อกลุ่มผู้เยี่ยมชมสำรวจ (Surveyor) มุมมองต่อกลุ่มที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality Coach: QC) มุมมองต่อกลุ่มผู้จัดการศูนย์คุณภาพ (Quality Management Representative: QMR) และมุมมองต่อกลุ่มงานสนับสนุน (Back office) โดยมีผลสรุปจากการสัมภาษณ์แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญ	บุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม	ผู้เยี่ยมชมสำรวจ	ที่ปรึกษา กระบวนการ คุณภาพ	ผู้จัดการศูนย์คุณภาพ	บุคลากรสหับสหุ่
ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) การทบทวนค่านิยม (Core Value) การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร การวางแผนการทดแทนตำแหน่ง 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างการยอมรับและความเข้าใจ มาตรฐานในการเยี่ยมชมและการให้คำแนะนำ การบริหารจัดการอัตรากำลังของผู้เยี่ยมชมสำรวจ การมีระบบในการพัฒนาผู้เยี่ยมชมสำรวจ การพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาให้มีความรู้ด้านคุณภาพที่เข้มแข็ง การสร้างความรู้ความเข้าใจและมุ่งมั่นในหน้าที่ การสร้างแรงจูงใจและความภูมิใจในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ความต่อเนื่องของผู้จัดการศูนย์คุณภาพ สรพ. ควรมีบทบาทของการเป็นศูนย์สร้างผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพ บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพ ผู้จัดการศูนย์คุณภาพถือเป็นตัวแทนในการสร้างความสัมพันธ์ด้านคุณภาพกับสถานพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่อเนื่อง การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ณ ปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> กลไกหลักในการดำเนินการยังขาดในเรื่องของการวิเคราะห์ข้อมูล การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ปัญหาด้านอัตรากำลังทั้งคุณภาพและปริมาณ บุคลิกภาพของผู้เยี่ยมชมสำรวจ การเยี่ยมชมสำรวจออนไลน์และการส่งเอกสารผ่านระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> มีช่องว่างในองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย 	<ul style="list-style-type: none"> งบประมาณในการเข้ามาเรียนรู้ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์กร การถ่ายทอดองค์ความรู้ของวิทยากรจะต้องมีทั้ง 	<ul style="list-style-type: none"> การทำความเข้าใจถึงระเบียบข้อปฏิบัติ

ประเด็นสำคัญ	บุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม	ผู้เยี่ยมชมสำรวจ	ที่ปรึกษา กระบวนการ คุณภาพ	ผู้จัดการศูนย์คุณภาพ	บุคลากรสหับสห
	<ul style="list-style-type: none"> การเชื่อมโยงของเทคโนโลยีและฐานข้อมูล 		<ul style="list-style-type: none"> การสร้างมาตรฐานของบริการ กระบวนการคุณภาพยังทำได้ยาก 	<ul style="list-style-type: none"> มาตรฐานและแนวทางในการต่อยอด การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของสถานพยาบาล 	<ul style="list-style-type: none"> การยึดติดอยู่กับกระบวนการทำงานเดิม ขาดองค์ความรู้ทางด้านสารสนเทศและระบบสุขภาพ
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญด้านคุณภาพ ทักษะที่สำคัญ (Hard Skill, Soft Skill, 21st Century Skill และ Meta Skill) การใช้เทคโนโลยีเอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การมีที่ปรึกษามืออาชีพในการบริหารงานภายใน การทำงานภายใต้รูปแบบของเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> การทบทวนสมรรถนะ การวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาที่ชัดเจน การพัฒนาให้ผู้เยี่ยมชมสำรวจเป็นบทบาทของผู้ให้ความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้จากการถอดบทเรียน การตั้งเป้าหมายในการเยี่ยมชมสำรวจที่ชัดเจน การจัดทำสื่อเพื่อแบ่งปันและเรียนรู้ การจัดทำรายการที่เป็นมาตรฐานหลักในการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> การสร้างกระบวนการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ การได้การดูแลของที่ปรึกษากระบวนการ การพัฒนาคุณภาพรุ่นพี่ การสร้างเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน การให้ ความสำคัญกับ 	<ul style="list-style-type: none"> การออกแบบการพัฒนาสายอาชีพ และปัจจัยที่ดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพ สร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรด้านคุณภาพ การพัฒนาทักษะการเป็น Facilitator ทักษะในการทำงานเป็นเครือข่าย 	<ul style="list-style-type: none"> การบ่มเพาะกลุ่มที่มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพ การสรรหาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีพื้นฐานด้านสารสนเทศ การขับเคลื่อนคุณภาพสู่การปฏิบัติงาน การสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน การศึกษารายงาน และปรับตัวให้สอดคล้องกับ

ประเด็นสำคัญ	บุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม	ผู้เยี่ยมชมสำรวจ	ที่ปรึกษา กระบวนการ คุณภาพ	ผู้จัดการศูนย์คุณภาพ	บุคลากรสหับสหุ่
	<ul style="list-style-type: none"> การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-base) และ ผลลัพธ์ (Result) 	<ul style="list-style-type: none"> ทักษะที่สำคัญ (ทักษะการมองภาพรวม, การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง, ทักษะการฟัง, ทักษะการตั้งคำถาม, ทักษะการเชื่อมโยงข้อมูล, ทักษะในการทำความเข้าใจบริบทของสถานพยาบาล) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการเรียนรู้ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยในงานเยี่ยมชมสำรวจ 	<p>การฝึกปฏิบัติ และการให้ผลป้อนกลับ (Feedback)</p> <ul style="list-style-type: none"> การสร้างเครือข่ายในพื้นที่ 		<p>การทำงานที่เปลี่ยนแปลง</p>

รายละเอียดประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพแต่ละกลุ่ม มีดังต่อไปนี้

2.1 มุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาต่อกลุ่มบุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม

2.1.1 ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม

บุคลากรของ สรพ. ทุกคนมีส่วนที่ช่วยนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความคาดหวังที่ควรจะเป็นคือการสร้างความรู้สึกเชิงบวก การเป็นพันธมิตรกับสถานพยาบาล ทำให้เกิดการยอมรับจากบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรพันธมิตรต่าง ๆ ที่บุคลากร สรพ. ได้เข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อสร้างการยอมรับ โดยมีประเด็นสำคัญ คือ

- **การพัฒนากระบวนการ (Process Improvement)** มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพราะ ปัจจัยนำเข้าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลง องค์กรความรู้มีการเปลี่ยนแปลง จึงจะต้องมีการปรับให้ใหม่อยู่เสมอ ต้องสร้างให้ผลลัพธ์ที่ต้องการออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- **การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)** เมื่อมีสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาตลอดเวลา นายจ้างมีหน้าที่ในการส่งบุคลากรไปเข้าอบรมเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของบุคลากร ควรจะอยู่ใน Mindset และ Attitude เพื่อให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา เช่น การค้นคว้าความรู้และงานวิจัย การทำวิจัยกับสิ่งใหม่
- **การทบทวนค่านิยม (Core Value)** ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าใจทิศทางในการอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น มีแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกันและช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน
- **การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนจากผู้บริหาร** กระบวนการในการวัดผลของ สรพ. เป็นประเด็นความท้าทายของฝ่ายบริหาร เมื่อมีตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจนทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอาจยังมองไม่เห็นเป็นทิศทางเดียวกัน
- **การวางแผนการทดแทนตำแหน่ง** เมื่อมีการทำความเข้าใจทิศทางขององค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อม ผู้ที่จะได้รับการสืบทอดตำแหน่งควรได้รับการถ่ายทอดทิศทางรองรับไว้ก่อนที่ผู้บริหารเดิมจะลงจากตำแหน่ง เพื่อให้การขับเคลื่อนมีความต่อเนื่อง และเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานต่อได้และมีวัฒนธรรมการทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

2.1.2 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ณ ปัจจุบัน

- กลไกหลักในการดำเนินการยังขาดในเรื่องของการวิเคราะห์ข้อมูล ในการจัดการองค์ความรู้จึงยังไม่สามารถขับเคลื่อนในภาพใหญ่ได้อย่างชัดเจน เมื่อมีการดำเนินการยังไม่มีผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังขาดช่องทางในการเรียนรู้ที่มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน และช่องทางในการแบ่งปันองค์ความรู้ยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร
“เมื่อทำแล้วมีแต่ Process แต่ ไม่มี Outcome ให้เห็นอย่างชัดเจน ยังไม่มี Platform ที่ชัดเจนว่าที่ไหนเป็นแหล่งความรู้ขององค์กร และมีการอัปเดตข้อมูล องค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบัน และช่องทางที่จะช่วยให้ โรงพยาบาลมีการแบ่งปันเพื่อต่อยอดกัน ถ้ามีตัวอย่างดี ๆ จากโรงพยาบาลใส่เข้าไป ถ้าโรงพยาบาลมีลักษณะใกล้เคียงกันก็จะช่วยให้มีการสร้างองค์ความรู้ที่สามารถแบ่งปันกันได้ ช่วยให้เห็นภาพกว้างขึ้น ขยายขอบเขตไปเรื่อย ๆ”
- การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ปัจจุบันมีสิ่งต่าง ๆ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โรคที่มีความซับซ้อน และเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว คนที่จะทำงานเรื่องคุณภาพก็ต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ ทักษะใหม่ๆ ซึ่งต่อไปในอนาคต ต้องนำเรื่องดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามามากขึ้น
- การเชื่อมโยงของเทคโนโลยีและฐานข้อมูล ปัจจุบัน สรพ. ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทำงานและการเก็บข้อมูล แต่ในบางส่วนยังขาดการเชื่อมโยงกันทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเทคโนโลยียังไม่สามารถตอบโจทย์การทำงานได้อย่างครอบคลุม ฐานข้อมูลที่มียังไม่เอื้อต่อการนำไปใช้ในเชิงการวิเคราะห์และนำไปต่อยอด

2.1.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

มุมมองสำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากรของ สรพ. ในภาพรวม มีประเด็นดังต่อไปนี้

- การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญด้านคุณภาพ โดย สรพ. ทุกคนในระบบสุขภาพจะต้องเป็น Quality Expert ซึ่งมีความรู้ในเชิงลึกที่แตกต่างกันตามบริบทการทำงานและความรับผิดชอบ
- ทักษะที่สำคัญ ที่จะต้องมีการพัฒนาอย่างรอบด้านทั้ง
 - Hard Skill จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับระบบคุณภาพ
 - Soft Skill มีการประสานงานและทำงานอย่างบูรณาการ โดยมีทักษะที่สำคัญคือ การเจรจาต่อรอง และการจัดการความขัดแย้ง

- 21st Century Skill มุ่งเน้นที่ความสามารถในการค้นหาข้อมูล องค์ความรู้ใหม่ ๆ สามารถคิดวิเคราะห์ มีทักษะทางสังคมและการทำงานข้ามวัฒนธรรม
 - Meta Skill โดยเริ่มจากการมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรม มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความยืดหยุ่น (Resilience Mindset)
- การใช้เทคโนโลยี เป็นจุดของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการทบทวนความต้องการของผู้ใช้งานแต่ละกลุ่ม และสามารถปิดช่องว่างได้อย่างไร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้สามารถเอื้อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 - การมีที่ปรึกษามีอาชีพในการบริหารงานภายใน เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ถนัด เช่น การมีที่ปรึกษาเรื่องเทคโนโลยี จะต้องมีองค์ประกอบใดในภาพรวมบ้าง การลงทุนที่เหมาะสมกับบริบทและการขับเคลื่อนขององค์กร
 - การทำงานภายใต้รูปแบบของเครือข่าย โดยที่บุคลากรจะต้องมีทักษะในการทำงานร่วมกับเครือข่ายเดิม และสร้างเครือข่ายใหม่ อาทิ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการสอน การเรียนรู้ และการประเมินผล เพื่อรองรับในการพัฒนาศักยภาพ และสร้างเครือข่ายเป็น Learning Center ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายกับองค์กรภาครัฐที่มีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้ สรพ. สามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ เช่น กระทรวงสาธารณสุข นักการเมือง ที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการผลักดันเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน ที่จะต้องมีความสามารถในการบริหารเครือข่ายและความร่วมมือกับหน่วยงานระดับประเทศ
 - การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-base) และ ผลลัพธ์ (Result) ที่สามารถนำมาช่วยตัดสินใจได้ตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องวิเคราะห์งานและระบบงานให้ชัดเจนและเข้าถึงทิศทางการขับเคลื่อน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูล และการนำเทคโนโลยีที่มาช่วยในกระบวนการ

2.2 มุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาต่อกลุ่มผู้เยี่ยมชมสำรวจ (Surveyor)

2.2.1 ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้เยี่ยมชมสำรวจ (Surveyor)

- การสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือ บทบาทของผู้เยี่ยมชมสำรวจถือเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญของ สรพ. ซึ่งควรได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ ผ่านการประเมินที่มีความเที่ยงตรงสามารถชี้แนะให้โรงพยาบาลสามารถเห็นโอกาสในการพัฒนาที่ตรงกับเป้าหมายที่โรงพยาบาลต้องการได้
- มาตรฐานในการเยี่ยมชมสำรวจและการให้คำแนะนำ โดยเข้าใจว่ามาตรฐานต่าง ๆ จะสามารถนำไปใช้ได้ตามบริบทอย่างไร
- การบริหารจัดการอัตรากำลังของผู้เยี่ยมชมสำรวจ เพื่อให้มีเพียงพอและสามารถตอบโจทย์การเข้าเยี่ยมชมสำรวจ
- การมีระบบในการพัฒนาผู้เยี่ยมชมสำรวจ ทั้งการพัฒนาคุณภาพต้อง มีองค์ความรู้ทางวิชาการที่ทันสมัย มีระบบในการพัฒนาผู้เยี่ยมชมให้ทันต่อการขับเคลื่อน
- การพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางและการตัดสินใจ โดยในปัจจุบันมีข้อมูลจากโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่มีการนำมาประมวลผลอย่างเป็นระบบ

2.2.2 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ณ ปัจจุบัน

- ปัญหาด้านอัตรากำลังทั้งคุณภาพและปริมาณ เนื่องด้วยตำแหน่งงานยังไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและดึงดูดผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีสายอาชีพที่ชัดเจน เมื่อต้องการพัฒนาคุณภาพบุคลากรจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงแรงจูงใจในการดึงดูดผู้มีศักยภาพ ทำอย่างไรที่จะให้ผลตอบแทนที่สามารถรักษาคนไว้ได้ ซึ่งต้องออกแบบให้สอดคล้องกับงานที่เพิ่มขึ้นข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา
- บุคลิกภาพของผู้เยี่ยมชมสำรวจ ที่บางส่วนยังมีบุคลิกภาพที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้เข้ารับการเยี่ยมชมสำรวจ ซึ่งบุคลิกที่สำคัญคือความเป็นมิตร
- การเยี่ยมชมสำรวจออนไลน์และการส่งเอกสารผ่านระบบ เมื่อมีเอกสารจำนวนมากทำให้ส่งผลกระทบต่อปัญหาสุขภาพตามมา เช่น ปัญหาด้านสายตา ออฟฟิศซินโดรม

2.2.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

- การทบทวนสมรรถนะ โดยถอดบทเรียนจากผู้เยี่ยมสำรวจที่ได้รับการยอมรับเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลและบริบทการปฏิบัติงาน
- การวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาที่ชัดเจน โดยมีความคาดหวังว่าผู้เยี่ยมสำรวจภายในที่มีบทบาทการเป็น ครูฝึก หัวหน้าทีม และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ควรมีการวางแผนทางการพัฒนาในสายอาชีพที่ชัดเจน
- การพัฒนาให้ผู้เยี่ยมสำรวจเป็นบทบาทของผู้ให้ความรู้ กับสถานพยาบาล ซึ่งต้องอาศัยองค์ความรู้ที่มีความรอบด้านและสามารถปรับให้เหมาะสมกับบริบทของสถานพยาบาล
- การรวบรวมองค์ความรู้จากการถอดบทเรียน อาจใช้การสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ การให้ข้อเสนอจากสิ่งที่พบในการเยี่ยมสำรวจ ซึ่งผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมจะต้องได้รับแรงจูงใจ เช่น ได้คะแนนหรือการเก็บเป็นผลงาน เพราะถือว่ามีค่าเสียสละทั้งเวลา และทรัพยากรในการแบ่งปันองค์ความรู้ และควรมีการเผยแพร่ให้สามารถสร้างการมีส่วนร่วมอภิปราย เรียนรู้จากกรณีศึกษาต่าง ๆ
- การตั้งเป้าหมายในการเยี่ยมสำรวจที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการทบทวนเป้าหมายที่วางแผนไว้เปรียบเทียบกับสิ่งที่สามารถทำได้ในความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ถึงสิ่งที่ทำได้ดี และสิ่งที่เป็อุปสรรคหรือควรนำมาพัฒนา
- การจัดทำสื่อเพื่อแบ่งปันและเรียนรู้ เช่น การจัดทำคลิปวิดีโอสั้น เพื่อให้เข้าถึงง่ายและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ตรงจุด
- การจัดทำรายการที่เป็นมาตรฐานหลักในการทำงาน (Check-list) เพื่อให้ผู้เยี่ยมสำรวจมีแนวปฏิบัติที่เป็นกรอบมาตรฐานหลักเดียวกัน
- **ทักษะที่สำคัญ**
 - ทักษะการมองภาพรวม ในการรวบรวมโจทย์และประเด็นปัญหาในการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ซึ่งกระบวนการในการทำงานกับโรงพยาบาลหรือลูกค้า ยังไม่มีการนำข้อมูลมาสังเคราะห์ปัญหาว่าความไม่ปลอดภัยนั้นเกิดขึ้นอย่างไรในภาพที่กว้างและลึก ดังนั้น ผู้เยี่ยมสำรวจจะต้องสามารถมองภาพรวมได้
 - การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ตอบโจทย์การพัฒนาคุณภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไปใช้ในการให้ข้อเสนอแนะกับสถานพยาบาลสู่การพัฒนา

- ทักษะการฟัง ด้วยใจเป็นกลาง ไม่ด่วนตัดสินสถานพยาบาล แต่ยอมรับและร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกับสถานพยาบาล
 - ทักษะการตั้งคำถาม ที่จะช่วยให้ผู้เยี่ยมสำรวจสามารถทำความเข้าใจแนวคิด แนวปฏิบัติของสถานพยาบาลได้ดียิ่งขึ้น
 - ทักษะการเชื่อมโยงข้อมูล ที่ต้องอาศัยการทำความเข้าใจข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำมาประมวลผลและเชื่อมโยงกันอย่างรอบด้าน
 - ทักษะในการทำความเข้าใจบริบทของสถานพยาบาล ทั้งในมุมมองของข้อดี และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร รวมถึงภาระงาน สิ่งแวดล้อม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละแห่ง แต่ละพื้นที่
- **การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้** เช่น การแบ่งปันองค์ความรู้ผ่าน Platform ออนไลน์ หรือการพัฒนาผู้เยี่ยม โดยใช้ Simulator เพื่อให้ผู้เยี่ยมสำรวจได้เรียนรู้ในสถานการณ์จริง
 - **การนำเทคโนโลยีมาช่วยในงานเยี่ยมสำรวจ**
 - การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการกรองข้อมูล และเมื่อผู้เยี่ยมสำรวจเดินทางไปยังสถานพยาบาลจะใช้วิธีการสอบทานข้อมูล
 - ข้อมูลอยู่ในระบบออนไลน์ สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ได้
 - ใช้เทคโนโลยีในการบอกความเสี่ยงเชิงรุก ช่วยให้ผู้เยี่ยมสำรวจได้มีข้อมูลสรุป (Summary sheet) ที่ทำให้เข้าใจบริบทของสถานพยาบาลได้กระชับเวลายิ่งขึ้น
 - การใช้เทคโนโลยีในการวางแผนการเยี่ยมสำรวจตามความสำคัญและจำเป็น

2.3 มุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาต่อกลุ่มที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality Coach: QC)

ที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality Coach: QC) ถือเป็นผู้ที่สามารถช่วยในการปิดช่องว่างของการพัฒนาคุณภาพได้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามมาตรฐาน

2.3.1 ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาต่อกลุ่มที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ (Quality Coach: QC)

- **การพัฒนาให้มีองค์ความรู้ด้านคุณภาพที่เข้มข้น** จะช่วยให้ที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพสามารถถ่ายทอดไปสู่สถานพยาบาล และให้คำแนะนำได้อย่างตรงจุด

- การสร้างความเข้มแข็งในพื้นที่ หากที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพมีความรู้ความสามารถในการพัฒนาสถานพยาบาล สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้พื้นที่ที่มีความเข้มแข็ง จะช่วยให้สามารถขยายขอบเขตการพัฒนาคุณภาพได้ในวงกว้าง
- การสร้างแรงจูงใจและความภูมิใจในการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ จะเป็นอีกหนึ่งแรงผลักดันให้ที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพต้องการพัฒนาตนเอง และมองเห็นคุณค่าของบทบาทที่ได้รับผิดชอบ

2.3.2 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ณ ปัจจุบัน

- มีช่องว่างในองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ซึ่งในปัจจุบันที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพมีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพ ทั้งนี้ในการทำความเข้าใจผลิตภัณฑ์และบริการอื่น ๆ จำเป็นต้องอาศัยทักษะและสมรรถนะในระดับที่สูงขึ้น
- การสร้างมาตรฐานของที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพยังทำได้ยาก เนื่องจากที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพมีประสบการณ์และพื้นฐานที่หลากหลาย การสร้างให้เกิดมาตรฐานเดียวกันจึงมีความยาก ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน เช่น การจัดทำคู่มือ ทั้งนี้ ทักษะการนำมาตรฐานไปใช้มีความต่างกัน จึงควรมีการพัฒนาให้สามารถนำมาตรฐานไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้เยี่ยมสำรวจ

2.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

- การสร้างกระบวนการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ภายใต้การดูแลของที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพรุ่นพี่ (Buddy) การพัฒนาให้เกิดทักษะ องค์ความรู้ ประกอบด้วยหลายปัจจัย ซึ่งต้องอาศัยการสร้างกำลังใจในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทั้ง เวลา ผู้บังคับบัญชา และปัจจัยส่วนบุคคล
- การสร้างเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน เพื่อให้มีสายอาชีพที่เชื่อมโยงต่อไปทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ว่าผู้ที่สามารถมาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพจะต้องมีประสบการณ์ในด้านใด และตำแหน่งใดบ้าง และเมื่อได้รับตำแหน่งแล้วสามารถเติบโตไปในทิศทางใดได้บ้าง
- การให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติและการให้ผลป้อนกลับ (Feedback) โดยมีพี่เลี้ยงหรือครูฝึกเป็นผู้ดูแลจะช่วยให้มีโอกาสในการพัฒนาได้รวดเร็วและประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น
- การสร้างเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อให้มีองค์ความรู้ มีกัลยาณมิตรที่ดีในการให้คำปรึกษากับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งเพื่อนร่วมงานและสถานพยาบาล

2.4 มุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาต่อกลุ่มผู้จัดการศูนย์คุณภาพ (Quality Management Representative: QMR)

2.4.1 ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาต่อกลุ่มผู้จัดการศูนย์คุณภาพ (Quality Management Representative: QMR)

- ความต่อเนื่องของผู้จัดการศูนย์คุณภาพ ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนสถานพยาบาล จะต้องสามารถวางระบบให้มีความต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขับเคลื่อนไปพร้อมกับที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ
- สรพ. ควรมีบทบาทของการเป็นศูนย์สร้างผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาคุณภาพ โดยมีบุคลากรจากสถานพยาบาลที่ทำหน้าที่ด้านคุณภาพเข้ามาร่วมเรียนรู้และพัฒนา
- บทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรเพื่อขับเคลื่อนคุณภาพ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับรองผู้อำนวยการ เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทในการนำบุคลากรและองค์กรไปตามทิศทางที่กำหนด มีอำนาจในการตัดสินใจ มีความประณีตระอบม เข้าใจผู้อื่น สามารถจูงใจคนได้ สร้างการมีส่วนร่วมจากคนในสถานพยาบาล
- ผู้จัดการศูนย์คุณภาพถือเป็นตัวแทนในการสร้างความสัมพันธ์ด้านคุณภาพกับสถานพยาบาล ที่ช่วยให้ความสัมพันธ์ของ สรพ. กับสถานพยาบาล มีความเข้มแข็งได้ดียิ่งขึ้นรวมถึงยังเป็นการเตรียมความพร้อมสู่ความก้าวหน้าในการเป็นที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพและผู้เยี่ยมสำรวจได้ เพื่อเป็นแหล่งรวมฐานข้อมูล (Pool) ของกลุ่มบุคลากรที่สำคัญ

2.4.2 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ณ ปัจจุบัน

- งบประมาณในการเข้ามาเรียนรู้ขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์กร เมื่อสถานพยาบาลมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณทำให้ไม่สามารถมาร่วมเรียนรู้ได้
- การถ่ายทอดองค์ความรู้ของวิทยากรจะต้องมีทั้งมาตรฐานและแนวทางในการต่อยอด เพื่อให้ผู้จัดการศูนย์คุณภาพสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้ตรงกับบริบทขององค์กรได้ ซึ่งต้องอาศัยวงจรการเรียนรู้ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรของสถานพยาบาล ที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบด้านคุณภาพ ส่งผลให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้บางแห่งอาจมีข้อกำหนดเรื่องการเติบโตในสายอาชีพที่ทำให้เป็นข้อจำกัดในการเข้ามาเรียนรู้ และเติบโต

2.4.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

- การออกแบบการพัฒนาสายอาชีพ และทำความเข้าใจการเข้าใจปัจจัยที่จะดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพ ซึ่งต้องอาศัยเครือข่าย เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษา กองการพยาบาล ที่จะต้องมีการออกแบบสมรรถนะ ประสิทธิภาพด้านการบริหาร เส้นทางเติบโตในด้านการพัฒนาคุณภาพ
- สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรด้านคุณภาพ โดยสามารถใช้กระบวนการพัฒนาคุณภาพเป็นกลไกในการพัฒนาผู้บริหารในระบบสุขภาพ สร้างให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของการเติบโตไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น
- การพัฒนาทักษะการเป็น **Facilitator** ที่สามารถมองเห็นปัญหา วิเคราะห์ได้ว่าควรมีการพัฒนาหรือปรับปรุงในส่วนใด มีใช้เพียงพอบทบาทในการส่งการเท่านั้นแต่ยังจะต้องสามารถเอื้ออำนวยให้เกิดการเชื่อมโยงการพัฒนาคุณภาพระหว่าง สรพ. และสถานพยาบาล
- ทักษะในการทำงานเป็นเครือข่าย ที่สามารถปฏิบัติงานข้ามองค์กรได้ สามารถเรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพร่วมกัน

2.5 มุมมองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาต่อกลุ่มงานสนับสนุน (Back office)

2.5.1 ประเด็นที่สำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรกลุ่มงานสนับสนุน (Back office)

- ความสามารถในการบริหารจัดการโครงการ ถือเป็นอีกหนึ่งบทบาทที่สำคัญของกลุ่มงานสนับสนุน ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการโครงการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
- การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการติดตามระเบียบที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ซ้ำซ้อน และถูกต้องตามข้อกำหนดของแต่ละงาน

2.5.2 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ณ ปัจจุบัน

- การทำความเข้าใจถึงระเบียบ ข้อปฏิบัติ ยังมีช่องว่างที่ควรพัฒนาเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานที่เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับระเบียบได้อย่างลึกซึ้ง
- การยึดติดอยู่กับกระบวนการทำงานเดิม ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการใหม่ ๆ ได้น้อย
- ขาดองค์ความรู้ทางด้านสาธารณสุขและระบบสุขภาพ เนื่องจากบุคลากรสนับสนุนส่วนมากเป็นบุคลากรในสายวิชาชีพอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากสายอาชีพด้านสาธารณสุข ทำให้ยังขาดองค์ความรู้และทักษะที่จะเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น

2.5.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

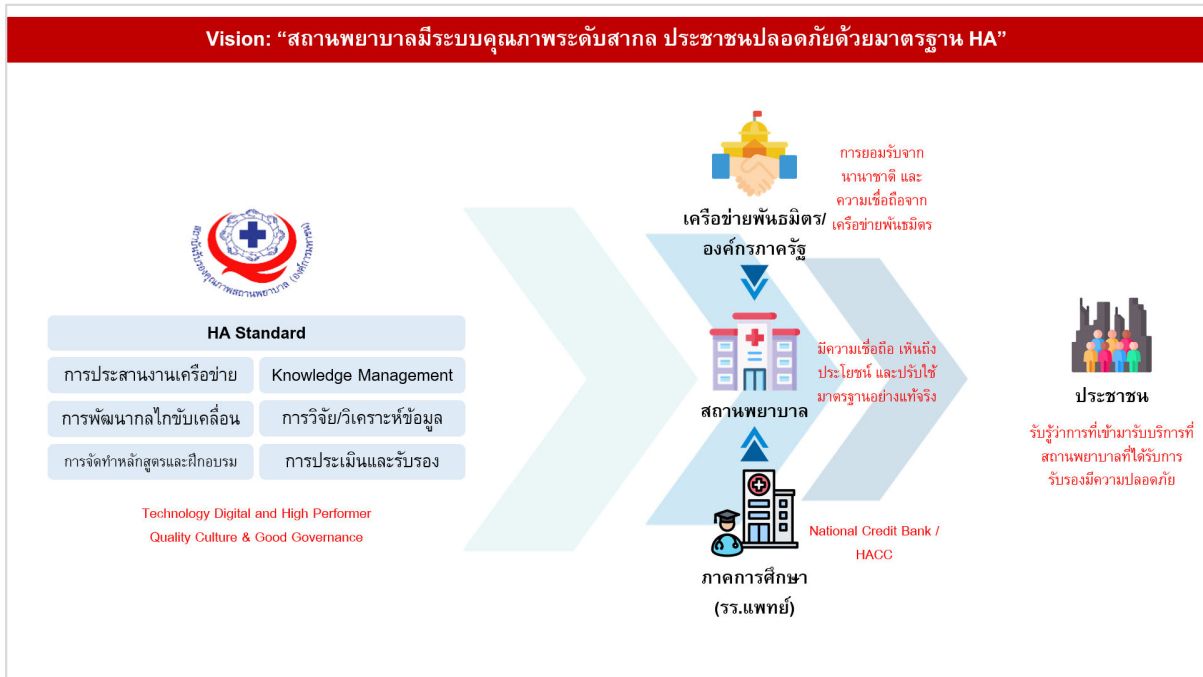
- การบ่มเพาะกลุ่มที่มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการให้สามารถพัฒนาไปสู่นักวิชาการ หรือบทบาทอื่น ๆ ด้านการพัฒนาคุณภาพ
- การสรรหาบุคลากรสายสนับสนุนที่มีพื้นฐานด้านสาธารณสุข ซึ่งมีองค์ความรู้และสมรรถนะที่จะเติบโตในสายวิชาการได้
- การขับเคลื่อนคุณภาพสู่การปฏิบัติงาน โดยการนำแนวทางมาตรฐานคุณภาพมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง พัฒนาให้บุคลากรมีทักษะวิชาการและความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ
- การสร้างความคุ้มค่าในการดำเนินงาน ที่มีการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวม ทั้งเรื่องของงบประมาณ อัตรากำลัง ทรัพยากรที่ใช้ เวลา เป็นต้น จะต้องทำให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน
- การศึกษา เรียนรู้ และปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การติดตามระเบียบใหม่และนำมาปรับใช้ให้ถูกต้อง การปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระเบียบและข้อบังคับ

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ภาพ สรพ. ในอนาคต และความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บทสรุปของการวิเคราะห์ภาพ สรพ. ในอนาคต และความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาจากการทบทวนเอกสารสำคัญ ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สรพ. ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สามารถแบ่งการนำเสนอได้เป็น 2 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. ภาพความสำเร็จของ สรพ. ในอนาคต
2. ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาพความสำเร็จของ สรพ. ในอนาคต



รูปภาพที่ 3.5 แสดงภาพความสำเร็จของ สรพ. ในอนาคต

จากวิสัยทัศน์ของ สรพ. ที่ระบุไว้ว่า “สถานพยาบาลมีระบบคุณภาพระดับสากล ประชาชนปลอดภัยด้วยมาตรฐาน HA” ประกอบกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีการขยายความถึงการที่ สรพ. ต้องเป็นองค์กรระดับสากลที่ได้รับความเชื่อถือและการยอมรับจากนานาชาติ สถานพยาบาล เครือข่ายความร่วมมือ และประชาชน (ดังแสดงในรูปภาพที่ 3.5) ผ่านการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ภายใต้บทบาทและหน้าที่ในการขับเคลื่อนมาตรฐานสถานพยาบาลตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันใน 6 ด้าน โดยจากการสัมภาษณ์พบถึงรายละเอียดทิศทางความคาดหวังต่อบทบาทแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านที่ 1 การจัดทำหลักสูตรและฝึกอบรม จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า สรพ. จำเป็นต้องมีการออกแบบหลักสูตรที่หลากหลายและตอบสนองต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนมาตรฐานในสถานพยาบาลแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาความเหมาะสมด้านเนื้อหา และประสิทธิภาพของกระบวนการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงกระบวนการประเมินคุณภาพหลักสูตรและการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีมุมมองในด้านการสร้างความร่วมมือกับภาคการศึกษา เพื่อพัฒนาหลักสูตรที่สามารถเทียบโอนหน่วยกิต (National Credit Bank) ได้ ซึ่งในส่วนนี้จะ เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขในอนาคต

ด้านที่ 2 การประสานงานเครือข่าย จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า มีความคาดหวังต่อกลุ่มบุคลากรภายในของ สรพ. ให้มีความสามารถในการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือให้มากขึ้นผ่านการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ โดยมีการระบุถึง “เครือข่าย” ใน 5 กลุ่ม ได้แก่

- เครือข่ายระดับนานาชาติ มีความคาดหวังว่า สรพ. จะสามารถแบ่งปันประสบการณ์และเป็นต้นแบบในการพัฒนาด้านคุณภาพในเวทีนานาชาติได้
- เครือข่ายหน่วยงานด้านสาธารณสุขของประเทศ สรพ. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อส่งต่อไปยังหน่วยงานอื่นๆ พร้อมทั้งประสานและสร้างความร่วมมือในการร่วมกันผลักดันให้เกิด Safety – Healthy – Well Being ใน Patient (ผู้รับบริการ) Personal (บุคลากร) และ People (ที่อยู่ใน Health system)
- เครือข่ายสถานพยาบาล มุ่งเน้นให้สถานพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจ สามารถประยุกต์ใช้เกณฑ์มาตรฐาน HA และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มของสถานพยาบาลระดับปฐมภูมิ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่ สรพ. จะให้การมุ่งเน้นและขยายการใช้เกณฑ์มาตรฐานต่อไป
- เครือข่าย HACCC กลุ่มศูนย์ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพ รวมถึงโรงเรียนแพทย์ ซึ่งเป็นกลุ่มเครือข่ายสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารสถานพยาบาลด้วยมาตรฐาน HA
- เครือข่ายด้านกำลังคน ต้องมุ่งเน้นให้มีความเพียงพอทั้งจำนวน และความเชี่ยวชาญที่หลากหลายยิ่งขึ้น เช่น
 - Surveyor: ปัจจุบัน Surveyor โดยส่วนมากจะเป็นสายวิชาชีพแพทย์ ในอนาคตจำเป็นต้องเพิ่มกลุ่มวิชาชีพพยาบาลให้มากขึ้น
 - วิทยากร: หาก สรพ. ต้องการมีหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลายมากขึ้น จำเป็นต้องมีเครือข่ายวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในรายด้านที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยมุ่งเน้นความสามารถในการถ่ายทอดและออกแบบการเรียนรู้ที่มากกว่าการสอนเนื้อหาเพียงอย่างเดียว

ด้านที่ 3 การพัฒนากลไกขับเคลื่อนมาตรฐานสถานพยาบาล ต้องมีการทบทวนกลไกการขับเคลื่อนให้สามารถผลักดันให้สถานพยาบาลมีการใช้มาตรฐาน HA ในการบริหารจัดการและดำเนินงานของสถานพยาบาลอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังต้องสามารถจูงใจให้สถานพยาบาลมีความต้องการเข้ารับการรับรองเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มสถานพยาบาลปฐมภูมิซึ่งมีจำนวนมากและมีบริบทที่แตกต่างจากสถานพยาบาลทุติยภูมิและตติยภูมิ

ด้านที่ 4 การประเมินและรับรอง ปัจจุบัน สรพ. มี Surveyor ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหลักในการประเมินและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล โดยจากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่ามีประเด็นความคาดหวังต่อบทบาทการประเมินและรับรองของ สรพ. ดังนี้

- กระบวนการประเมิน ต้องมีการทบทวนและพัฒนากระบวนการและรูปแบบการประเมินรับรองให้มีมาตรฐาน มีความรวดเร็ว มีใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเป็นส่วนหนึ่งใน

กระบวนการเยี่ยมสำรวจเพื่อให้มีกระบวนการที่กระชับ คล่องตัว สนับสนุนการทำงาน
ของทั้งสถานพยาบาลและผู้เยี่ยมสำรวจให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- จำนวนและการพัฒนากลุ่มผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ต้องมีการเพิ่มจำนวนและขีด
ความสามารถของ Surveyor รองรับต่อจำนวนสถานพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อ
เตรียมพร้อมต่อการรับรองสถานพยาบาลปฐมภูมิ

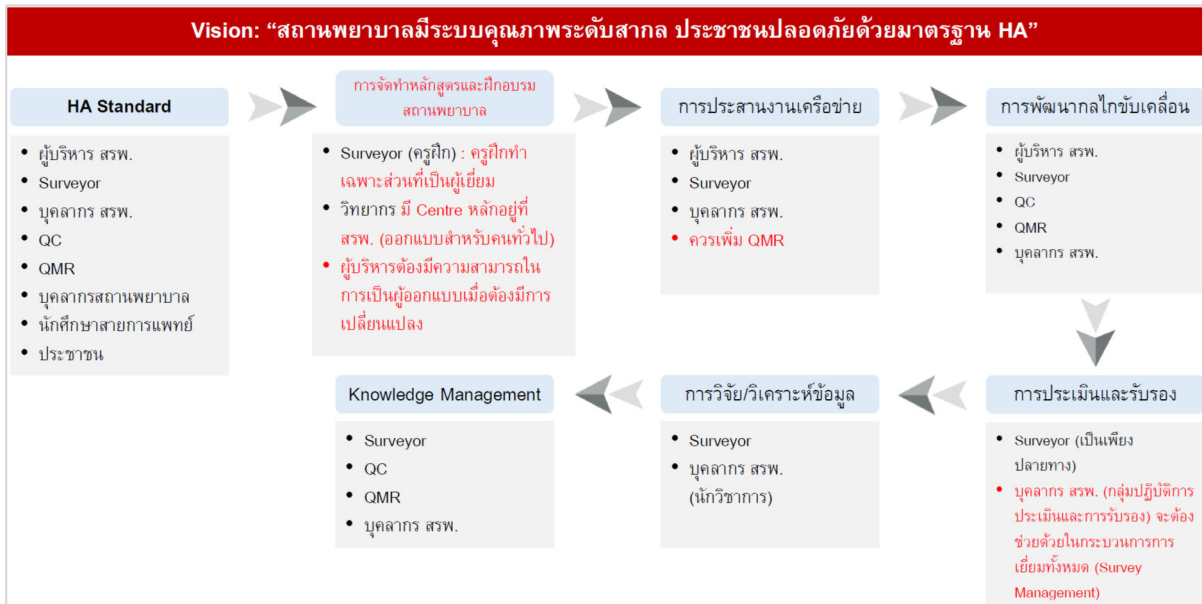
ด้านที่ 5 การวิจัย/วิเคราะห์ข้อมูล จากข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า มีความคาดหวังให้เกิดการ
วิจัย รวมถึงการนำข้อมูลที่ สรพ. มีอยู่มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญของการดำเนินการ
บทบาทของ สรพ. ในด้านอื่นๆ เช่น การนำเสนอในเวทีระดับนานาชาติ การทบทวนและพัฒนามาตรฐาน
HA การส่งต่อข้อมูลสำคัญให้แก่เครือข่ายด้านสาธารณสุข รวมถึงการนำไปจัดทำเป็นชุดองค์ความรู้ของ
องค์กร

ด้านที่ 6 การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นส่วนหนึ่งของการ
พัฒนากลไกในการขับเคลื่อนมาตรฐาน HA โดย สรพ. ต้องเป็นแหล่งในการเรียนรู้ และถ่ายทอดองค์
ความรู้เกี่ยวกับประยุกต์ใช้มาตรฐาน HA ในสถานพยาบาล

ในภาพรวมของการดำเนินการทั้ง 6 ด้านที่กล่าวมาในข้างต้น สรพ. จำเป็นต้องมีการยกระดับ
ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้ามาร่วมดำเนินการ ประกอบกับการพัฒนาอัตรากำลังให้มี
ความเหมาะสมทั้งในเชิงคุณภาพ (ขีดความสามารถ) และเชิงปริมาณ (จำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม)

2. ความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาภาพอนาคตของ สรพ. เพื่อให้เห็นประเด็นความสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละ
ด้านของ สรพ. ทางที่ปรึกษาได้ระบุถึงกลุ่มบุคลากรสำคัญที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานทั้ง
6 ด้าน ดังแสดงในรูปภาพที่ 3.6



รูปภาพที่ 3.6 แสดงกลุ่มบุคลากรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ สรพ.

จากรูปภาพที่ 3.6 ซึ่งแสดงกลุ่มบุคลากรสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องการดำเนินงานของ สรพ. โดยจำแนกตามบทบาททั้ง 6 ด้าน (บุคลากรในที่นี้หมายถึงบุคคลภายนอก สรพ. ซึ่งมีความจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กรอบการพัฒนาบุคลากรในครั้งนั้น) สามารถขยายความได้ดังแสดงในตารางที่ 3.1 ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่และประเด็นสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3.3 การมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายและพันธกิจของ สรพ. ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย	การมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการขับเคลื่อนเป้าหมายและพันธกิจของ สรพ.						
	HA Standard	การจัดทำหลักสูตรและฝึกอบรม	การประสานงานเครือข่าย	การพัฒนาหลักสูตร	การประเมินและรับรอง	การวิจัย/วิเคราะห์ข้อมูล	Knowledge Management
ผู้บริหาร สรพ.	มีความรู้ความเข้าใจ เล็งเห็นประโยชน์และแนวทางขับเคลื่อน		ประสานงานเครือข่ายในระดับนโยบาย และเวทีนานาชาติ	ร่วมออกแบบ ทบทวน และพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อน			
Surveyor	มีความรู้ความเข้าใจ เล็งเห็นประโยชน์และแนวทางขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบหลักสูตร บทบาทครูฝึก บทบาทวิทยากร 	ประสานงานเครือข่ายในสถานพยาบาล และเวทีนานาชาติ	ร่วมออกแบบ ทบทวน และพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> บทบาท Coach บทบาทผู้ประเมิน 	ใช้ประโยชน์จากข้อมูลการประเมินในการวิจัย/วิเคราะห์ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อมาตรฐาน	รวบรวม / วิเคราะห์ / สังเคราะห์ และแบ่งปันข้อมูล / องค์ความรู้สำคัญ
วิทยากร	มีความรู้ความเข้าใจ เล็งเห็นประโยชน์และแนวทางขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> ออกแบบหลักสูตร บทบาทวิทยากร 					
บุคลากร สรพ.	มีความรู้ความเข้าใจ สามารถประยุกต์ใช้หลักการของเกณฑ์กับการทำงานได้		ประสานงานเครือข่ายตามหน้าที่รับผิดชอบ	ร่วมออกแบบ ทบทวน และพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อน		ใช้ประโยชน์จากข้อมูลการประเมินในการวิจัย/วิเคราะห์ข้อสังเกตที่เป็นประโยชน์ต่อมาตรฐาน	บริหารจัดการองค์ความรู้ ทั้งภายในและภายนอก
QC	มีความรู้ความเข้าใจ เล็งเห็นประโยชน์และแนวทางประยุกต์ใช้			ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อน			แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันประสบการณ์
QMR	มีความรู้ความเข้าใจ เล็งเห็นประโยชน์และแนวทางประยุกต์ใช้			ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรขับเคลื่อน			แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันประสบการณ์
บุคลากรสถานพยาบาล	มีความรู้ความเข้าใจ เล็งเห็นประโยชน์และแนวทางประยุกต์ใช้						
นักศึกษาศายการแพทย์	มีความรู้ความเข้าใจ และเล็งเห็นประโยชน์						
ประชาชน	รับรู้และเข้าใจถึงประโยชน์จากการเข้ารับบริการในสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรอง						

บทที่ 4 แผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint)

พ.ศ. 2566-2570

จากข้อมูลการศึกษาเอกสารประกอบการสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงทิศทางและความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ สรพ. ที่ระบุว่า “สถานพยาบาลมีระบบคุณภาพระดับสากล ประชาชนปลอดภัยด้วยมาตรฐาน HA” ด้วยกลยุทธ์ในการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และมีธรรมาภิบาล ประกอบกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4 “เพิ่มความเข้มแข็งและสร้างทุนมนุษย์ในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล” (Strengthening & Capacity building for HA Academy) โดยที่ปรึกษาได้มีกรอบการจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนของ สรพ. โดยครอบคลุมมิติต่างๆ ดังนี้

มิติที่ 1 ครอบคลุมการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข พิจารณาความครอบคลุมการพัฒนาศักยภาพทุกกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนระบบคุณภาพในสถานพยาบาล ทั้งที่เป็นบุคลากรของ สรพ. ทุกประเภทการจ้าง และเป็นกลุ่มบุคลากรที่อยู่ภายนอก สรพ. ทั้งที่เป็นเครือข่าย กลุ่มนักศึกษาด้านสาธารณสุข รวมถึงภาคประชาชน

มิติที่ 2 เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พิจารณาการพัฒนาตั้งแต่บุคลากรแรกเข้า การเติบโตในสายอาชีพ จนกระทั่งบุคลากรออกจากองค์กร

มิติที่ 3 นำเสนอการพัฒนาบุคลากรที่บูรณาการทุก ๆ ด้าน เพื่อการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พิจารณาการพัฒนาบุคลากรแบบองค์รวม (Whole Person Development) ของมหาวิทยาลัย ชองกง ที่พัฒนาบุคลากรทั้งด้านสติปัญญา (Intellectual) ร่างกาย (Physical) สังคม (Social)สุนทรียศาสตร์ (Aesthetic) อาชีพ (Career) อารมณ์ (Emotional) และจิตวิญญาณ (Spiritual)

มิติที่ 4 จัดทำอยู่บนฐานที่เชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรกับงานทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ พิจารณาความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของแบบแผนการพัฒนาศักยภาพกับงานทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหาคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

มิติที่ 5 จัดทำภายใต้กรอบที่มีการจัดสรรงบประมาณที่สอดคล้องกัน พิจารณาที่การสนับสนุนในการนำแบบแผนการพัฒนาศักยภาพไปปฏิบัติจริง (Implement) ทั้งการสนับสนุนด้านนโยบาย งบประมาณ และประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณด้านพัฒนาศักยภาพ

มิติที่ 6 จัดทำโดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการติดตามการพัฒนาบุคลากร พิจารณาการกำหนดความสำเร็จของการพัฒนาพร้อมทั้งระบุได้ถึงข้อมูลสำคัญที่จะนำมาวิเคราะห์ถึงผล

ความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสม

จากกรอบการจัดทำแผนการพัฒนากำลังคนของ สรพ. สามารถสรุปประเด็นของการพัฒนาตามกลุ่มบุคลากรได้ดังนี้

ภาคประชาชน มุ่งเน้นการพัฒนาในมุมมองของการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของการเข้ารับบริการจากสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรอง

นักศึกษาด้านสาธารณสุข ประสานความร่วมมือพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน HA เพื่อเป็นการพัฒนากำลังคนของระบบสาธารณสุขในอนาคต มีความรู้และเล็งเห็นถึงความสำคัญของมาตรฐาน HA

กลุ่มบุคลากรหลักในพื้นที่สถานพยาบาล อันประกอบด้วย QC QMR และบุคลากรในสถานพยาบาลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาภายใต้ 3 หัวข้อหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Boost Competence** คือหัวข้อการพัฒนาความรู้ความสามารถตามบทบาทหน้าที่ของทั้ง 3 กลุ่มบุคลากร นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการพัฒนาในมุมมองของสายอาชีพในงานคุณภาพอีกด้วย (บุคลากรในสถานพยาบาล > QMR > QC > Surveyor)
- **Networking & Sharing** คือหัวข้อการพัฒนาภายใต้การสร้างและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และองค์ความรู้สำคัญของบุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม เพื่อให้เกิดพลวัตของการขับเคลื่อนมาตรฐานในสถานพยาบาล
- **Engagement & Recognition** คือหัวข้อในการพัฒนาความผูกพันให้บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มเล็งเห็นความสำคัญ และร่วมกันขับเคลื่อนมาตรฐานในสถานพยาบาลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจูงใจให้เกิดความต้องการเติบโตในสายอาชีพงานคุณภาพ

กลุ่มบุคลากร สรพ. แบ่งเป็นกลุ่มบุคลากรตามระดับตำแหน่งเพื่อให้สะดวกต่อการออกแบบการพัฒนาที่เป็นลำดับขั้น สะท้อนเส้นทางเติบโต และความสามารถในการบริหารในแต่ละระดับ ทั้งนี้จากการทบทวนเอกสารพบว่าที่ผ่านมา สรพ. ไม่มีการกำหนดสมรรถนะทางการบริหารสำหรับบุคลากรที่ชัดเจน ที่ปรึกษาจึงพิจารณาโดยใช้ชุดสมรรถนะด้านการบริหารและภาวะผู้นำที่แตกต่างในแต่ละกลุ่มบุคลากร (ประยุกต์จาก Akaraborworn & Sritanyarat, 2017) ดังแสดงใน

รูปภาพที่ 4.1 ซึ่งในส่วนของกลุ่มบุคลากรระดับ Operation จะพิจารณารวมกับระดับ Senior Operation ด้วย 2 เหตุผล คือ ข้อจำกัดด้านกำลังคน สรพ. และแนวทางการทำงานของ สรพ. ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ/ทีมงาน

Managerial Competency & Leadership Levels			
Top Management	Visioning & Strategic Leadership	To develop vision, communicate vision, and inspire everyone in the organization to have passion to achieve the company vision.	<ul style="list-style-type: none"> Networking Inspiring Communication Strategic Thinking Visioning Leadership
Middle Mgt.	Change Leadership	To involve everyone in the organization in executing the corporate strategy in the areas of their responsibilities in order to achieve organizational triple bottom line performance outcomes: Financial, Social and Environment.	<ul style="list-style-type: none"> Influencing (Communication) Change Mgt & Teamwork Entrepreneurship Organization Development
First Line Mgt	Performance Leadership	To get works done via others by setting goals, coaching subordinates, monitoring the assigned works formally and informally, and providing feedbacks to improve the subordinates' performance.	<ul style="list-style-type: none"> Proactive working Advising skill Teamwork Coordination (Coaching & Feedback)
Senior Specialist	Change Leadership	To provide consultancy to business units to leverage the organization performance	<ul style="list-style-type: none"> Organization Savvy Project Management & Planning Analytical Thinking Consulting Skills
Specialist	Team Leadership (2)	To conduct special project(s) within an organization unit by collaborating with other team members.	<ul style="list-style-type: none"> Consulting Skill Teamwork Coordination Agility & Flexibility
Senior Operation	Mentoring & Team Leadership (1)	To mentor the novices in the business unit and to be able to perform and solve problems by themselves	<ul style="list-style-type: none"> Teamwork Coordination & Mentoring Agility & Flexibility Initiative
Operation	Self Leadership	To have self-influence perspective that concerns leading oneself.	<ul style="list-style-type: none"> Teamwork Coordination Agility & Flexibility Initiative

Applied from: Akaraborwom, C., & Sritanyarat, D. (2017). Leadership development in Thailand. In A. Ardichvili & K. Dirani (Eds.), *Leadership development in emerging market economies*. (pp. 149-167). NY: Palgrave Macmillan. (The book is the recipient of the R. Wayne Pace HRD Book of the Year Award). ISBN 978-1-137-58003-0

รูปภาพที่ 4.1 แสดงสมรรถนะด้านการบริหารและภาวะผู้นำที่แตกต่างในแต่ละกลุ่มบุคลากร

ซึ่งจะสามารถแบ่งกลุ่มบุคลากรของ สรพ. ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- กลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร ประกอบด้วย 3 ระดับทางการบริหาร ซึ่งพิจารณาจากความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่
 - ผู้บริหารสถาบัน (Top Management): ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถาบัน
 - หัวหน้ากลุ่ม (Middle Management): หัวหน้ากลุ่มภารกิจ
 - ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่ม (First Line Management): ผู้ช่วยหัวหน้ากลุ่มภารกิจ
- กลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ ประกอบด้วย 3 ระดับหลัก ได้แก่
 - Experience Surveyor: กลุ่มผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์ ได้แก่
 - ✓ ครูฝึกเยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer)
 - ✓ หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor)
 - ✓ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มีศักยภาพ (Existing Surveyor)
 - New Surveyor: ผู้เยี่ยมสำรวจใหม่

- SIT (Surveyor in Training): ผู้ที่ได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้เยี่ยมสำรวจ แต่ยังไม่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้เยี่ยมสำรวจ
- กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) ประกอบด้วย 2 ระดับ ได้แก่
 - Senior Specialist: นักวิชาการ ระดับ 6-7
 - Specialist: นักวิชาการ, บุคลากรปฏิบัติการ ระดับ 5
- กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1 ระดับ ได้แก่
 - Senior Operation: นักวิชาการ, บุคลากรปฏิบัติการ ระดับ 2-4

ทั้งนี้ในส่วนของหัวข้อในการพัฒนาบุคลากรของ สรพ. จากการสรุปภาพอนาคตของ สรพ. พบว่ามี 3 หัวข้อ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **Professional (Quality Culture & Functional Competency)** คือ หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะที่ส่งเสริมให้บุคลากรของ สรพ. เป็น High Performer อันประกอบไปด้วย
 - สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งจะต้องจัดทำขึ้นโดยพิจารณาจากค่านิยมและวัฒนธรรมคุณภาพ และธรรมาภิบาล
 - สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Functional Competency) ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากร รวมถึงสมรรถนะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
- **Career Management (Managerial Competency)** คือหัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพ (Potential) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการขึ้นสู่ตำแหน่ง
- **Engagement & Recognition** คือหัวข้อการพัฒนาความผูกพัน การยกย่องชมเชย การจูงใจ ความปลอดภัย และสุขภาพของบุคลากร

โดยภาพรวมของกรอบแนวทางการพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพของ สรพ. เป็นการระบุถึงกลุ่มบุคลากรที่ต้องได้รับการพัฒนา (กรอบในแนวตั้ง) ประกอบกับหัวข้อและแนวทางการพัฒนา (กรอบในแนวนอน) ซึ่งได้นำไปเป็นแนวทางตั้งต้นของการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อรวบรวมและทบทวนหลักสูตรและกลไกการพัฒนาที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน รวมถึงร่วมกันออกแบบแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมจากหลักสูตรและโครงการที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน หลังจากนั้นที่ปรึกษาได้สรุป และเพิ่มเติมข้อมูลที่ได้จากการศึกษา “แผนปฏิบัติงานของ สรพ. ประจำปี พ.ศ. 2566” และข้อมูลจากการศึกษาเอกสารอื่นๆ ที่ได้รับจาก สรพ. โดยสรุปออกมาเป็น **แผนพัฒนา** กำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint) พ.ศ. 2566-2570 ดังแสดงในรูปภาพที่ 4.2

จากรูปภาพที่ 4.2 จะสังเกตเห็นว่าสีของกล่องที่ระบุหลักสูตร / โครงการ / วิธีการพัฒนา ภายใต้ HRD Blueprint จะมีการแบ่งสี ซึ่งแต่ละสีจะมีความหมายดังนี้



นอกจากนั้น ในส่วนของ**ตัวอักษรสีแดง** หมายถึง โครงการ/วิธีการ/เครื่องมือที่เป็นเรื่องใหม่ (New) ที่มีการนำเสนอขึ้นมาในช่วงการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ

รายละเอียดภายใต้แผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint) พ.ศ. 2566-2570 สามารถอธิบายถึงหลักสูตร / โครงการ / วิธีการพัฒนาได้ โดยแยกตามกลุ่มบุคลากร และหัวข้อการพัฒนา ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ประชาชน จากการศึกษาเอกสาร พบว่าภายใต้แผนปฏิบัติงาน พ.ศ.2566 ของ สรพ. มีการระบุถึงโครงการสื่อสารประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ภาพลักษณ์องค์กร ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่มภารกิจขับเคลื่อนนโยบายและสื่อสารองค์กร

กลุ่มที่ 2 นักศึกษาด้านสาธารณสุข นอกจากการประสานความร่วมมือพัฒนาหลักสูตรและการเรียนรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน HA (National Credit Bank) ซึ่งเป็นแนวทางในระดับนโยบายของคณะกรรมการสถาบัน ยังมีการระบุถึงโครงการ Forum ที่ สรพ. ดำเนินการอยู่ทุกปีว่า ส่วนหนึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้นักศึกษาด้านสาธารณสุขได้เข้ามาร่วมเรียนรู้และเห็นถึงการนำเอามาตรฐาน HA ไปดำเนินการจริงภายใต้บริบทของสถานพยาบาลต่างๆ ที่มีการนำเสนอในการจัด Forum

กลุ่มที่ 3 บุคลากรหลักในพื้นที่สถานพยาบาล (QC, QMR และบุคลากรในสถานพยาบาล)

บุคลากรหลักในพื้นที่	Boost Competence	
QC	<p>QC1: แผนพัฒนาที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ ระยะเวลา 4 ปี (2565 – 2568)</p> <p>QC2: โครงการสร้างและพัฒนาที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ</p>	
QMR	<p>QMR1: คู่มือหลักสูตรสำหรับผู้บริหารหลักสูตรและวิทยากร ชื่อหลักสูตร ผู้จัดการศูนย์คุณภาพของสถานพยาบาล (Quality Management Representative; QMR)</p>	<p>QMR2: โครงการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการศูนย์คุณภาพ QMR (Quality Management Representative)</p>
บุคลากรสถานพยาบาล	<p>QMR3: โครงการ HAI Academy Public training / e-learning / in-house training</p>	<p>QC4: โครงการพัฒนากลไกส่งเสริมการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมสถานพยาบาลเข้าสู่การรับรองปี 66</p>

รูปภาพที่ 4.3 หัวข้อการพัฒนา Boost Competence สำหรับบุคลากรหลักในพื้นที่สถานพยาบาล

● หัวข้อการพัฒนา “Boost Competence”

- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง QC, QMR และบุคลากรในสถานพยาบาลภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - ODI1: โครงการพัฒนามาตรฐานและกระบวนการประเมิน
 - ODI2: โครงการพัฒนากลไกการจัดการคุณภาพบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำของคุณภาพและความปลอดภัย / THIP
- การพัฒนาสำหรับ QC ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QC1: แผนพัฒนาที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ ระยะเวลา 4 ปี (2565-2568)
 - QC2: โครงการสร้างและพัฒนาที่ปรึกษากระบวนการคุณภาพ
- การพัฒนาสำหรับ QMR ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QMR1: คู่มือหลักสูตรสำหรับผู้บริหารหลักสูตรและวิทยากร ชื่อหลักสูตร ผู้จัดการศูนย์คุณภาพของสถานพยาบาล (Quality Management Representative; QMR)
 - QMR2: โครงการเสริมสร้างสมรรถนะผู้จัดการศูนย์คุณภาพ QMR (Quality Management Representative)
- การพัฒนาสำหรับบุคลากรในสถานพยาบาล ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QMR3: โครงการ HAI Academy Public training / e-learning / in-house training
 - QC4: โครงการพัฒนากลไกส่งเสริมการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมสถานพยาบาลเข้าสู่การรับรองปี 66

บุคลากรหลักในพื้นที่	Networking & Sharing	
QC	QC3: HACCC & Networking	
QMR		
บุคลากรสถานพยาบาล		QC5: โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล

รูปภาพที่ 4.4 หัวข้อการพัฒนา Networking & Sharing สำหรับบุคลากรหลักในพื้นที่สถานพยาบาล

● หัวข้อการพัฒนา “Networking & Sharing”

- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง QC, QMR และบุคลากรในสถานพยาบาลภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QC3: HACCC & Networking
- การพัฒนาสำหรับบุคลากรในสถานพยาบาล ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QC5: โครงการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล

บุคลากรหลักในพื้นที่	Engagement & Recognition	
QC	QC6: ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประกันสุขภาพที่ปรึกษา (QC)	QC7: Rewarding
QMR	QMR4: จัดประกวด QMR ในวงใจ ในงาน HA National Forum (ร่วมกับภาพรวม)	
บุคลากรสถานพยาบาล		

รูปภาพที่ 4.5 หัวข้อการพัฒนา Engagement & Recognition สำหรับบุคลากรหลักในพื้นที่สถานพยาบาล

● หัวข้อการพัฒนา “Engagement & Recognition”

- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง QC, QMR และบุคลากรในสถานพยาบาลภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QC7: Rewarding ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่นำเสนอโดยกลุ่มภารกิจส่งเสริมการพัฒนาและฝึกอบรม (QC) ซึ่งยังไม่มีกระบวนการถึงแนวทางและรายละเอียดที่ชัดเจน
- การพัฒนาสำหรับ QC ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QC6: ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ประกันสุขภาพที่ปรึกษา (QC)
- การพัฒนาสำหรับ QMR ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่

- QMR4: จัดประกวด QMR ในดวงใจในงาน HA National Forum (รวมกับภาพรวม) ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่นำเสนอโดยกลุ่มภารกิจส่งเสริมการพัฒนาและฝึกอบรม (QMR)

กลุ่มที่ 4 บุคลากร สรพ. (กลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร, กลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมชมสำรวจ, กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) และกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ)

บุคลากร สรพ.		Professional (Quality Culture & Functional Competency)	
ผู้บริหารสถาบัน (Top Management)			
หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)			
หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management)			
Experience Surveyor	คู่มือผู้เยี่ยมชมสำรวจ (Surveyor Trainer)		
	หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมชมสำรวจ (Lead Team Surveyor)		
	ผู้เยี่ยมชมสำรวจที่มีประสบการณ์ (Existing Surveyor)		
ผู้เยี่ยมชมสำรวจใหม่ (New Surveyor)			
SIT (Surveyor in Training)			
Senior Specialist (รวมวิทยากร)			
Specialist (รวมวิทยากร)			
Senior Operation			

รูปภาพที่ 4.6 หัวข้อการพัฒนา Professional (Quality Culture & Functional Competency) สำหรับบุคลากร สรพ.

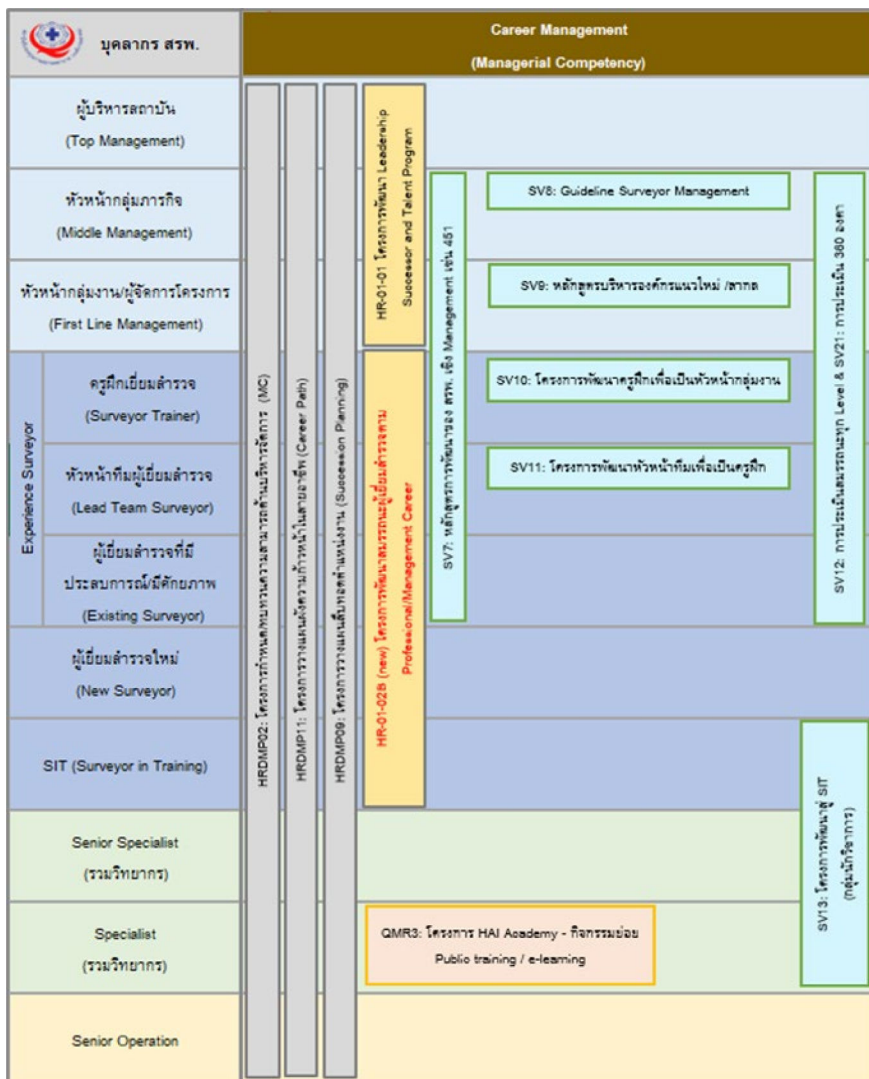
● หัวข้อการพัฒนา “Professional (Quality Culture & Functional Competency)”

- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร, กลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมชมสำรวจ, กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) และกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HRDMP03: โครงการกำหนด/ทบทวนความสามารถหลัก (CC)
 - HR-01-04 โครงการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะหลัก Core competencies (etc. Project Management/ QM)

- HR-01-03 โครงการยกระดับความสามารถด้านดิจิทัลและการจัดการสารสนเทศ (new core competencies)
- HR-04-01 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร
- HRDMP08: โครงการกำหนด/ทบทวนความสามารถตามลักษณะงาน (FC)
- HR-03-02 (new) โครงการจัดทำการพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Competencies Matrix) ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มภารกิจพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม
- HRDMP01: โครงการประเมินความสามารถของบุคคล (Competency Assessment)
- HRDMP06: โครงการจัดทำผังเส้นทางการฝึกอบรมระยะยาว (Training Road Map)
- HRDMP05: โครงการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan)
- HRDMP12: โครงการกำหนด/ทบทวนใบกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่ง (JD)
- HR-03-01 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (On the Job Training)
- HRDMP10: โครงการกำหนด KPIs ของหน่วยงาน (Functional KPIs)
- HRDMP07: โครงการกำหนด KPIs ของตำแหน่งงาน (Position KPIs)
- HRDMP04: โครงการการบริหารจัดการคนเก่งคนดี (Talent Management)
- HR-04-02 โครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารสร้างสรรค์และ Soft Skills
- ODI4: จัดการความรู้เพื่อรองรับการรับรองมาตรฐานสากล - (66-31)
- ODI5: โครงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมองค์กร (Bootcamp/RM) - (66-31)
- ODI6: โครงการจัดการความรู้เพื่อสร้างผลงานวิชาการ ศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (สัมมนาวิชาการ/ผลงานวิชาการ)
- ODI7: โครงการพัฒนาศูนย์นวัตกรรมสารสนเทศและข้อมูลเพื่อยกระดับการเรียนรู้ระบบคุณภาพสถานพยาบาล
- ODI8: เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บและแบ่งปันความรู้ด้วยระบบจัดการคลังความรู้ (New) ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยกลุ่มภารกิจพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม

- ODI9: จัดการความรู้เพื่อเป็นองค์การวิชาการด้านการวิจัยและพัฒนา (NEW) ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยกลุ่มภารกิจพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม
- ODI10: การประเมินความคุ้มค่าของโครงการ (วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์) (NEW) ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยกลุ่มภารกิจพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม
- งบประมาณสำหรับแผนพัฒนาตามความประสงค์ของเข้าหน้าที่/ลูกจ้าง (ที่มา: ระเบียบสถาบันฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2564)
- HR-02-02 โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านการขับเคลื่อนเครือข่าย (Network Management) โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร), กลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ, หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor), ครูฝึกเยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer) และหัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management)
- การพัฒนาที่ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร และกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - SV6: หลักสูตรการพัฒนาของ สรพ. ด้านวิชาการ เช่น 601 / 602 / 303 / 304 / 305 / 609 โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มีศักยภาพ (Existing Surveyor), หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor), ครูฝึกเยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer), หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management) และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)
- การพัฒนาที่ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ, กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) และกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HR-02-01 โครงการพัฒนาทักษะด้านวิชาการและการขับเคลื่อนงานระดับสากล (International)
- การพัฒนาที่ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) และกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HR-01-02A โครงการพัฒนาเพิ่มสมรรถนะของนักวิชาการ/ผู้ปฏิบัติงาน
- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HR-01-02B (new) โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้เยี่ยมสำรวจตาม Professional/Management Career ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยงานพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มภารกิจพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม

- คู่มือผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor Handbook 2020)
- SV4: โครงการพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจ
- SV5: โครงการพัฒนาผู้เยี่ยม - Exist Yr. 1-5- LT- ST
- SV33: โครงการพัฒนา New
- SV2: หลักสูตร 501
- SV1: โครงการสร้างผู้เยี่ยม SIT
- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) ภายใต้วงศ์นี้ ได้แก่
 - QMR3: โครงการ HAI Academy (กิจกรรมพัฒนาวิทยากร)

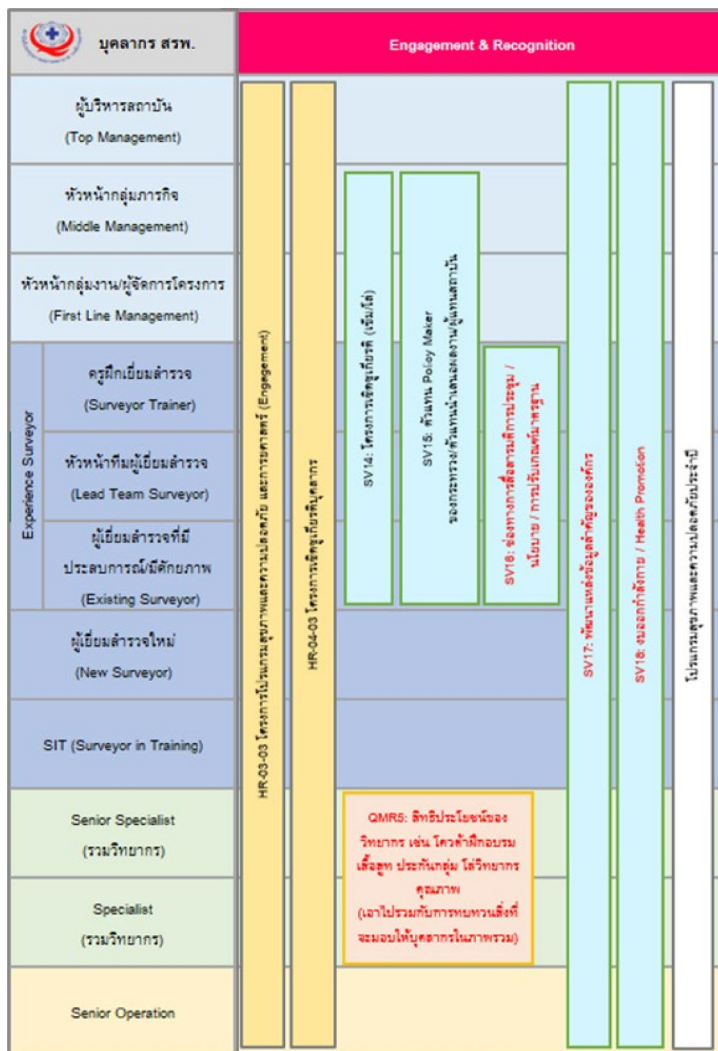


รูปภาพที่ 4.7 หัวข้อการพัฒนา Career Management (Managerial Competency) สำหรับบุคลากร สรพ.

● หัวข้อการพัฒนา “Career Management (Managerial Competency)”

- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร, กลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ, กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) และกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HRDMP02: โครงการกำหนด/ทบทวนความสามารถด้านบริหารจัดการ (MC)
 - HRDMP11: โครงการวางแผนผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)
 - HRDMP09: โครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning)
- การพัฒนาที่ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร และกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ (ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่)
 - SV7: หลักสูตรการพัฒนาของ สรพ. เชิง Management เช่น 451 โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มีศักยภาพ (Existing Surveyor), หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor), ครูฝึกเยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer), หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management) และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)
 - SV12: การประเมินสมรรถนะทุก Level & SV21: การประเมิน 360 องศา โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มีศักยภาพ (Existing Surveyor), หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor), ครูฝึกเยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer), หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management) และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)
- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ และกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - SV13: โครงการพัฒนาสู่ SIT (กลุ่มนักวิชาการ) โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ Specialist (รวมวิทยากร), Senior Specialist (รวมวิทยากร) และ SIT (Surveyor in Training)
- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HR-01-01 โครงการพัฒนา Leadership Successor and Talent Program
 - SV8: Guideline Surveyor Management โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)
 - SV9: หลักสูตรบริหารองค์กรแนวใหม่ /สากล โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management)

- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HR-01-02B (new) โครงการพัฒนาสมรรถนะผู้เยี่ยมสำรวจตาม Professional/Management Career ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มภารกิจพัฒนาองค์กรและนวัตกรรม
 - SV10: โครงการพัฒนาครูฝึกเพื่อเป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ครูฝึกผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer)
 - SV11: โครงการพัฒนาหัวหน้าทีมเพื่อเป็นครูฝึก โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor)
- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - QMR3: โครงการ HAI Academy - กิจกรรมย่อย Public training / e-learning โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ Specialist (รวมวิทยากร)



รูปภาพที่ 4.8 หัวข้อการพัฒนา Engagement & Recognition สำหรับบุคลากร สรพ.

● หัวข้อการพัฒนา “Engagement & Recognition”

- การพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร, กลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ, กลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) และกลุ่มตำแหน่งปฏิบัติการ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - HR-03-03 โครงการโปรแกรมสุขภาพและความปลอดภัย และการยศาสตร์ (Engagement)
 - HR-04-03 โครงการเชิดชูเกียรติบุคลากร
 - SV17: พัฒนาแหล่งข้อมูลสำคัญขององค์กร ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยกลุ่มภารกิจบริหารและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ซึ่งยังไม่มีการระบุถึงแนวทางและรายละเอียดที่ชัดเจน
 - SV18: งบออกกำลังกาย / Health Promotion ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยกลุ่มภารกิจบริหารและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ซึ่งยังไม่มีการระบุถึงแนวทางและรายละเอียดที่ชัดเจน
 - โปรแกรมสุขภาพและความปลอดภัยประจำปี
- การพัฒนาที่ครอบคลุมกลุ่มตำแหน่งทางการบริหาร และกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - SV14: โครงการเชิดชูเกียรติ (เข็ม/โล่) โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มีศักยภาพ (Existing Surveyor), หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor), ครูฝึกผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer), หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management) และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)
 - SV15: ตัวแทน Policy Maker ของกระทรวง/ตัวแทนนำเสนอผลงาน/ผู้แทนสถาบัน โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มีศักยภาพ (Existing Surveyor), หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor), ครูฝึกผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer), หัวหน้ากลุ่มงาน/ผู้จัดการโครงการ (First Line Management) และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ (Middle Management)
- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งผู้เยี่ยมสำรวจ ภายใต้หัวข้อนี้ ได้แก่
 - SV16: ช่องทางการสื่อสารมติการประชุม / นโยบาย / การปรับเกณฑ์มาตรฐาน ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่น่าเสนอโดยกลุ่มภารกิจบริหารและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) ซึ่งยังไม่มีการระบุถึงแนวทางและรายละเอียดที่ชัดเจน โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ผู้เยี่ยมสำรวจที่มีประสบการณ์/มี

ศักยภาพ (Existing Surveyor), หัวหน้าทีมผู้เยี่ยมสำรวจ (Lead Team Surveyor) และครูฝึกเยี่ยมสำรวจ (Surveyor Trainer)

- การพัฒนาสำหรับกลุ่มตำแหน่งเชี่ยวชาญ (รวมถึงวิทยากร) ภายใต้หัวข้อนี้ได้แก่
 - QMR5: สิทธิประโยชน์ของวิทยากร เช่น โควต้าฝึกอบรม เสื้อสุท ประกันกลุ่ม โส่ววิทยากรคุณภาพ (เอาไปรวมกับการทบทวนสิ่งที่จะมอบให้บุคลากรในภาพรวม) ในส่วนนี้เป็นโครงการใหม่ที่นำเสนอโดยกลุ่มภารกิจส่งเสริมการพัฒนาและฝึกอบรม (QMR) ซึ่งยังไม่มีการระบุถึงแนวทางและรายละเอียดที่ชัดเจน

นอกจากนั้น จะสังเกตได้ว่า โครงการ **ODI3: โครงการ Forum** เป็นการพัฒนาที่ถูกดึงออกมาให้คั่นกลางระหว่างกลุ่มบุคลากร สรพ. และกลุ่มบุคลากรภายนอก สรพ. ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนมาตรฐาน HA เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้ง 2 กลุ่มใหญ่ โดยการดำเนินโครงการนี้จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรภายในเป็นผู้ดำเนินการหลักรวมถึงการเข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคลากรภายนอก สรพ. จึงนับว่าเป็นแนวทางการพัฒนาที่ส่งผลในภาพใหญ่นั่นเอง

ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

จากการจัดทำแผนพัฒนากำลังคนด้านการพัฒนาคุณภาพในระบบสาธารณสุข (HRD Blueprint) พ.ศ. 2566-2570 ของ สรพ. ตามที่ได้นำเสนอไปในข้างต้น ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลจากส่วนงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนากำลังคนที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ของ สรพ. ที่ปรึกษาพบประเด็นที่มีความจำเป็นต้องพิจารณาและให้ความสำคัญเพื่อที่จะส่งเสริมให้งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สรพ. มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถอธิบายได้ตามหลักการ ADLI (Approach-Deploy-Learning-Integration) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการ/แนวทาง (Approach) สรพ. มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ (Competency-Based Management) ดังนั้น เพื่อให้ สรพ. มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการดำเนินงาน การออกแบบและพัฒนาโมเดลสมรรถนะของ สรพ. จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม ในช่วงของการดำเนินโครงการนี้ สรพ. อยู่ในระหว่างการพัฒนาและกำหนดชุดสมรรถนะของบุคลากรภายใน (ดังแสดงในรูปภาพที่ 4.9) โดยมีโครงการที่ได้รับบูรณาการใน HRD Blueprint ได้แก่



รูปภาพที่ 4.9 HAI Staff Competency มาตรฐานสมรรถนะบุคลากร สรพ.

HRDMP03: โครงการกำหนด/ทบทวนความสามารถหลัก (CC)

HRDMP02: โครงการกำหนด/ทบทวนความสามารถด้านบริหารจัดการ (MC)

จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า มีความคาดหวังถึงคุณลักษณะและทักษะการทำงานที่นอกเหนือจากที่มีภาระบูรณาการใน CC และ MC ปัจจุบันของ สรพ. เช่น Hard Skill, Soft Skill, 21st

Century Skill และ Meta Skill รวมถึงกลยุทธ์ในการทำงานแบบ Agile/ทีมข้ามสายงาน และการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานและจัดการข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้น ในการดำเนินโครงการ HRDMP02 และ HRDMP03 จึงควรนำเอาประเด็นต่างๆ เหล่านี้มาร่วมพิจารณาเพื่อปรับแก้ CC และ MC ให้มีความครอบคลุมและลดความซ้ำซ้อนของการกำหนดสมรรถนะทั้ง 2 ประเภท เพื่อให้เหมาะสมกับการขับเคลื่อนองค์กรของ สรพ.

HRDMP08: โครงการกำหนด/ทบทวนความสามารถตามลักษณะงาน (FC)

เมื่อพิจารณาจากบริบทการดำเนินงานของ สรพ. จะพบว่าสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาของบุคลากร สรพ. คือ สมรรถนะตามลักษณะงาน (FC-Functional Competency) เนื่องจาก สรพ. เป็นองค์กรที่มีจำนวนบุคลากรน้อย เมื่อเทียบกับบทบาทและพันธกิจขององค์กร ดังนั้น นอกจากกลยุทธ์ในการทำงานแบบ Agile/ทีมข้ามสายงานแล้ว บุคลากร สรพ. จำเป็นต้องมีความสามารถสูงในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งในส่วนี้ก็จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับสมรรถนะตามลักษณะงาน (FC-Functional Competency) ดังนั้น ที่ปรึกษาจึงมีข้อเสนอแนะต่อการดำเนินโครงการ HRDMP08 ดังนี้

- ควรมีการทบทวนบทบาทและหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนก่อนจัดทำ FC โดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ เช่น Surveyor ซึ่งเป็นตำแหน่งงานหลักขององค์กร และมีความหลากหลายในบทบาทหน้าที่ ทั้งการเป็นผู้เยี่ยมสำรวจและการเป็นครูฝึก ซึ่งจะเห็นได้ว่า 2 บทบาทนี้ต้องการชุดสมรรถนะที่ต่างกัน หรือในส่วนของบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบคุณภาพและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ในส่วนนี้ก็เป็นประเด็นที่สามารถนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำ FC ได้ในอีกทางหนึ่ง
- ควรมีการศึกษาและนำแนวทางการจัดทำชุดสมรรถนะตามมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ หรือชุดสมรรถนะจากองค์กรต้นแบบที่องค์กรภายนอกมีการจัดทำไว้ในบางตำแหน่ง มาประกอบการออกแบบ FC

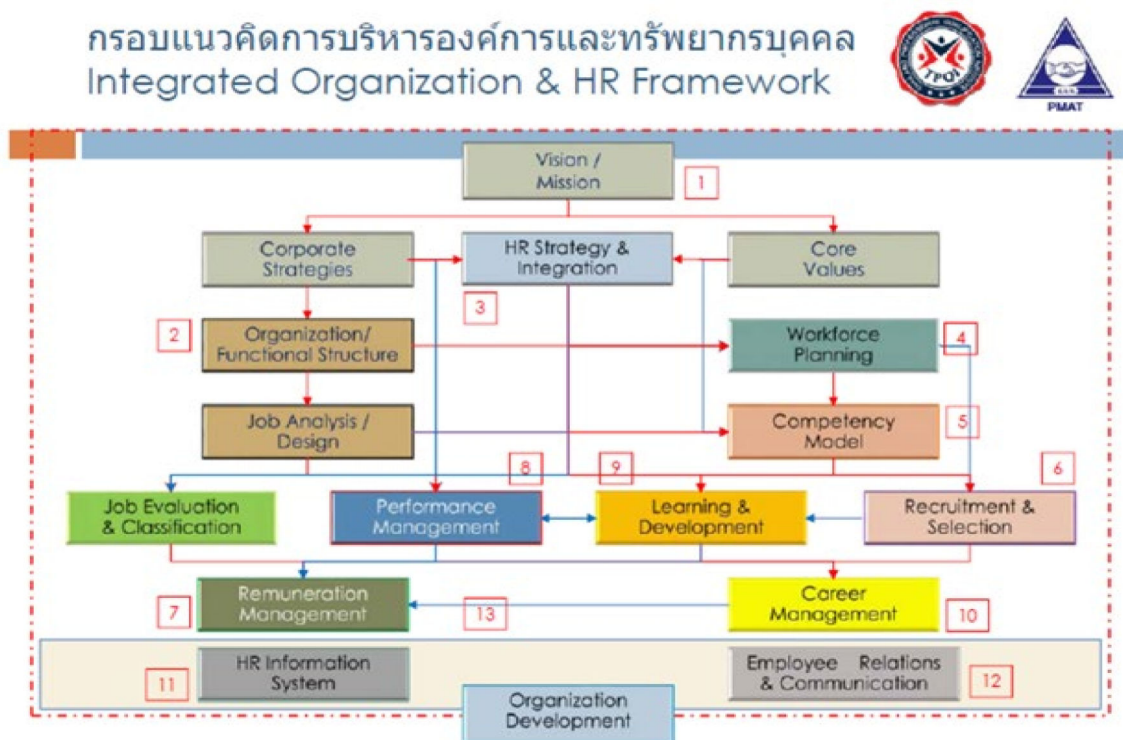
นอกจากการกำหนดโมเดลสมรรถนะของบุคลากรภายใน สรพ. แล้ว ในมุมมองของที่ปรึกษาเห็นว่า สรพ. ควรมีการทบทวนสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นของบุคลากรในกลุ่ม QC และ QMR เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มนี้ (ข้อควรระวัง: ไม่ควรมีมากเกินไป และไม่ควรระบุสมรรถนะที่ไม่จำเป็นต่อบทบาทของ QC และ QMR)

2. การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) ภายใต้การจัดทำ HRD Blueprint ในครั้งนี้ จะสังเกตเห็นได้ว่าวิธีการ/เครื่องมือในการพัฒนายังคงมีรูปแบบของการจัดอบรมอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อพิจารณากับบริบทองค์กรของ สรพ. ซึ่งมีข้อจำกัดด้านจำนวนบุคลากรเมื่อเทียบกับภาระงานขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรผ่านการจัดฝึกอบรม หรือ วิธีการที่ต้อง “ดึงคนออกมาจากหน้างาน” จึงอาจ

เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ไม่ตอบโจทย์มากนัก ดังนั้น สรพ. จึงควรพิจารณาวิธีการ/เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายและบูรณาการกันมากขึ้น

3. การเรียนรู้ (ทบทวนและปรับปรุง) (Learning) สรพ. ควรใช้ HRD Blueprint ฉบับนี้ในการทบทวนและพัฒนาการดำเนินการในภาพรวม โดยพิจารณาความสำเร็จของโครงการ/หลักสูตร/วิธีการพัฒนาที่อยู่ภายใต้ HRD Blueprint ในทุกๆ ปี ซึ่งจะช่วยให้ สรพ. เห็นถึงภาพรวมของการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างครอบคลุม และลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินการ

4. การบูรณาการ (Integration) ในส่วนของประเด็นด้านการบูรณาการ ขออธิบายโดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล (ดังรูปภาพที่ 4.10) แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันของงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning & Development) กับการบริหารองค์กรและงาน HR ด้านอื่นๆ ซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม จากการพิจารณาโครงการต่างๆ ภายใต้การจัดทำ HRD Blueprint ในครั้งนี้ ยังไม่พบถึงความเชื่อมโยงกันของระบบงานด้าน HR อย่างชัดเจน ซึ่งที่ปรึกษาคาดหวังว่าหลังจากที่ สรพ. มีการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโมเดลสมรรถนะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะช่วยให้การบูรณาการงาน HR ด้านอื่นๆ กับการพัฒนาบุคลากร สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างแท้จริง



รูปภาพที่ 4.10 กรอบแนวคิดการบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล (TPQI, มปป.)

ข้อค้นพบเพิ่มเติม (นอกเหนืองานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

เนื่องจาก สรพ. มีกลุ่มผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) เป็นกลุ่มบุคลากรหลักในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการบุคลากรในกลุ่มดังกล่าวมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางที่ปรึกษาจึงขอเสนอข้อสังเกตที่พบในระหว่างการดำเนินโครงการในครั้งนี้ ใน 2 ประเด็น อันได้แก่

1) โครงสร้างการบริหารจัดการ แม้ว่าปัจจุบันจะมีกลุ่มภารกิจบริหารและพัฒนาผู้เยี่ยมสำรวจเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบุคลากรกลุ่มนี้ อย่างไรก็ตาม สรพ. ควรมีการกำหนดโครงสร้างของการกำกับดูแลบุคลากรกลุ่มนี้ทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้เป็นระบบและวัดผลได้จริง เนื่องจาก บุคลากรส่วนใหญ่จะมีลักษณะการจ้างที่ไม่ใช่บุคลากรประจำของ สรพ. อันจะเป็นการยากในการกำกับและติดตาม ประกอบกับบุคลากรส่วนใหญ่จะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีความท้าทายในทางการบริหารจัดการด้วยในส่วนหนึ่ง

2) การทบทวนกลไกและระบบการประเมินและรับรอง ในปัจจุบัน สรพ. ยังคงมุ่งเน้นการประเมินและรับรองในลักษณะของการใช้กำลังคนกลุ่มผู้เยี่ยมสำรวจ (Surveyor) เป็นหลัก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า มีความท้าทายอยู่ในหลายประเด็น ได้แก่ การรักษามาตรฐาน, ช่วงอายุ, อัตรากำลัง (ปริมาณ-คุณภาพ) เป็นต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาประกอบกับจำนวนภาระงาน (จำนวนสถานพยาบาลที่ต้องเข้ารับการตรวจประเมิน) ลักษณะการทำงาน (การอ่านรายงาน-เอกสาร) การใช้เทคโนโลยีประกอบการปฏิบัติงาน จะเห็นถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ทั้งในด้านของจำนวนบุคลากรที่อาจไม่เพียงพอ ด้านสุขภาวะของบุคลากร (ช่วงอายุกับลักษณะการทำงาน) ด้านการพัฒนาบุคลากรกับเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ประกอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การวิเคราะห์และคำนวณอัตรากำลัง งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสามารถตอบสนองต่อการบริหารอัตรากำลังได้ในมุมมองของคุณภาพบุคลากร (ขีดความสามารถของบุคลากร) อย่างไรก็ตาม ในมุมมองของปริมาณ (จำนวนบุคลากร) ที่เหมาะสมกับปริมาณงานก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน ความท้าทายของ สรพ. ณ ปัจจุบันคือการกำหนดอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกันโดยควรมีการคาดการณ์และประเมินความเหมาะสมในทุกๆ ปี ประกอบกับการพิจารณาคุณสมบัติผู้สมัคร (Candidate) ในการเข้ามาเป็นผู้เยี่ยมสำรวจในอนาคต การออกแบบประสบการณ์การทำงาน (Employee Experience) ที่จะสามารถดึงดูดผู้มีศักยภาพเข้ามาร่วมปฏิบัติงานกับ สรพ. ได้ในอนาคต

