

**สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน**

ธีรภัทร์ ไชยยา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวางนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ประชากรการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานบริการสาธารณสุข ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน รวมจำนวนทั้งสิ้น 114 คน โดยใช้ประชากรทุกหน่วยเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย (Total Population) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับและแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการวางแผนอัตรา กำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการออกจากราชการ และด้านวินัย และการรักษาวินัย

2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรา กำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนตำแหน่ง ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ด้านวินัยและการรักษาวินัย และด้านการออกจากราชการ

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ได้แก่ ควรกำหนดกรอบอัตรากำลังทั้งจังหวัดให้ชัดเจนและให้เป็นแนวทางเดียวกัน การบรรจุข้าราชการควรอยู่ในรูปคณะกรรมการเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเพียงพอ จัดการอบรมให้ความรู้ด้านระเบียบวินัยให้แก่บุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนระดับควรพิจารณาตามความรู้ความสามารถ และเป็นธรรม และพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของผู้ลาออกจากราชการที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และการอบรมเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะเกษียณอายุราชการ

**คำสำคัญ :** สภาพและปัญหา, แนวทางการพัฒนา, การบริหารงานบุคคล, สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

## State Problem and Guidelines Developing on Personnel Administration of Nan Provincial Public Health Office.

Mr. Teerapat Chaiya  
Nan Provincial Public Health Office.

### ABSTRACT

The purposes of the cross sectional study descriptive research were to study 1) The level of state on personnel administration of Nan provincial public health office. 2) The level of problem on personnel administration of Nan provincial public health office. And 3) Guidelines Developing on personnel administration of Nan provincial public health office. The populations were administrators and the person involved in personnel management of Nan provincial public health office 114 persons. The instrument was the 5 level rating scale questionnaires and Open ended questionnaires. The statistical analysis were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and content analysis. The result of the research found that:

1. The level of state on personnel administration of Nan provincial public health office overall in medium level. When considered on aspect wise can be sorted in descending order of mean as follows: nomination and appointing, Personnel planning and positioning, evaluation of the performance and salary promotion, Welfare and benefits, enhancing the efficiency of government, retirement, and preserving discipline

2. The problems of academic personnel administration of Nan provincial public health office overall in medium level. After item analysis, all of them could be rated by mean score in descending order as follows: The Personnel planning and positioning, enhancing the efficiency of government, nomination and appointing, evaluation of the performance and salary promotion, Welfare and benefits, preserving discipline, and retirement.

3. Guidelines Development on personnel administration of Nan provincial public health office. To determine the manpower rate in both provinces, fairly nomination and appointing government officials, gave much budget to development of the personnel, Knowledge and discipline to personnel. To fairly the evaluation of the performance and salary promotion, and preparedness training for the retired.

**Keyword:** State and Problem, Guidelines Developing, personnel administration, Nan provincial public health office

## บทนำ

กำลังคนด้านสุขภาพ (Health Workforce) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบสุขภาพ โดยเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานด้านสุขภาพทุกระดับ เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นทั้งผู้สร้างและผู้นำเทคโนโลยีด้านสุขภาพไปใช้ อีกทั้งเป็นผู้บริหารจัดการระบบบริการสุขภาพ เพื่อให้เกิดสุขภาพที่ดีขึ้นในหมู่ประชาชน ดังนั้น ในการพัฒนาสุขภาพของประชาชนและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ระบบสุขภาพจึงจำเป็นต้องมีกำลังคนที่มีความรู้ความสามารถ และมีสัดส่วนประเภทกำลังคนที่เหมาะสม (กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2562) อย่างไรก็ตาม จากการที่ในปัจจุบันระบบสุขภาพของประเทศไทยกำลังเผชิญกับสถานการณ์ที่ท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางระบาดวิทยาที่ประชาชนมีแนวโน้มเจ็บป่วยด้วยโรคไม่ติดต่อ และความเจ็บป่วยเรื้อรัง ความเสื่อมสภาพของผู้สูงอายุที่ต้องการภาวะพึ่งพิงมีสัดส่วนเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ประชากรวัยเด็กและวัยทำงานลดลงจนนำไปสู่ปัญหาขาดแคลนแรงงานในระบบสุขภาพ โดยเฉพาะหน่วยบริการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และปัญหานี้ดูเหมือนจะทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากการขาดอัตราตำแหน่งข้าราชการ ขาดงบประมาณในการจ้างงาน มีการลาออกจากงานมากขึ้นเนื่องจากสภาพการทำงานหนักเกินไป กำลังบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความก้าวหน้าในตำแหน่ง ค่าตอบแทนไม่เหมาะสม และความไม่มั่นคงในระบบการจ้างงานแบบลูกจ้างชั่วคราว เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้แม้จะมีการแก้ไขปัญหาเป็นระยะ ๆ แต่ปัญหายังคงอยู่และมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ (กฤษดา แสงดี วรรัตน์ ใจชื่น และณัฐยานันท์ เดชา, 2562) ประกอบกับในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีนโยบายลดตำแหน่งข้าราชการและควบคุมจำนวนอัตรากำลังให้สามารถสรรหาได้ไม่เกินกรอบอัตราโครงสร้าง ในขณะที่กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายพัฒนาระบบบริการศูนย์ความเชี่ยวชาญคุณภาพบริการ และระบบสุขภาพปฐมภูมิ ทำให้เพิ่มภาระงานในขณะที่จำนวนคนไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภาระงาน ส่งผลให้บุคลากรที่อยู่ในระบบลาออกจากงาน โดยจากการคาดการณ์กำลังคนด้านสุขภาพของประเทศไทยในปี พ.ศ.2569 กำลังคนด้านสุขภาพประเภทแพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัชกร แพทย์แผนไทย ผู้ช่วยแพทย์แผนไทย นักกายภาพบำบัด และนักเทคนิคการแพทย์ จะขาดแคลนและมีความต้องการเพิ่มขึ้น (พุดตาน พันธูเณร และคณะ, 2561)

จากสภาพปัญหาดังกล่าว กระทรวงสาธารณสุขได้มีการปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล การปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง คนดี มีความสามารถ และปฏิรูประบบบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อสร้าง "กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแห่งความสุข" ให้บุคลากรมีความสุขและปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลเชื่อมโยงไปถึงการสร้างผลผลิตของงานในการดูแลสุขภาพประชาชนได้อย่างยั่งยืน (กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2564) โดยได้กำหนดและเริ่มปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล พ.ศ. 2560 - 2564 ซึ่งกำหนดทิศทางการบริหารงานบุคคลให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แผนการบริหารจัดการและธำรงรักษากำลังคนที่มีประสิทธิภาพ ระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายบุคลากรที่เข้มแข็ง บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ ผู้รับบริการและบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคล บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่อองค์กร บุคลากรได้รับการพัฒนาครอบคลุมทุกสายงาน มีนวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล และระบบจัดการความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงาน

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2560) และมอบหมายให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุกแห่งเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์และตัวชี้วัด โดยสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดซึ่งเป็นหน่วยราชการส่วนภูมิภาค ที่มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีที่ตั้งอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทำหน้าที่ให้บริการด้านสาธารณสุขให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนปฏิบัติงานด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องด้านสาธารณสุข และมีหน้าที่ดำเนินการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านสาธารณสุขที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และได้แบ่งหน่วยงานในความรับผิดชอบออกเป็น โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และสถานบริการสาธารณสุขชุมชน จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีบุคลากรในความรับผิดชอบหลากหลายสายงาน ทั้งสายงานด้านการรักษาพยาบาล สายงานสาธารณสุข และสายงานสนับสนุน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารสาธารณสุขต้องให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในด้านการวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และตอบสนองนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2560)

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน มีหน่วยงานในสังกัดประกอบด้วยโรงพยาบาลทั่วไป 1 แห่ง โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 14 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอจำนวน 15 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 26 แห่ง มีบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุขรวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนรวมทั้งสิ้น 4,011 คน ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านได้พยายามหากลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในสังกัดด้วยรูปแบบและกิจกรรมที่หลากหลาย โดยได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการพัฒนา เพื่อบรรลุมิติทัศน์และตัวชี้วัดของกระทรวงสาธารณสุข จึงทำให้การบริหารบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านจะได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารงานบุคคลในทุกด้านแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากในปัจจุบันนโยบายภาครัฐ และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเกี่ยวกับการผลิตบุคลากรสาธารณสุข การจัดสรรตำแหน่ง การบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานกระทรวงสาธารณสุข (พกส.) รวมถึงลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว ได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านหลายประการ เช่น การขาดแคลนบุคลากรตามกรอบอัตรากำลัง การถ่ายโอนบุคลากรไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การขาดงบประมาณในการจ้างงาน และบุคลากรมีการลาออกจากงานมากขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น และเพื่อเป็นการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้ทราบถึงสภาพการบริหารงานบุคคล ปัญหาการบริหารงานบุคคลและแนวทางการแก้ไข ปัญหาการบริหารงานบุคคลดังกล่าวอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้จัดทำโครงการวิจัยนี้ขึ้น ซึ่งผลจากการวิจัยจะทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ให้มีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการป้องกันข้อขัดแย้งหรือกรณีพิพาทจากการปฏิบัติงาน เป็นการรักษาสีติและผลประโยชน์ของบุคลากร และเพื่อสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสังกัด ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของกระทรวงสาธารณสุขต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

## 2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

### ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) แบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional studies) เก็บข้อมูล ณ ช่วงเวลาหนึ่ง

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานบริการสาธารณสุข ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ประกอบด้วย รองนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดน่านทุกคน หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่านทุกคน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลทุกแห่ง นักจัดการงานทั่วไปในโรงพยาบาลทุกแห่ง หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลทุกแห่ง สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอและผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ และผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่ง รวมจำนวนทั้งสิ้น 114 คน

กลุ่มตัวอย่าง การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตร Taro Yamane (พิชิต ฤทธิ์จัญญ, 2550) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 89 คน เนื่องจากประชากรการวิจัยจำนวนไม่มาก และเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ประชากรทุกหน่วยเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย (Total Population) รวมจำนวนทั้งสิ้น 114 คน โดยใช้ประชากรทุกหน่วยเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย (Total Population) โดยเกณฑ์คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมวิจัย ได้แก่ 1) ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานบริการสาธารณสุข ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน 2) สามารถให้ข้อมูลโดยการกรอกแบบสอบถามด้วยตนเองได้ และกรณีไม่สามารถกรอกแบบสอบถามด้วยตนเองสามารถให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ของผู้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ 3) สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัยโดยได้รับการบอกกล่าวข้อมูลของโครงการวิจัยอย่างครบถ้วน สำหรับเกณฑ์การคัดตัวอย่างออกจากโครงการวิจัย ได้แก่ 1) ไม่สมัครใจตอบแบบสอบถาม 2) ขอลถอนตัวในช่วงที่เก็บรวบรวมข้อมูล 3) เจ็บป่วยในช่วงที่เก็บรวบรวมข้อมูลจนไม่สามารถเข้าร่วมกระบวนการวิจัยได้อย่างครบถ้วน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

3.1.1 ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคล จำนวน 8 ข้อ

3.1.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 6 ข้อ 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร 7 ข้อ 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 7 ข้อ 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย 6 ข้อ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนตำแหน่ง 6 ข้อ 6) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 6 ข้อ และ 7) ด้านการออกจากราชการ จำนวน 6 ข้อ รวมจำนวนทั้งสิ้น 44 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบ Likert Scale คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)

3.1.3 ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จำนวน 7 ข้อ ลักษณะเป็นแบบปลายเปิดให้เขียนตอบ (Open ended)

3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Context Validity) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านการใช้ภาษา (Wording) (สุวิมล ติรภานันท์, 2543) โดยการหาค่า IOC (Item Objective Congruence Index) และเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 มาเป็นข้อคำถาม และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความถูกต้อง

สมบูรณ์ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานบริการสาธารณสุข ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำปาง จำนวน 30 ตัวอย่าง เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของ Cornbrash ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.969

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ดังนี้

4.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 ข้อมูลสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

4.3 ข้อมูลแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

### การพิทักษ์สิทธิกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ได้รับอนุมัติจริยธรรมการวิจัย เลขที่ NAN REC 67/51 ลงวันที่ 25 มกราคม 2567 จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการขอความยินยอมจากประชากรเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมทั้งแจ้งรายละเอียดของการวิจัยอย่างครบถ้วน

### ผลการวิจัย

1. ประชากรการวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 61.11 มีอายุอยู่ในช่วง 51 - 60 ปี ร้อยละ 61.11 มีระดับการศึกษาปริญญาโท ร้อยละ 54.63 มีเงินเดือน 60,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 20.37 มีอายุราชการอยู่ในช่วง 31 - 35 ปี ร้อยละ 32.41 ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งระดับชำนาญการ ร้อยละ 42.59 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล อยู่ในช่วง 1 - 5 ปี ร้อยละ 37.96 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชน ร้อยละ 37.96

2. สภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.30$ , S.D.= 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=3.41$ , S.D.= 0.78) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ( $\bar{X}=3.34$ , S.D.=0.68) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X}=3.32$ , S.D.=0.96) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ( $\bar{X}=3.30$ , S.D.=0.80) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X}=3.27$ , S.D.=0.78) ด้านการออกจากราชการ ( $\bar{X}=3.25$ , S.D.=0.99) และด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $\bar{X}=3.19$ , S.D.=0.77) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน เป็นภาพรวมและรายด้าน (N=108)

สภาพการบริหารงานบุคคล	ระดับสภาพการ		การแปลผล
	บริหารงานบุคคล		
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	3.34	0.68	ปานกลาง
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร	3.41	0.78	มาก
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	3.27	0.78	ปานกลาง
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	3.19	0.77	ปานกลาง
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนตำแหน่ง	3.32	0.96	ปานกลาง
6. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	3.30	0.80	ปานกลาง
7. ด้านการออกจากราชการ	3.25	0.99	ปานกลาง
รวม	3.30	0.68	ปานกลาง

3. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.77$ , S.D.=0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=3.26$ , S.D.=0.66) รองลงมาคือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X}=2.86$ , S.D.=0.68) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ( $\bar{X}=2.80$ , S.D.=0.82) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนตำแหน่ง ( $\bar{X}=2.70$ , S.D.=0.82) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ( $\bar{X}=2.67$ , S.D.=0.73) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ( $\bar{X}=2.66$ , S.D.=0.70) และด้านการออกจากราชการ ( $\bar{X}=2.45$ , S.D.=0.82) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน เป็นภาพรวมและรายด้าน (N=108)

ปัญหาการบริหารงานบุคคล	ระดับปัญหาการ		การแปลผล
	บริหารงานบุคคล		
	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง	3.26	0.66	ปานกลาง
2. ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร	2.80	0.82	ปานกลาง
3. ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ	2.86	0.68	ปานกลาง
4. ด้านวินัยและการรักษาวินัย	2.66	0.70	ปานกลาง
5. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนตำแหน่ง	2.70	0.82	ปานกลาง
6. ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์	2.67	0.73	ปานกลาง
7. ด้านการออกจากราชการ	2.45	0.82	น้อย
รวม	2.77	0.62	ปานกลาง

4. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ ควรกำหนดกรอบอัตรากำลังทั้งจังหวัดให้ชัดเจนและให้เป็นแนวทางเดียวกัน 2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ได้แก่ การบรรจุข้าราชการควรอยู่ในรูปคณะกรรมการเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม 3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ควรจัดทำแผนและจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเพียงพอ เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน 4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ ควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ด้านระเบียบวินัยราชการให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนระดับควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ตามความรู้ความสามารถ 6) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ ได้แก่ กำหนดรูปแบบการให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกันในแต่ละสายงานและตำแหน่งงาน และ 7) ด้านการออกจากราชการ ได้แก่ การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของผู้ลาออกจากราชการที่ชัดเจน เข้าใจง่าย

### อภิปรายผล

1. สภาพการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากองค์กรสาธารณสุขจังหวัดน่านเป็นองค์กรที่ใหญ่ มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ค่อนข้างมาก ดังนั้น ระบบการสื่อสารเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอาจส่งไปยังผู้บริหารองค์กรในแต่ละระดับไม่ทั่วถึง ประกอบกับในการประชุมประจำเดือนของหน่วยงานในสังกัด สสจ. น่าน จะมีเพียงผู้บริหารระดับหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชนและสาธารณสุขอำเภอเท่านั้นที่ได้รับสิทธิเข้าร่วมประชุม จากนั้นจึงนำหัวข้อประชุมมาประชุมต่อในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งอาจทำให้การสื่อสารระหว่างหน่วยงานด้อยประสิทธิภาพลงไป สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจังหวัด กรณีตัวอย่าง : สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่ พบว่า ผลการประเมินสภาพการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีระดับคะแนนร้อยละ 60.22 หรือจัดอยู่ในกลุ่มประสบความสำเร็จบางส่วน และมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับปานกลาง โดยมีสาเหตุจากการขาดการสื่อสารให้บุคลากรอย่างทั่วถึง และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีรพงษ์ บุรณวรศิลป์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง ผลการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามความรับรู้ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดนันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนันทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง โดย พบว่า กิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนันทบุรี มีการดำเนินงานตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก แต่มีข้อสังเกต คือ การรับรู้ของบุคลากรสาธารณสุขจังหวัดนันทบุรีในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปรีชญาพร ลุนวิรัตน์ (2563) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและบรรยากาศองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับสูง

2. ปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อธิบายได้ว่า ถึงแม้ว่างานบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน จะได้มีการพัฒนาและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม ยังพบว่ามีปัญหาในทางปฏิบัติอยู่บางประเด็น ซึ่งนอกจากจะเกิดจากระบบการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังอาจเกิดจาก



การที่หน่วยงานในสังกัดในบางพื้นที่ ไม่ได้นำเอาหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด หรือมีการนำเอาหลักเกณฑ์ไปปรับปรุง ประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเอง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำ การได้เปรียบ เสียเปรียบของข้าราชการในสังกัดได้ และส่งผลกระทบต่อมุมมองของปัญหาการบริหารงานบุคคลในภาพรวมของจังหวัด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัญหาด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก โดยพบปัญหาที่สำคัญในรายละเอียด ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังทั้งภาพรวม และแยกย่อยตามหน่วยงาน ยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน ส่งผลทำให้บุคลากรทุกระดับต้องรับภาระงานที่มากเกินไปจนเกิดความอ่อนล้าและมีภาวะความเครียดจากการทำงานได้ ผลการวิจัยส่วนนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปรีชญพพร ลุนวิรัตน์ (2563) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและบรรยากาศองค์กรของบุคลากร ในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู ประสบกับสภาพปัญหาบรรยากาศองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีจำนวนไม่เพียงพอ ภาระงานมาก รวมถึงการขาดแคลนงบประมาณในการปฏิบัติงานทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานไม่มีความสะดวก จึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผลงานโดยรวม และสอดคล้องกับ ชรินทร์นั ยาพิกุล (2562) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานกฤษฎีกา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังในสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานกฤษฎีกา คือ ไม่สามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังให้เพียงพอต่อปริมาณงานได้ ดังนี้ 1) ภารกิจและปริมาณงานไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ทั้งอัตรากำลังส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่จ้างเหมาบริหารซึ่งไม่สามารถรับผิดชอบภารกิจงานหลักได้ 2) ไม่สามารถรักษ้อัตรากำลังให้อยู่ในองค์กรได้ เนื่องจากภารกิจและปริมาณงานที่มากเกินไป ไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ และขาดแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าและค่าตอบแทน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคทั้งสองประการส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรทำให้เกิดความล่าช้าและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลลำดับถัดมา คือ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ซึ่งมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีนโยบายลดตำแหน่งข้าราชการและควบคุมจำนวนอัตรากำลังให้สามารถสรรหาได้ไม่เกินกรอบอัตรากำลังโครงสร้าง ในขณะที่กระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายพัฒนาระบบบริการศูนย์ความเชี่ยวชาญคุณภาพบริการ และระบบสุขภาพปฐมภูมิ ทำให้เพิ่มภาระงานในขณะที่จำนวนคนไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับภาระงาน ส่งผลให้บุคลากรที่อยู่ในระบบลาออกจากงานมากขึ้น (พุดตาน พันธุ์เนตร และคณะ, 2561) อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าว งานบริหารงานบุคคล สสจ.น่าน ได้แก้ไขปัญหามาโดยการส่งเสริมให้ทุกหน่วยบริการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีอยู่ในระบบให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ซึ่งช่วยแก้ไขปัญหานี้ในทางปฏิบัติได้ในระดับหนึ่ง ผลงานวิจัยส่วนนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปณิตดา ศักดิ์ฤทธิ์ (2564) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทำนายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสุขภาพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาวะขาดแคลนให้สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานให้เพิ่มขึ้นและมีการวางแผนกำลังคนในระยะยาว

3. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน พบว่า ประชากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในประเด็นของด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ที่ควรกำหนดกรอบอัตรากำลังทั้งจังหวัดให้ชัดเจนและให้เป็นแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะสายงานที่มีความขาดแคลน เช่น พยาบาลวิชาชีพทั้งในโรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ต้องดูแลผู้ป่วยเป็นจำนวนมาก ซึ่งสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดควรเสนอแผนอัตรากำลังต่อเขตสุขภาพเพื่อบริหารจัดการอัตรากำลังให้

สอดคล้องกับการกิจต่อไป ผลการวิจัยส่วนนี้สอดคล้องกับ วิเชียร เทียนจารวัฒนา และกิตติพร เนาว์สุวรรณ (2564) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากำลังคนสาธารณสุขของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสนับสนุนเขตสุขภาพ ซึ่งผลการวิจัยมีข้อค้นพบว่า กรอบอัตรากำลังสายงานที่ขาดแคลนมากที่สุด คือ สายงานพยาบาลวิชาชีพ มีความขาดแคลนเกือบทุกเขตสุขภาพ (ยกเว้นเขตสุขภาพที่ 12) สายงานแพทย์มีเฉพาะเขตสุขภาพที่ 8 ที่ยังต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนสายงานทันตแพทย์และสายงานเภสัชกรมีบางเขตสุขภาพที่ต่ำกว่าเกณฑ์ ดังนั้น จึงมีแนวทางการจัดสรรตำแหน่งว่างให้จัดสรรเต็มในส่วนขาดตามความรุนแรงให้ได้ตามเกณฑ์เป้าหมายขั้นต่ำร้อยละ 80.0 ให้ครบถ้วนก่อน เพื่อให้มีการกระจายทรัพยากรบุคคลที่เป็นธรรมในทุกเขตสุขภาพ นอกจากนี้ ควรนำเอาหลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาใช้ โดยเน้นการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ (Optimization) โดยเติมตำแหน่งว่างหรือปรับเปลี่ยนให้กับสายงานและพื้นที่ที่มีความขาดแคลนมากที่สุดก่อน (บุรฉัตร จันทรแดง, ยุภาพร ยุภาศ, 2560) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชรินทร์นั ยาพิกุล (2562) ที่ให้ข้อเสนอแนะว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารบุคคลควรมีการจัดทำแผนกรอบอัตรากำลังให้สอดคล้องกับการกิจและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ตามกรอบแนวความคิดการวิเคราะห์อัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน รวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถทดแทนหรือลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและลดอัตรากำลังคนได้ และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลประเด็นถัดไปที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อการเลื่อนตำแหน่งและการเลื่อนระดับควรพิจารณาตามความรู้ความสามารถ และเป็นธรรม ซึ่งประเด็นนี้มีความเกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าตอบแทน และความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพของบุคลากรด้วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา งานบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ยังอาจจะมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงานด้านนี้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนต่อไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นันทพร ชวนชอบ (2560) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ในเรื่องเงินเดือนและค่าตอบแทนที่จะได้รับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมินนั้นมีความสำคัญมาก การได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน จะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจที่ดี และทำงานตามตัวชี้วัดที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการตั้งเป้าหมายและปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ ในทางกลับกัน หากบุคลากรเกิดความไม่พอใจ จะทำให้การทำงานให้กับองค์กรถูกลดประสิทธิภาพลงได้ นอกจากนี้ ประเด็นดังกล่าวยังหมายถึงสิ่งตอบแทนที่ได้รับที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินด้วย เพราะปกติแล้วมนุษย์จะทำในสิ่งที่ได้รับรางวัลตอบแทน ยิ่งได้รับผลตอบแทนสูงยิ่งมีผลงานมาก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรด้วย

## สรุป

จากข้อมูลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพการดำเนินงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ภาพรวมมีสภาพและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ผลจากการวิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนางานบริหารงานบุคคลประกอบด้วย การกำหนดกรอบอัตรากำลังทั้งจังหวัดให้ชัดเจนและให้เป็นแนวทางเดียวกัน การบรรจุข้าราชการควรมุ่งเน้นความเป็นธรรม ควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนระดับ ให้รวดเร็ว ทันกับสถานการณ์ ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับ

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างเพียงพอ และควรปรับปรุงระบบหรือรูปแบบการให้สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกัน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา

1. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ควรปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับ รับรู้และรับทราบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยหากมีสิ่งเดิมที่ดำเนินการมาอยู่แล้ว แต่ในปัจจุบันไม่ตอบสนองต่อการความต้องการของผู้รับบริการ ต้องยอมรับและนำข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์และนำสู่การปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ต้องให้ความสำคัญกับการจัดวางโครงสร้างการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

3. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดสรรอัตรากำลังที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งต้องธำรงรักษาบุคลากรที่มีอยู่ให้อยู่กับองค์กร เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

4. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ควรสร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายบริหารงานบุคคลทุกระดับ รวมทั้งทำหน้าที่ควบคุม ติดตาม กำกับ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายบริหารงานบุคคลทั้งจังหวัดอย่างต่อเนื่อง

#### ข้อเสนอแนะเชิงการวิจัย

1. ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในประเด็นแนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารและบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ผู้อำนวยการโรงพยาบาล นักจัดการงานทั่วไปในโรงพยาบาลทั่วไปและโรงพยาบาลชุมชน หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอและผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอทุกอำเภอ หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดน่าน ทุกคน และผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่ง ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเป็นอย่างดี

### เอกสารอ้างอิง

กฤษฎา แสงดี วรรัตน์ ใจชื่น และ ณัฐธยาน์กร เดชา. (2562). *แผนปฏิรูปกำลังคนและภารกิจบริการด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข*. นนทบุรี : สือตะวัน.

กองบริหารทรัพยากรบุคคล ส สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2560). *แผนยุทธศาสตร์กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2560 – 2564*. สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2567. จาก [https://hr.moph.go.th/site/hr\\_moph/?page\\_id=246](https://hr.moph.go.th/site/hr_moph/?page_id=246)

- กลุ่มประสานนโยบายและยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2562). *แผนปฏิรูปกำลังคนและภารกิจบริการด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพมหานคร : นนทบุรี.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2564). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. สืบค้น 25 กุมภาพันธ์ 2567. จาก [https://hr.moph.go.th/site/hr\\_moph/?page\\_id=246](https://hr.moph.go.th/site/hr_moph/?page_id=246)
- ชรินทร์ ยาพิกุล. (2562). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค สำนักงานกฤษฎีกา. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธีรพงษ์ บุณยวรรคศิลป์. (2553). ผลการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ตามความรู้ของบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดนนทบุรี. *วารสารวิทยบริการ*. 21(3), 110-126.
- นันทพร ชวนชอบ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ), สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุรฉัตร จันทร์แดง และยุภาพร ยุภาศ. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้กระบวนการพัฒนาภาครัฐแนวใหม่. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 4(1), 29-44.
- ปรีชญาวรรณ ลุนวิรัตน์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและบรรยากาศองค์กรของบุคลากรในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารการแพทย์โรงพยาบาลอุดรธานี*. 28(1), 94.
- ปนัดดา ศักดิ์ฤทธิ์. (2564). *รายงานวิจัยปัจจัยทำนายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรสุขภาพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดอุดรธานี*. อุดรธานี : สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุดรธานี.
- พิชิต ฤทธิ์จัญญ. (2550). *หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เฮาส์ออฟเคอร์มิสท์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษร.
- พุดตาน พันธุ์เนตร และคณะ. (2561). วิเคราะห์ความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพสำหรับระบบบริการ ระดับทุติยภูมิของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2569. *วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข*, 12(2), 205–20.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2560). กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2560. *ราชกิจจานุเบกษา*, 134 (64 ก).
- วิเชียร เทียนจาวุฒินา และกิตติพร เนาว์สุวรรณ. (2564). การพัฒนากำลังคนสาธารณสุขของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อสนับสนุนเขตสุขภาพ. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 30(3), 536.
- สุวิมล ติรกันันท์. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2554). *การพัฒนาสมรรถนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล จังหวัด กรณีตัวอย่าง สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.