ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ธีรพงศ์ บูรณวรศิลป์*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ตัวแปรผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษาจากองค์ประกอบ 7 ด้าน ดังนี้ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหา (3) การคัดเลือก (4) การฝึกอบรมและการพัฒนา (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (6) การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย (7) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรผลการดำเนินงานองค์การ ศึกษาจากองค์ประกอบ 4 มุมมอง ดังนี้ (1) มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ (2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ (3) มุมมองด้านนวัตกรรม (4) มุมมองความคุ้มค่าการบริหารการเงิน โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จำนวน 109 คน ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ,ค่าเฉลี่ย,ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน(Pearson′s Product Moment Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2. ผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับปานกลาง 3. ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานองค์การของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ : ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์/ผลการดำเนินงานองค์การ/การรับรู้/สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

***นักศึกษา** หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ABSTRACT

This study aimed at examining the relationship between human resources management performance and organizational performance, in a case study of Nonthaburi Provincial Public Health Office. The human resources management performance was examined by looking at 7 variables: (1) human resource planning, (2) recruitment, (3) selection, (4) training and development (5) performance appraisal, (6) compensation welfare and discipline, and (7) maintenance. These variables of organizational performance were studied from 4 different perspectives: (1) an external perspective, (2) an internal perspective, (3) an innovation perspective, and (4) a financial perspective. The sample consisted of 109 government officers from Nonthaburi Provincial Public Health Office. The instruments used in this study were a questionnaire and interviews. The statistical methods used for data analysis included percentages, means, standard deviations and Pearson's Product Moment Correlation.

The results showed that: 1) overall human resources management performance was perceived to be a moderate level from all variables, 2) overall organizational performance was at a moderate level from all perspectives, and 3) the relationship between human resources management performance and organizational performance at Nonthaburi Provincial Public Health Office was strongly and significantly positive ($p<0.01$).

KEY WORDS : HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PERFORMANCE/ ORGANIZATIONAL PERFORMANCE/ PERCEPTION/ NONTHABURI PROVINCIAL PUBLIC HEALTH OFFICE

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ นับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์การ เพราะทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเห็นว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างที่มีหน้าที่เพียงทำตามคำสั่ง หรือทำตามที่กฎหมายกำหนด หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิตประเภทหนึ่ง คล้ายกับแนวคิดด้านการบริหารการจัดการสมัยเริ่มต้นที่เรียกว่า "ยุคเครื่องจักร"บุคลากรคงเป็นเพียง "ชิ้นส่วน" หนึ่ง ของระบบงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงแค่การทำให้ได้มาซึ่งคนที่ต้องการในเวลาที่ต้องการเท่านั้น ในช่วงที่ผ่านมา ภาวะเศรษฐกิจโลกเข้าสู่ยุคถดถอย ขณะเดียวกันการแข่งขันระหว่างประเทศ และระหว่างองค์การก็มีความเข้มแข็งมากขึ้น โดยเฉพาะด้วยแรงขับ จากความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและคมนาคม ซึ่งปฏิวัติการทำธุรกรรมทั้งหลายทั้งปวงทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และปฏิวัติวิถีชีวิตของมนุษย์และองค์การจนแตกต่างไปจากเมื่อ 20-30 ปี ที่ผ่านมาเกือบสิ้นเชิง (ศุภชัย เยาวประภาษ, 2546: 9) ในภาวะเช่นนี้ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จขององค์การสมัยใหม่มีเพียงหนึ่งเดียวเท่านั้น นั่นคือ มนุษย์ในองค์การ มนุษย์กลายเป็นผู้ที่สามารถบันดาลความสำเร็จและรุ่งโรจน์ให้แก่องค์การขณะเดียวกันก็อาจนำมาซึ่งความหายนะได้เช่นเดียวกัน มนุษย์มีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร มนุษย์เป็น "สินทรัพย์" หรือเป็น "ทุน" ให้แก่องค์การ องค์การใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงค่าได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การ กล่าวได้ว่า หากองค์การใดมีความสามารถในการบริหารจัดการให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมีความมั่งคั่งและความเจริญก้าวหน้าสามารถที่จะพัฒนาและขยายองค์การให้เจริญเติบโตได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการบริหารคน เพื่อที่จะให้คนไปพัฒนาหน่วยงาน และพัฒนาประเทศชาติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้เจริญก้าวหน้า เพื่อให้ทัดเทียมกับอารยประเทศ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับทุกหน่วยงาน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การให้ประโยชน์ตอบแทนซึ่งรวมถึงสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนสุดท้าย คือ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ อาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นเรื่องที่ต้องมีวิธีการจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพของการใช้บุคลากรในการผลิต ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างชำนาญ ในปัจจุบัน ปัญหาการแข่งขันจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การมีอยู่สูงมาก การค้นหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ก็มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น การดึงบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเกิดขึ้นอย่างมาก ทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรตามมา เพราะบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นสิ่งที่ต้องการอย่างมากในทุก ๆองค์การ และถ้าองค์การมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ดีแล้วบุคลากรที่มีคุณภาพก็จะย้ายงานหรือลาออกไปยังองค์การอื่น ๆ

เพื่อช่วยในการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความเหมาะสมและสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ จึงต้องมีการวัดการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในปัจจุบันการวัดผลการดำเนินขององค์การได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ เนื่องจากเริ่มมีการตระหนักถึงว่า การวัดผลการดำเนินงานขององค์การมีบทบาทที่สำคัญ ทั้งในด้านการสื่อสาร (Communication) การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Incentive) และการติดตาม (Tracking) ความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละด้านขององค์การ (วรศักดิ์ ทุมมานนท์,2542 : 36) และที่มากกว่านั้น การวัดผลการดำเนินงานขององค์การยังมีส่วนที่สำคัญที่ทำให้องค์การสามารถทราบถึงสถานะในปัจจุบันขององค์การว่าเป็นเช่นไร มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนามากน้อยเพียงใด และยังทำให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบและความตั้งใจที่จะทำงานมากยิ่งขึ้นเพื่อองค์การ จากความสำคัญของการวัดผลการดำเนินงานขององค์การที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาเครื่องมือที่สำหรับนำมาใช้ในการวัดผลการดำเนินขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยหนึ่งในเครื่องมือทางการวัดผลการดำเนินงานขององค์การซึ่งเป็นที่นิยมคือ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เสนอโดย แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan and Norton, 2000) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถทำให้ผู้บริหารองค์การสามารถนำไปใช้ในการส่งผ่านกลยุทธ์และการบริหารองค์การให้เกิดความสอดคล้องและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การโดยอาศัยการวัดเป็นหลัก (พสุ เดชะรินทร์,2544 : 19) การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ถูกนำมาใช้เป็นระบบวัดผลการดำเนินงานโดยสร้างจาก 4 มุมมอง ได้แก่ 1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) 2.มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) พร้อมทั้งสามารถเป็นระบบบริหารได้โดยการแปลงวิสัยทัศน์ไปเป็น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแผนงาน ด้วยความสามารถของ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ทำให้องค์การต่าง ๆทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจและนำเอาการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ไปประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างกว้างขวาง สำหรับประเทศไทยการประยุกต์ใช้ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นการดำเนินงานพัฒนาภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่และเมื่อนโยบายปฏิรูประบบราชการไทยซึ่งเน้นการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ยิ่งมีบทบาทสำคัญมาก ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ซึ่งหน่วยงานราชการควรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวทางให้เหมาะสมกับสถานภาพของหน่วยงานนั้น ๆ

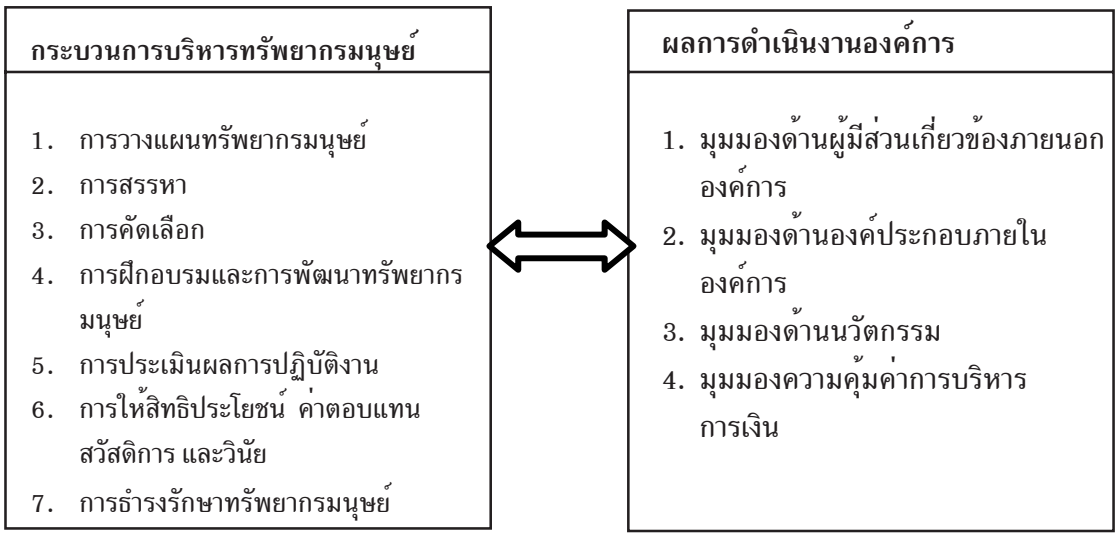
ซึ่งหน่วยงานราชการเป็นองค์การที่ไม่ได้ดำเนินงานเพื่อหวังกำไร แต่มุ่งความเป็นเลิศในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาสังคมเป็นสำคัญ ดังนั้นในการนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาปรับใช้ จึงควรให้ความสำคัญกับกับการสร้างความพึงพอใจแก่สังคมหรือผู้รับบริการเป็นเหตุผลหลักของการบริหารงาน ดังจะพิจารณาได้จากผลงานด้านนี้ของสำนักงานข้าราชการ

พลเรือน (2550) ซึ่งกำหนดให้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) มาเป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและวัดผลการดำเนินงานขององค์การ โดยปรับรายละเอียดองค์ประกอบของแต่ละมุมมองให้สอดคล้องกับสภาพของงานราชการ ออกเป็นมุมมอง 4 มุมมองด้วยกัน ดังต่อไปนี้ 1)มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ 2)มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ 3) มุมมองด้านนวัตกรรม และ 4) มุมมองความคุ้มค่าการบริหารการเงิน

สำนักงานสาธารณสุขเป็นหน่วยงานราชการ หลักด้านสุขภาพที่มีเน้นคุณภาพ ส่งเสริมเครือข่ายสร้างสุขภาพดี มุ่งคุณภาพชีวิต โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนารูปแบบและคุณภาพระบบบริการ ปรับระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ สร้างและพัฒนาภาคีเครือข่าย สุขภาพ พร้อมกับขยายงานและสนับสนุนให้ประชาชนสามารถดูแล จัดการด้านสุขภาพ และมีเป้าประสงค์หลักให้ สถานบริการสุขภาพมีคุณภาพได้มาตรฐาน บุคลากรสาธารณสุขทุกระดับได้รับการพัฒนา มีสมรรถนะที่ได้มาตรฐานและมีความสุขในการปฏิบัติงาน ประชาชนสุขภาพดีมีพฤติกรรมสุขภาพถูกต้อง มีส่วนรวมในการดูแลสุขภาพ และปัญหาสุขภาพของประชาชนที่เกิดจากภาวะโรค ภัยคุกคามและความรุนแรงลดลง

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงาน จึงต้องการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2550) มาประยุกต์ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ในการที่จะนำเอากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพไปปฏิบัติให้เป็นแนวทางที่ดีขึ้นไป

กรอบแนวคิดการวิจัย



แหล่งที่มา : แนวคิด Balanced Scorecard ประยุกต์จาก Kaplan และ Nortan
(อ้างถึงใน สำนักงาน ข้าราชการพลเรือน : (2550)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

2. เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานขององค์การตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

4. ศึกษาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

(1) ศึกษาผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยศึกษาผ่านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7 ด้าน ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และวินัย และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

(2) ศึกษาผลการดำเนินงานองค์การ โดยศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ มุมมองด้านนวัตกรรม และ มุมมองความคุ้มค่าการบริหารการเงิน

ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร

การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จำนวน 109 คน

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ช่วงระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาและเก็บข้อมูล ระหว่างเดือน กรกฎาคม พ.ศ.2552 -สิงหาคม พ.ศ.2552

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Study) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการดำเนินงานขององค์การ และความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี และใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Study)

ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Samping) โดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก กับข้าราชการระดับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานองค์การ เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ซึ่งวิธีการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เพื่อนำไปสู่การอภิปรายผลการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณและแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น

1. แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกระดับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นการสอบถามเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีประเด็นคำถามดังนี้

1.1 วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นเป็นอย่างไร

1.2 ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีอะไรบ้าง

1.3 การส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีอะไรบ้าง

2. แบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ข้อคำถามมีลักษณะแบบเลือกตอบและเติมคำ ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา สังกัด/กลุ่มงาน ระดับตำแหน่ง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ส่วนที่ 2 คำถามแสดงระดับการรับรู้เกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 22 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ (α = 0.86)

ส่วนที่ 3 คำถามแสดงระดับการรับรู้เกี่ยวกับผลการดำเนินงานองค์การ จำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ (α= 0.84)

ส่วนที่ 4 คำถามให้บุคลากรเขียนข้อเสนอแนะ และปัญหาอุปสรรคในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมประมวลผลข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีการทางสถิติ โดยใช้ Computer เป็นเครื่องมือในการประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentages) ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviations) และ ค่าสัมประสิทธิ์

สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยได้เชิญข้าราชการระดับบริหาร หัวหน้าของแต่ละฝ่าย มาร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีประเด็นคำถามดังนี้

(1) วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานในแต่ละประเด็นเป็นอย่างไร

(2) ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีอะไรบ้าง

(3) การส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีอะไรบ้าง

1. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีสาระสำคัญของข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังต่อไปนี้

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ในเรื่องการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี โดยเฉพาะประเด็นการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากร พบว่า กระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้กำหนดคุณสมบัติของบุคลากร ซึ่งในการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในการปฏิบัติงานนั้น ทางกระทรวงสาธารณสุขคำนึงถึงวุฒิการศึกษาเป็นสำคัญมากกว่าความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งในบางตำแหน่งงานได้ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงมาปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าผู้ที่มีวุฒิการศึกษาที่สูงจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี แต่มีมุมมองในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน เพราะขาดประสบการณ์การทำงาน ทำให้ไม่เข้าใจปัญหาจากการปฏิบัติงาน

2) การสรรหา

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกสามารถสรุปได้ว่า ในการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากรในตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ เป็นไปตามกำหนดของระเบียบราชการส่วนในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวนั้น ทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์นั้นเอง โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาบุคลากร แต่ยังพบปัญหา คือ ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการสรรหาอย่างเป็นขั้นตอน แต่พบว่าการดำเนินการสรรหาบุคลากร มีข้อจำกัดในการเปิดเผยข้อมูล ทำให้เกิดการร้องเรียนว่าการสรรหาไม่โปร่งใส

3) การคัดเลือก

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ในการคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีนั้นดำเนินไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีการประกาศนโยบายการคัดเลือกบุคลากร ในการคัดเลือกบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการอัตรากำลังและงบประมาณ ในการคัดเลือกบุคลากรนั้น มีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน แต่ยังพบปัญหา คือ ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการคัดเลือกอย่างเป็นขั้นตอน แต่พบว่าการดำเนินการคัดเลือกบุคลากร มีข้อจำกัดในการเปิดเผยข้อมูล ทำให้เกิดการร้องเรียนว่าการคัดเลือกไม่โปร่งใส เช่นเดียวกับ การสรรหา

4) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ในการกำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบปัญหาว่า ควรมีการวิเคราะห์หลักสูตรแต่ละหลักสูตรมีการเสริมกันหรือซ้ำซ้อนกันหรือไม่ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์สำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร แต่ไม่ได้นำข้อมูลที่ได้มาตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และความต้องการในการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากร ในปัจจุบันยังเป็นความต้องการส่วนบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ในบางครั้งทักษะความรู้ที่ได้มาจึงไม่ตรงกับความต้องการขององค์การ

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีสาระสำคัญของข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังต่อไปนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรจะพิจารณา จากปริมาณและคุณภาพของผลงานการปฏิบัติงานมากกว่าการใช้ระบบสัดส่วนที่ได้มาจากกระทรวงสาธารณสุข และรวมถึงควรพิจารณาจากสมรรถนะของบุคลากรด้วย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ และถึงแม้ว่าจะมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหัวหน้างานจากหลายฝ่ายทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีตัวชี้วัดในหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจน เช่น ความประพฤติ อายุราชการ ความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น แต่พบปัญหาว่า การไม่แจ้งผลการประเมินผลต่อผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง ทำให้เกิดการร้องเรียนและกล่าวหาว่าไม่เป็นกลาง

6) การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อกำกับและควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของการให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย เพราะการที่บุคลากรอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก วินัยเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์การ เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนประเด็นการกำหนดสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการ นั้น พบข้อมูลว่า การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน และสวัสดิการนั้น เป็นไปตามระเบียบราชการ ซึ่งจำเป็นต้องรับรู้ เพราะเป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การ ถึงแม้ว่า บุคลากรจะรับรู้ว่าสิทธิ

ประโยชน์ ค่าตอบแทน และสวัสดิการของตน มีอะไรบ้าง แต่ในหัวข้อค่าตอบแทนนั้น บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ เช่น เงินเดือน นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องให้อยู่แล้ว แล้ว ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนประจำ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการย่อมดีขึ้น แต่ในประเด็นนี้สอดคล้องกับ หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการยอมรับ และการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบข้อมูลว่า ถึงผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยลักษณะขององค์การนั้น มีพื้นที่ค่อนข้างจำกัด ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่เต็มที่เท่าที่ควร

7) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้อง พบข้อมูลว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี มีระบบการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ รวมถึงผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การ ค่อนข้างดี เพราะ มีการจัดการประชุมประจำสัปดาห์และประจำเดือน และมีการพบปะสังสรรค์เพื่อ สร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ เพราะในการทำงานของสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะ เน้นการทำงานเป็นทีม รู้จุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของทุกภาระงานว่าเป็นของทุกคน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันแก่องค์การ แต่ในหัวข้อการวางแผนเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถของหน่วยงานและหัวข้อการวางแผนและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร พบข้อมูลว่าปัญหาการย้ายเข้าและย้ายออกของบุคลากรมีเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุผลทางราชการและส่วนตัว และถึงแม้ว่าจะมอบงานที่มีความสำคัญขององค์การ แต่การลาออกจากราชการของบุคลากรไปทำงานให้กับองค์การภาคเอกชน ที่มีค่าตอบแทนในรูปตัวเงินที่สูงกว่า ซึ่งเป็นปัญหาส่วนบุคคลก็ยังคงมีอยู่

2 ผลการดำเนินงานองค์การ

1) มุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ ถึงแม้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จะให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสุขภาพและสาธารณสุขแก่สังคมและชุมชน ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นภาระงานหลักที่สำคัญขององค์การ และ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภายนอกมากมาย มีนโยบายในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสุขภาพและสาธารณสุขแก่สังคมและชุมชน โดยการนำอาสาสมัครสาธารณสุข เดินทางไปให้ความรู้และคำแนะนำทางด้านสาธารณสุขและสุขภาพแก่ผู้รับบริการที่โรงพยาบาล สถานีอนามัย การส่งเสริมให้มีอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในการให้ความรู้ทางด้านสาธารณสุข ในชมรมต่าง ๆ และการดำเนินงานทางวิชาการร่วมกับองค์การเครือข่ายภายนอก เช่น

การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านสาธารณสุขระหว่างสำนักงานสาธารณสุข และ การเดินทางไปดูงานยังสาธารณสุขในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อนำแนวทางการดำเนินงานมาปรับปรุงองค์การ

2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายในองค์การค่อนข้างมาก แต่ละหน่วยงานภายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี มีหน้าที่ในการให้บริการทางด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนและสังคม ซึ่งได้มีการกำหนดกิจกรรมและกลไกในการทำงาน เช่น การวางแผน การติดตามประเมินผล นอกจากนั้น หน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ มีการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ของสังคม เช่น การแพร่ระบาดของไข้หวัด 2009 ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีรับนโยบายมาจากกระทรวงสาธารณสุข ในการให้ความรู้ การป้องกัน ไข้หวัด 2009 ซึ่งหน่วยงานหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินงานประสานกับ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาล และสถานีอนามัยทุกแห่ง ที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรี รวมถึง ต้องมีการประเมินผลการดำเนินด้วย พบปัญหาว่า แม้จะมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ แต่บางกรณี ระบบงานภายในยังไม่สามารถสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีได้มีการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานร่วมกัน แต่บุคลากรยังไม่มีเวลาอันอาจเกิดจากภาระงานที่มีมาก ทำให้บุคลากรไม่ได้ใส่ใจในการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ รวมถึงวิสัยทัศน์ของจังหวัดนนทบุรี เท่าที่ควรและไม่ได้ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

3) มุมมองด้านนวัตกรรม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จะให้ความสำคัญกับบุคลากรในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและทันสมัยอย่างมีมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน มีการสร้างฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่ง สำนักงานสาธารณสุขได้จัดทำฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางด้านสาธารณสุขและสุขภาพได้ดี รวมถึงฐานข้อมูลของสำนักงานสาธารณสุขก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและสะดวก แต่เนื่องจากบุคลากรยังขาดความชำนาญในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ แม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะมีการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรอยู่เสมอ แต่ก็พบว่า การพัฒนาองค์ความรู้ โดยการวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ในงานยังไม่เกิดขึ้นจริงจัง เพียงว่า การทำวิจัยก็เพื่อใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ยังไม่ก่อประโยชน์ในการสร้างระดับนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในงานจริงจัง

4) มุมมองความคุ้มค่าการบริหารการเงิน

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผลการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน เพราะมองว่ามีการทำแผนงานพร้อมทั้งมีการตรวจสอบทุกแผนงาน เช่น การจัดทำโครงการจัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็กและพัฒนาเด็ก ชมรมออกกำลังกาย หรือ คลินิกคลายเครียดเป็นต้น

ซึ่งมองว่ามีส่วนในการสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและประชาชนทั่วไปที่เข้ามารับบริการ แต่เมื่อพิจารณาถึง ผลงานที่เกิดขึ้นคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ พบว่าเนื่องจาก ภาระงานของสำนักงานสาธารณสุขมีความหลากหลาย ผลงานที่เกิดขึ้นสามารถเห็นผลได้ในระยะเวลาสั้น เช่น ผลงานจากการรณรงค์โครงการออกกำลังกาย แต่ผลงานบางผลงานเห็นผลต้องให้ระยะเวลานาน เช่น โครงการรณรงค์เรื่องโรคเอดส์ โครงการรณรงค์เรื่องโรคไข้เลือดออก เป็นต้น

ผลการวิจัยเชิงปริมาณและการอภิปรายผล

1 ระดับผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี : ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง จากผลการวิจัย พบว่า กิจกรรมต่าง ๆใน กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี อันได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเป็นหลัก แต่มีข้อสังเกต คือ การรับรู้ของบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีกิจกรรมด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีคะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด คล้ายกับงานวิจัยของ ดรุณวรรณ บุญประสพ (2542) ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพ มีผลการวิจัยพบว่า โรงพยาบาลเอกชนทุกโรงพยาบาลมีระดับการฝึกอบรมและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง จากการสอบถามเพิ่มเติมในส่วนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี และในงานวิจัยดังกล่าวจะพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในเรื่องการ ฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สูงเช่นเดียวกัน อีกทั้งมีหน่วยงานทั้งในกระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานอื่นของภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ ก็ได้มีหนังสือเชิญเพื่อเข้ารับการอบรม ซึ่งหน่วยงานก็ได้จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมในหลายหลักสูตร โดยหน่วยงานได้มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาและมีการวางแผนพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงานด้วย แต่เนื่องด้วยการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อหน่วยงาน จึงทำให้การรับรู้ในเรื่องการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีข้อสังเกตอีกประการหนึ่ง คือ ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งแตกต่างกับ " การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพ (ดรุณวรรณ บุญประสพ ; 2542) ซึ่งพบว่า โรงพยาบาลเอกชนทุกโรงพยาบาลมีระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี อาจกล่าวได้ว่า การรับรู้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี บุคลากรมีความคิดเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและ

การพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งที่สูงขึ้น ยังพิจารณาอยู่ในระบบโควต้า ซึ่งเป็นการแบ่งสัดแบ่งส่วนที่ได้รับมาจากกระทรวงสาธารณสุขโดยตรง ทำให้บุคลากรมองว่าควรจะพิจารณา จากปริมาณและคุณภาพของผลงานการปฏิบัติงานมากกว่า และรวมถึงควรพิจารณาจากสมรรถนะของบุคลากรด้วย ถึงแม้ว่าจะมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหัวหน้างานจากหลายฝ่ายทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและมีตัวชี้วัดในหลักเกณฑ์การประเมินผลงานอย่างชัดเจน เช่น ความประพฤติ อายุราชการ ความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น แต่บุคลากร มีความคิดเห็นว่า การไม่แจ้งผลการประเมินผลต่อผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง จึงทำให้การรับรู้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีค่าคะแนนการรับรู้ต่ำที่สุด

ผลการวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมแต่ละด้านในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน เป็นการกำหนดจากกระทรวงสาธารณสุขทั้งสิ้น ยกเว้นตำแหน่งลูกจ้างที่สำนักงานสาธารณสุขสามารถเป็นผู้กำหนดได้เอง แม้ว่าหน่วยงานยังขาดแคลนแพทย์และพยาบาลวิชาชีพในการทำงานแต่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีก็ไม่สามารถวางแผนและกำหนดอัตรากำลัง เป็นแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมด ด้วยเหตุผลที่กล่าวแล้ว คือ การกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ มาจากระดับกระทรวง อีกทั้งงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ยังพบปัญหาอื่น ด้วยว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีตั้งอยู่ในเขตปริมณฑล ทำให้มีการย้ายเข้าและย้ายออกของบุคลากรเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุผลทางราชการและส่วนตัว จึงทำให้การจัดอัตรากำลังของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีไม่เป็นไปตามแผนงาน ส่งผลถึงการวางแผนอัตรากำลังให้กับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัยต่าง ๆ ทำให้จำนวนแพทย์และพยาบาลไม่เพียงพอ ดังนั้น ทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจึงมีนโยบายการนำเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ตามสำนักงานสาธารณสุขอำเภอและสถานีอนามัยมาพัฒนาและเรียนรู้ในเรื่องดูแลผู้ป่วยเป็นระยะเวลาสั้นประมาณ 4 เดือน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ดังนั้นจึงทำให้การรับรู้ของบุคลากรด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 การสรรหา ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีได้มีกิจกรรมด้านการสรรหา คือ การกำหนดหลักเกณฑ์และ การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการการสรรหา พบว่า ในการกำหนดหลักเกณฑ์การสรรหาบุคลากร ในตำแหน่งข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ เป็นไปตามกำหนดของระเบียบราชการ ส่วนในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราวนั้น ทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์นั้นเอง โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการสรรหาบุคลากร แต่ยังพบปัญหา คือ ถึงแม้ว่าจะมีการดำเนินการ

สรรหาอย่างเป็นขั้นตอน แต่บุคลากรยังมีการรับรู้ว่าการสรรหาบุคลากรไม่โปร่งใส เพราะมีข้อจำกัดในการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์ เชิงลึกจึงทำให้พบว่า การรับรู้ของบุคลากรด้านนี้มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 การคัดเลือก ผลการวิจัย พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โดยการคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีนั้นดำเนินไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยมีการประกาศนโยบายการคัดเลือกบุคลากร ในการคัดเลือกบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นพนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการอัตรากำลังและงบประมาณ ในการคัดเลือกบุคลากรนั้น มีการคัดเลือกมากกว่าหนึ่งวิธี และสามารถตรวจสอบได้เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน แต่บุคลากรยังมีการรับรู้ว่าการคัดเลือกบุคลากรไม่โปร่งใส เพราะมีข้อจำกัดในการเปิดเผยข้อมูล เช่นเดียวกับการสรรหา และสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงทำให้พบว่า การรับรู้ของบุคลากรด้านนี้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

1.4 การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีในเรื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีคะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง แต่เป็นค่าเฉลี่ยที่สูงที่สุดในกลุ่มของกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการวิจัย พบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีให้ความสำคัญในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากมีผลต่อการบริหารหน่วยงาน มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมตาม กรม กอง ของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อมาเป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในหน่วยงานในการจัดการฝึกอบรมภายในหรือการส่งเสริมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานในทางด้านนวัตกรรม และเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย คอมพิวเตอร์ เนื่องจากการพัฒนาของระบบสารสนเทศและความก้าวหน้าของระบบสาธารณสุข ถึงแม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะให้ความสำคัญ โดยมีการวิเคราะห์สำรวจความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร ซึ่งเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่าองค์การไม่ได้นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการตัดสินใจในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และความต้องการในการพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากร จึงทำให้การจัดการพัฒนาบุคลากร ไม่ตรงกับความต้องการและความจำเป็นขององค์การ จึงทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถไม่เป็นไปตามความต้องการทำให้ต้องหาทางพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้งข้อจำกัดของหน่วยงาน ด้านเวลา ค่าใช้จ่ายและงบประมาณ ทำให้บุคลากรต้องลาไปศึกษาต่อด้วยทุนส่วนตัว ยังมีประเด็นที่น่าสังเกต คือ เมื่อบุคลากรสำเร็จการศึกษาแล้ว กลับมาทำงานที่หน่วยงาน แต่ยังต้องทำงานแบบเดิม ไม่ได้นำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาพัฒนาองค์การเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า การส่งเสริมด้วยการพัฒนาบุคลากรยังขาดข้อมูลที่จำเป็นต่อบุคลากรและหน่วยงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีการรับรู้ถึงเรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และ

มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยพบว่า หัวข้อมีการกำหนดหลักเกณฑ์และมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า การรับรู้ในเรื่องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่ ยังรับรู้ว่า แม้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีขั้นตอนและตัวชี้วัด เพื่อการวัดผลการปฏิบัติงาน แต่หน่วยงานก็ไม่ได้นำผลการปฏิบัติงานมาใช้จริงจัง แต่ใช้วิธีการในระบบโควต้า ซึ่งเป็นระบบการแบ่งสัดส่วนตำแหน่ง ที่ได้รับมาจากกระทรวงสาธารณสุขโดยตรง ทำให้บุคลากรมองว่า ควรจะพิจารณา จากปริมาณและคุณภาพของผลงานการปฏิบัติงานของแต่ละบุคลากรมากกว่า และรวมถึงควรพิจารณาจากความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรด้วย จึงทำให้ผลการประเมินมักไม่เป็นที่พอใจของบุคลากรในองค์การ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของบุคลากรต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.6 การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีในเรื่องการให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิจัย พบว่า การรับรู้ของบุคลากรในหัวข้อเกี่ยวกับระบบการดำเนินการทางวินัยเพื่อกำกับและควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งของการให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย นั้น มีระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อธิบายได้ว่า เพราะบุคลากรมีความคิดเห็นว่า การที่บุคลากรอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมาก วินัยเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์การ เพราะจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อมรเทวี เพิ่มพิทยา (2545: 98) กล่าวว่าวินัยมีความสำคัญสำหรับหน่วยงานทุกแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับข้าราชการซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลในการบริหารประเทศ การให้บริการความสะดวก บำบัดทุกข์บำรุงสุขแก่ประชาชน จำเป็นต้องมีวินัยที่เข้มงวด เป็นพิเศษ เพื่อให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาและได้รับความร่วมมือจากประชาชน ทำให้การปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประหยัด มีประสิทธิภาพ ส่วนประเด็นการกำหนดสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการ นั้น พบข้อมูลว่า การรับรู้ของบุคลากรต่อประเด็นนี้ คือ สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้น เป็นไปตามระเบียบราชการ ซึ่งจำเป็นต้องรับรู้ เพราะเป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การ ถึงแม้ว่า บุคลากรจะรับรู้ว่าสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน และสวัสดิการของตนมีอะไรบ้าง แต่ในหัวข้อค่าตอบแทนนั้น บุคลากรมีความคิดเห็นว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นประจำ เช่น เงินเดือน นั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องให้อยู่แล้ว แล้ว ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น รางวัลตอบแทนที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ เช่น มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทนประจำ สิทธิประโยชน์และสวัสดิการย่อมดีขึ้น แต่ในประเด็นนี้สอดคล้องกับ หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เพราะบุคลากรยังมีการรับรู้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการยอมรับ จึงส่งผลให้การรับรู้ในเรื่องการกำหนดสิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการมีค่าเฉลี่ยปานกลาง ไม่สูงมากนัก ในหัวข้อการสร้างสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พบข้อมูลว่า ถึงผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อสุขภาพและความปลอดภัยแก่บุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยลักษณะขององค์การนั้น มีพื้นที่ค่อนข้างจำกัด

ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานไม่เต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546 : 12) ที่อธิบายว่า สิ่งแวดล้อมในที่ทำงานตั้งแต่สถานที่ เครื่องมือ เครื่องใช้ แสง อุณหภูมิ เสียง และกระบวนการในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่มีผลกระทบกระเทือนต่อสุขภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงทำให้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในประเด็นการให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และวินัย

1.7 การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีในเรื่องการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ มีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ จากการวิจัย พบว่า หัวข้อระบบการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ รวมถึงผู้บริหารกับบุคลากรในองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อธิบายได้ว่า เพราะสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีการจัดการประชุมประจำสัปดาห์และประจำเดือน และมีการพบปะสังสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ เพราะในการทำงานของสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะเน้นการทำงานเป็นทีม รู้จุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของทุกภาระงานว่าเป็นของทุกคน และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันแก่องค์การ แต่ในหัวข้อการวางแผนเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถของหน่วยงานและหัวข้อการวางแผนและสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยในประเด็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างต่ำ อธิบายได้ว่า เนื่องจากประเด็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวถึง ปัญหาการย้ายเข้าและย้ายออกของบุคลากรมีเป็นจำนวนมาก ด้วยเหตุผลทางราชการและส่วนตัว และถึงแม้ว่าจะมอบงานที่มีความสำคัญขององค์การ แต่การลาออกจากราชการของบุคลากรไปทำงานให้กับองค์การภาคเอกชน ที่มีค่าตอบแทนในรูปตัวเงินที่สูงกว่า ซึ่งเป็นปัญหาส่วนบุคคลก็ยังคงมีอยู่ ซึ่งแตกต่างกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546 : 67) "จากความคิดเห็นของ HerzBerg ที่ว่าโดยทั่วไป เงินเป็นปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยสร้างแรงจูงใจ เพียงแต่เอื้ออำนวยให้การจูงใจมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นเท่านั้น" ดังนั้นจึงส่งผลให้การดังนั้นจึงส่งผลให้การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรและ การวางแผนเพื่อธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถของหน่วยงานไม่ดีเท่าที่ควร

2. ผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี : ผลการวิจัยพบว่า "ผลการดำเนินองค์การ" ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับปานกลาง อธิบายได้ในเบื้องต้นว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีผลการดำเนินงานทั้งด้านที่เกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ ด้านองค์ประกอบภายในองค์การ ด้านนวัตกรรม และด้านความคุ้มค่าการบริหารการเงิน ไม่สูงมาก ตามการรับรู้ของบุคลากร ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

2.1 มุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ : ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานที่องค์การจัดทำ โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จากการวิจัย พบว่า หัวข้อ หน่วยงานมีเครือข่ายทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอก มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อธิบายได้ว่า แม้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี จะให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้

ด้านสุขภาพและสาธารณสุขแก่สังคมและชุมชน ตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นภาระงานหลักที่สำคัญขององค์การ และ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับภายนอกมากมาย มีนโยบายในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสุขภาพและสาธารณสุขแก่สังคมและชุมชน โดยการนำอาสาสมัครสาธารณสุข เดินทางไปให้ความรู้และคำแนะนำทางด้านสาธารณสุขและสุขภาพแก่ผู้รับบริการที่โรงพยาบาล สถานีอนามัย การส่งเสริมให้มีอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ในการให้ความรู้ทางด้านสาธารณสุข ในชมรมต่าง ๆ และการดำเนินงานทางวิชาการร่วมกับองค์การเครือข่ายภายนอก เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านสาธารณสุขระหว่างสำนักงานสาธารณสุข และ การเดินทางไปดูงานยังสาธารณสุขในภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อนำแนวทางการดำเนินงานมาปรับปรุงองค์การ แต่ข้อมูลเพิ่มเติมจากการศึกษา พบว่า บุคลากรรับรู้ถึงการให้บริการประชาชน สังคม และชุมชน โดยการทำวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนจริง แต่ บุคลากรกลับมีความคิดเห็นว่า การทำวิจัยแม้จะเป็นสิ่งที่ดี แต่มีเหตุผลที่ทำเพียงเพื่อนำผลรายงานการวิจัยมาใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นจึงทำให้คำตอบด้านมุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ ผลการวิจัย พบว่า มีผลการดำเนินงานด้านนี้อยู่ที่ระดับปานกลาง จากการวิจัย พบว่า สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานภายในองค์การค่อนข้างมาก แต่ละหน่วยงานภายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี มีหน้าที่ในการให้บริการทางด้านสาธารณสุขแก่ประชาชนและสังคม ซึ่งได้มีการกำหนดกิจกรรมและกลไกในการทำงาน เช่น การวางแผน การติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นหัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่า หน่วยงานหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินงานประสานกับ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาล และสถานีอนามัยทุกแห่ง ที่อยู่ในจังหวัดนนทบุรี รวมถึง ต้องมีการประเมินผลการดำเนินด้วย และยังพบว่า แม้จะมีการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายต่าง ๆ แต่บางกรณี ระบบงานภายในยังไม่สามารถสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว แม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีได้มีการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนางานร่วมกัน มีจริยธรรม มีจรรยาบรรณ ซื่อสัตย์โปร่งใส ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่แสวงหาประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีจริยธรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และทำงานเป็นทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน และยังพบว่าวัฒนธรรมการทำงานที่สร้างสรรค์ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นและใส่ใจต่องานนั้น บุคลากรยังไม่มีเวลาอันอาจเกิดจากภาระงานที่มีมาก ทำให้ไม่ได้ใส่ใจในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยมุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 มุมมองด้านนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานด้านนี้ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง จากการวิจัย พบว่า หัวข้อ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้า โดยสามารถสร้างฐานข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อธิบายได้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมและ

ทันสมัยอย่างมีมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงาน มีการสร้างฐานข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรรับรู้ว่าสำนักงานสาธารณสุขได้จัดทำฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทางด้านสาธารณสุขและสุขภาพได้ดี รวมถึงฐานข้อมูลของสำนักงานสาธารณสุขก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้องและสะดวก แต่เนื่องจากฐานข้อมูลของสำนักงานสาธารณสุขยังไม่มีระบบในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของแต่ละสำนักงานสาธารณสุขมารวมในที่เดียวกัน จึงทำให้การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลของแต่ละสำนักงานสาธารณสุขต้องทำการค้นหาจากหลายแหล่งข้อมูล ซึ่งได้ทำความยากลำบาก และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ก็ยังเป็นปัญหา เนื่องจากบุคลากรยังขาดความชำนาญในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงการพัฒนาแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่มุ่งหวังจะสร้างความสะดวกและความพึงพอใจให้กับบุคลากร นั้น พบว่า บุคลากรยังไม่ค่อยมีการรับรู้ในเรื่องนี้มากนัก อาจเป็นเพราะภาคราชการยังทำงานเป็นลักษณะงานประจำ ยังขาดวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานอย่างท้าทายเหมือนภาคเอกชน แม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะมีการพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรอยู่เสมอ แต่ก็พบว่า การพัฒนา องค์ความรู้ โดยการวิจัย เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้ในงานยังไม่เกิดขึ้นจริงจัง บุคลากรจึงเกิดการรับรู้เพียงว่า การทำวิจัยก็เพื่อใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งและการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ยังไม่ก่อประโยชน์ในการสร้างระดับนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในงานจริงจัง การใช้วิธีการจัดการความรู้ (KM) น่าจะดีกว่า เพราะการจัดการความรู้ (KM) เป็นงานที่เหมาะสมกับองค์การมากกว่าการทำวิจัย เพราะ เกิดการเรียนรู้ การถกเถียง การแก้ปัญหา และยังสามารถนำมาใช้ได้จริงในองค์การ จึงทำให้ผลการวิจัยด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 มุมมองความคุ้มค่าการบริหารการเงิน ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานด้านนี้มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง บุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี มีการรับรู้ในประเด็นการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อธิบายได้ว่า เพราะบุคลากรมองว่ามีการทำแผนงานพร้อมทั้งมีการตรวจสอบทุกแผนงาน เช่น การจัดทำโครงการจัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็กและพัฒนาเด็ก ชมรมออกกำลังกาย หรือ คลินิกคลายเครียด เป็นต้น ซึ่งมองว่ามีส่วนในการสร้างความสามัคคีและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรและประชาชนทั่วไปที่เข้ามารับบริการ ดังนั้น บุคลากรจึงรับรู้ได้ถึงการดำเนินงานในกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน แต่เมื่อพิจารณาถึง ประเด็นการรับรู้ในเรื่อง ผลงานที่เกิดขึ้นคุ้มค่ากับงบประมาณที่ใช้ไปหรือไม่ บุคลากรกลับมีการรับรู้ในระดับปานกลาง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดจากทั้งหมดประเด็นมุมมองความคุ้มค่าการบริหาร จากการวิจัย พบว่า เนื่องจาก ภาระงานของสำนักงานสาธารณสุขมีความหลากหลาย ผลงานที่เกิดขึ้นสามารถเห็นผลได้ในระยะเวลาสั้น เช่น ผลงานจากการรณรงค์โครงการออกกำลังกาย แต่ผลงานบางผลงานเห็นผลต้องให้ระยะเวลานาน เช่น โครงการรณรงค์เรื่องโรคเอดส์ โครงการรณรงค์เรื่องโรคไข้เลือดออก เป็นต้น จึงอาจทำให้บุคลากรมีการรับรู้ในเรื่องผลงานกับงบประมาณที่จ่ายไปหรือความคุ้มค่าการบริหาร ไม่ชัดเจน จึงมีผลให้มีค่าเฉลี่ยต่ำ และส่งผลให้มุมมองต่อผลงานด้านความคุ้มค่าการบริหารอยู่ที่ระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ การอภิปรายผล ต่อไปนี้ เป็นการอภิปรายเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์การโดยที่การนำกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์หลายกิจกรรมได้มีส่วนสนับสนุนหรือเกี่ยวข้องในทางใดทางหนึ่งต่อผลงานด้านที่เกี่ยวกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ ด้านองค์ประกอบภายในองค์การ ด้านนวัตกรรม และด้านความคุ้มค่าการบริหาร ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย และสอดคล้องกับแนวคิดของ ARNE L. KALLEBERG และ JAMES W. MOODY (1994:948-962) ได้กล่าวว่า กระบวนการและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อผลการดำเนินงานองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ดี และนอกจากนั้นจากงานวิจัยของ Mohinder Chand และ Anastasia A. Katou (2007) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ผลกระทบของการดำเนินงานกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานองค์การ : กรณีศึกษา อุตสาหกรรมโรงแรมของประเทศอินเดีย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงแรมในประเทศอินเดียมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานองค์การอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Anastasia A. Katou และ Pawan S. Budhwar (2007) ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานองค์การ : กรณีศึกษา หน่วยงานอุตสาหกรรมของประเทศ กรีก ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานอุตสาหกรรมประเทศ กรีกมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางต่อผลการดำเนินงานองค์การ และ Paul Boselie Jaap Paauwe และ Raymond Richardson (2002) ก็ได้ผลการวิจัยของประเทศเนเธอร์แลนด์ ด้วยว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน และผลการดำเนินงานองค์การมีความสัมพันธ์กันไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ภาคสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แต่มีระดับความสัมพันธ์ที่แตกต่าง กล่าวคือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อการดำเนินงานองค์การในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากที่สุด รองลงมา เป็นภาคสาธารณสุข ภาคองค์การส่วนท้องถิ่น ตามลำดับ จากการศึกษางานวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้นกล่าวได้อย่างชัดเจนว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสำคัญในการพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์การ ถ้ามีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร และย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานองค์การที่ดีต่อไป

ตามที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาว่า การรับรู้ด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่การรับรู้ทั้งด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดต่างอยู่ที่ระดับปานกลาง ทำให้วิเคราะห์ได้ว่า สองปัจจัยนี้มีความสัมพันธ์กันจริง เป็นไปตามทฤษฎีและผลงานวิจัยที่อ้างถึง แต่

เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามการรับรู้ของบุคลากรยังไม่ดีเท่าที่ควร จึงทำให้ผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด อยู่ที่ระดับปานกลาง หากได้มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้นก็อาจส่งผลให้ ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดดีขึ้นตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา (Recommendations)

(1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การดำเนินงานเชิงนโยบายในระดับองค์การนั้น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี ควรดำเนินการ ดังนี้

1.1 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีควรมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยควรกำหนดขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

(1) วิเคราะห์องค์การ โดยการสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดทิศทาง พันธกิจ และกลยุทธ์ให้เห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี

(2) จากความชัดเจนของทิศทาง พันธกิจ และกลยุทธ์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรี สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีจะสามารถออกแบบและวิเคราะห์โครงสร้างองค์การ และการวิเคราะห์งาน เพื่อตอบสนองทิศทาง พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ สำนักงานฯจะมีข้อมูลด้านการจัดโครงสร้างงาน มีคำอธิบายและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกขั้นตอนได้อย่ามีประสิทธิภาพ

(3) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีควรนำผลการวิเคราะห์โครงสร้างองค์การและโครงสร้างงาน มาดำเนินการในกิจกรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจสำคัญ การดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคคลให้ปีนไปตามแผนอัตรากำลัง ขณะเดียวกันผลจากการวิเคราะห์ภาระงานจะทำให้สำนักงานสามารถกำหนดภาระงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดทำผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่ง จะทำให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพช่วยให้องค์การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การที่สูงขึ้น

(2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนนทบุรีสามารถดำเนินการทางด้านกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผลการดำเนินงานองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานองค์การแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านการส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ควรให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเชื่อมโยงกับ

แผนต่าง ๆ เช่น แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลัง เป็นต้น เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งมีการกำหนดเป้าประสงค์ เกณฑ์การวัด เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถตามที่ต้องการ

2) การสรรหาและการคัดเลือก ควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ และต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์กระบวนการการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติที่ต้องการอย่างยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งควรมีการใช้วิธีการคัดเลือกที่มากกว่าหนึ่งวิธี เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดลองงาน เป็นต้น

3) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญ และเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะทาง พร้อมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง รวมไปถึงการจัดทำการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน ส่งเสริมการประชุมวิชาการ โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกหน่วยงาน และควรพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่มีคุณภาพให้นำความรู้ความสามารถที่มีมาเป็นวิทยากรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน พร้อมทั้งสร้างการพัฒนาองค์ความรู้ตามต้องการของชุมชนด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM)

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบันทึกผลการประเมินทุกครั้งเพื่อแสดงถึงการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความยุติธรรมและโปร่งใส ปราศจากความลำเอียง เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ความดี ความชอบ

5) การให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย ในการให้สิทธิประโยชน์ ค่าตอบแทน สวัสดิการและวินัย ควรเป็นไปตามระเบียบราชการ แต่ควรจัดระบบสวัสดิการที่ดีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เพิ่มมากขึ้น

6) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานฯ ควรสร้างบรรยากาศองค์การ เช่น การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความสัมพันธ์และการระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์การ เพื่อลดปัญหาด้านความสัมพันธ์ทางด้านลบ เช่น การจัดแข่งขันกีฬาภายใน พร้อมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพที่เหมาะสม หรือการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหมุนเวียนงานให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่ากับองค์การ

2.2.ด้านการส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานองค์การ

1) มุมมองด้านผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์การ ผู้บริหารควรส่งเสริมและสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับหน่วยงานภายนอกให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้ที่ได้มาสร้างกิจกรรมการให้บริการแก่สังคมและชุมชนทางด้านสุขภาพและสาธารณสุข พร้อมทั้งสร้างการพัฒนาองค์ความรู้ตามต้องการของชุมชนด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM)

2) มุมมองด้านองค์ประกอบภายในควรจัดให้ มีระบบภายในที่สามารถสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้บุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น การสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงานหรือฝ่ายให้เพิ่มมากขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมการรับรู้ของบุคลากร ในเรื่อง วัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ รวมถึงวิสัยทัศน์ เพื่อนำมาใช้ ประยุกต์ในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นและใส่ใจต่องานมากขึ้น

3) มุมมองด้านนวัตกรรม ควรมีแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ที่สร้างความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากกว่าที่มีอยู่มาใช้ รวมถึงเรื่อง การพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การใช้วิธีการจัดการความรู้ ในการระดมความคิดเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของบุคลากรในองค์การ เป็นต้น

4) มุมมองความคุ้มค่าการบริหารการเงิน ควรให้ความสำคัญกับการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เน้นความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้รวมถึง ให้ความสำคัญกับความเพียงพอของทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างการบริหารทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

(3) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐ การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งมีกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เพื่อสามารถนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียระหว่างกันสำหรับเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นได้

2) ควรทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และผลการดำเนินงานองค์การ เช่น ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ เป็นต้น

3) ศึกษากับประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานที่แตกต่างกัน เช่นหน่วยงานราชการอื่นนอกเหนือจากสำนักงานสาธารณสุข ซึ่งอาจจะเป็นรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำเอาผลการวิจัยที่ได้มาใช้เป็นแบบอย่างที่ดีและนำมาประยุกต์ รวมถึงปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งนำไปสู่การมีผลการดำเนินงานที่ดีขององค์การต่อไป และควรศึกษากลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมจากการศึกษาครั้งนี้ คือ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวเพิ่มเติมด้วย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ดรุณวรรณ บุญประสพ. (2542). **ประสิทธิผลกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาธารณสุขศาสตร์) สาขาการบริหารโรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.

พสุ เดชะรินทร์. (2545). **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard.** (พิมพ์ครั้งที่4). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2546). **เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-15 :** สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

วรศักดิ์ ทุมมานนท์ และธีรยุส วัฒนาศุภโชค. (2545). **ระบบการบริหารต้นทุนกิจกรรมและระบบการวัดผลดุลยภาพ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2546). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย:กระแสใหม่และความท้าทาย.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : จุดทอง จำกัด

สวัสดิการข้าราชการและพลเรือน.สำนักงาน. (2550). **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.** (พิมพ์ครั้งที่10). กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

อมรเทวี เพิ่มพิทยา. (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** นครปฐม : กองบังคับการวิชาการ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

ภาษาอังกฤษ

Kaplan,R.S. and Norton, D.P. (2000). **The Strategy Focused Organization.** Boston : Harvard Business School Press.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

Anastasia A. Katou and Pawan S. Budhwar. (2007). **Causal relationship between HRM Poli cies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector** .http:// www.sciencedirect.com: Available online 17 July 2009.

Arne W.Moody and James W.Moody. (1994). **Human Resource Management and Organizational performance.** http://abs.sagepub.com/cgi/content/abstract. Available online 12 October 2009

Mohinder Chand and Anastasia A. Katou.(2007). **The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry .** http:// www.emeraldinsight.com: Available online 12 October 2009

Paul Boselie Jaap Paauwe and Raymond Richardson (2002). **Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government** .http:// www.ingentaconnect.com : Available online 12 October 2009

Rayo,J.I,Corral,C., Serrano,J.,and Martin,R. (2002). **Application of balanced scorecard in a nuclear medicine department.** Revista Medicine NuclearMedicine Journal (online) . Available from : http:// www.alasbimnjournal.cl (13 October 2008)