



# ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ

## People Excellence Strategy



กระทรวงสาธารณสุข  
กันยายน 2560

## สารจากปลัดกระทรวงสาธารณสุข



ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) เป็น 1 ใน ยุทธศาสตร์หลักของแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีด้านสาธารณสุข ที่กระทรวงสาธารณสุขให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากบุคลากรสาธารณสุขเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

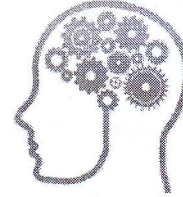
การพัฒนาและการจัดการด้านกำลังคนก็ถือเป็นงานที่ยากที่สุด แต่ก็มีความจำเป็นต้องดำเนินการ เพราะเป้าหมายหลักของกระทรวงสาธารณสุขที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จด้านสุขภาพ ซึ่งการจะสร้างคนที่จะมีคุณภาพได้นั้น ต้องมองที่พื้นฐานความต้องการของบุคลากร ทั้งปัจจัยพื้นฐาน ความสุขในการทำงาน เป็นต้น กล่าวได้ว่าต้องให้อาหารใจกับบุคลากรให้อิ่ม ให้มีความสุข ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม

ทั้งนี้ การสร้างค่านิยม แรงบันดาลใจ และกลยุทธการบริหารและพัฒนากำลังคนเพื่อให้บุคลากรกระทรวงสาธารณสุข “เป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก” เกิดความสามารถที่จะยกระดับศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากร จะส่งผลให้ช่วยสร้างคุณค่าขององค์กรขึ้นมาอย่างถูกต้อง และผลประโยชน์จะตกไปอยู่กับสุขภาพของประชาชนในที่สุด

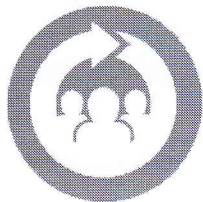
นายแพทย์โสภณ เมฆธน  
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข  
กันยายน 2560

## บทนำ

กระทรวงสาธารณสุข ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในระบบสุขภาพ (Human Resource for Health) ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานด้านสุขภาพ เพราะเป็นทั้งผู้สร้างและผู้นำเทคโนโลยีด้านสุขภาพไปใช้ อีกทั้งเป็นผู้บริหารจัดการระบบสุขภาพเพื่อให้เกิดสุขภาพที่ดีขึ้นในหมู่ประชาชน โดยกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดยุทธศาสตร์ บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ซึ่งได้แก่ กำลังคนด้านสุขภาพทุกสาขาที่มีบทบาทในด้าน ส่งเสริม รักษา ป้องกัน พิ้นฟู และคุ้มครองผู้บริโภค รวมกลุ่มวิชาชีพและสายสนับสนุน ซึ่งอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ให้เป็นหนึ่งในสี่ประเด็นยุทธศาสตร์หลักของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และควบคุมผู้บริโภค เป็นเลิศ (PP&P Excellence) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และการบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ที่จะบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” สู่วิสัยทัศน์ “กระทรวงสาธารณสุข เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี” ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน



“การพัฒนาคน” ได้รับการให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ถูกกำหนดให้เป็นนโยบายเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ทั้งในระดับโลก และระดับประเทศ ได้แก่ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals 2030 (SDGs) และเป้าหมาย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ (Global strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030) ซึ่งกำหนดโดยองค์การอนามัยโลก (WHO) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติฉบับที่ 12 และกำหนดเป็นวาระสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ด้วยการยกระดับคุณค่ามนุษย์ (Human Wisdom) พัฒนาคนไทยให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ในศตวรรษที่ 21” คือ คนไทยที่มีปัญญาที่เฉียบแหลม (Head) มีทักษะเห็นผล (Hand) มีสุขภาพที่แข็งแรง (Health) และมีจิตใจที่งดงาม (Heart) ควบคู่ไปกับการเป็น “คนไทย 4.0 ในโลกที่หนึ่ง” พัฒนาให้เป็นข้าราชการ 4.0 และเป็นภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญชำนาญ ในหลากหลาย



## สารบัญ

บทนำ.....	ก
นโยบายที่เกี่ยวข้อง.....	1
สถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพ.....	2
กรอบแนวคิด (Conceptual Framework).....	7
ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ ระยะ 20 ปี.....	8
การบริหารจัดการ ติดตามและประเมินผล.....	14
แผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ (HRH Transformation).....	15
แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการปฏิรูปกำลังคนด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ระยะ 5 ปี (2560 – 2564).....	18
แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการปฏิรูปกำลังคนด้านสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข ระยะ 2 ปี (2560 – 2561).....	80
คณะผู้ร่วมจัดทำ.....	128

# นโยบายที่เกี่ยวข้อง

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

- ย 2 การสร้าง  
ความสามารถ  
ในการแข่งขัน (1) ผลิตคนไทยเป็นศูนย์กลางการ  
ให้บริการสุขภาพ  
(2) ส่งเสริมธุรกิจบริการที่มีศักยภาพ  
(3) พัฒนาและยกระดับผลิตภาพแรงงาน
- ย 3 การพัฒนา  
และเสริมสร้าง  
ศักยภาพคน (1) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต  
(2) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้  
ให้มีคุณภาพ
- ย 4 การสร้าง  
โอกาสความเสมอ  
ภาคย์ (1) การพัฒนาระบบบริการและระบบ  
บริหารจัดการสุขภาพ
- ย 6 การปรับ  
สมดุลและพัฒนาระบบ  
การบริหาร  
จัดการภาครัฐ (1) การปรับปรุงบทบาท การกิจ และ  
โครงสร้างของหน่วยงาน  
(2) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ  
กำลังคนและพัฒนानุคลากร  
(3) การต่อต้านการทุจริตและ  
ประพฤติมิชอบ  
(4) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย  
ระเบียบ และข้อบังคับให้มีความชัดเจน  
ทันสมัย เป็นธรรม

## ประเทศไทย 4.0

ยกระดับคุณค่ามนุษย์ (Human Wisdom)  
การพัฒนาข้าราชการ 4.0  
ภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญใน  
หลากหลายสาขาวิชา (สหวิทยาการ) และ ชำนาญวิชาชีพ  
ตัวชี้วัด : ประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐเพิ่มขึ้น สัดส่วน  
ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของรัฐต่องบประมาณรายจ่ายประจำปี  
ลดลง

## แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์  
เป้าหมายที่ 2 คนไทยทุกคนในทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้  
และความสามารถเพิ่มขึ้น  
ตัวชี้วัดที่ 5 ผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานอาชีพและมาตรฐาน  
ฝีมือแรงงานเพิ่มขึ้น  
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม  
เป้าหมายที่ 2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการพื้นฐานทางสังคม  
ของภาครัฐ  
ตัวชี้วัดที่ 2.4 ความแตกต่างของสัดส่วนบุคลากรทาง  
การแพทย์ต่อประชากรระหว่างพื้นที่ลดลง  
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐฯ  
เป้าหมายที่ 1 ลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร  
ตัวชี้วัด 1.3 ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของรัฐต่องบประมาณ  
รายจ่ายประจำปี



## Sustainable Development Goals : SDGs

Goal 3 (Health and Wellbeing)  
The health workforce is central in translating the vision of universal health coverage into reality. Goal 3c "To substantially increase health financing and the recruitment, development, training and retention of the health workforce..."

## Global strategy on Human Resources for Health : Workforce 2030 (WHO)

Goal : To improve health, social and economic development outcomes by ensuring universal availability, accessibility, acceptability, coverage and quality of the health workforce through adequate investments to strengthen health systems, and the implementation of effective policies at national, regional and global levels

## รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

ม.258 ปรับระบบหลักประกันสุขภาพ ให้ประชาชน  
ได้รับสิทธิและประโยชน์จากการบริหารจัดการ และ  
การเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพ... มีระบบการแพทย์  
ปฐมภูมิที่มีแพทยเวชศาสตร์ครอบครัวดูแลประชาชน  
ในสัดส่วนที่เหมาะสม

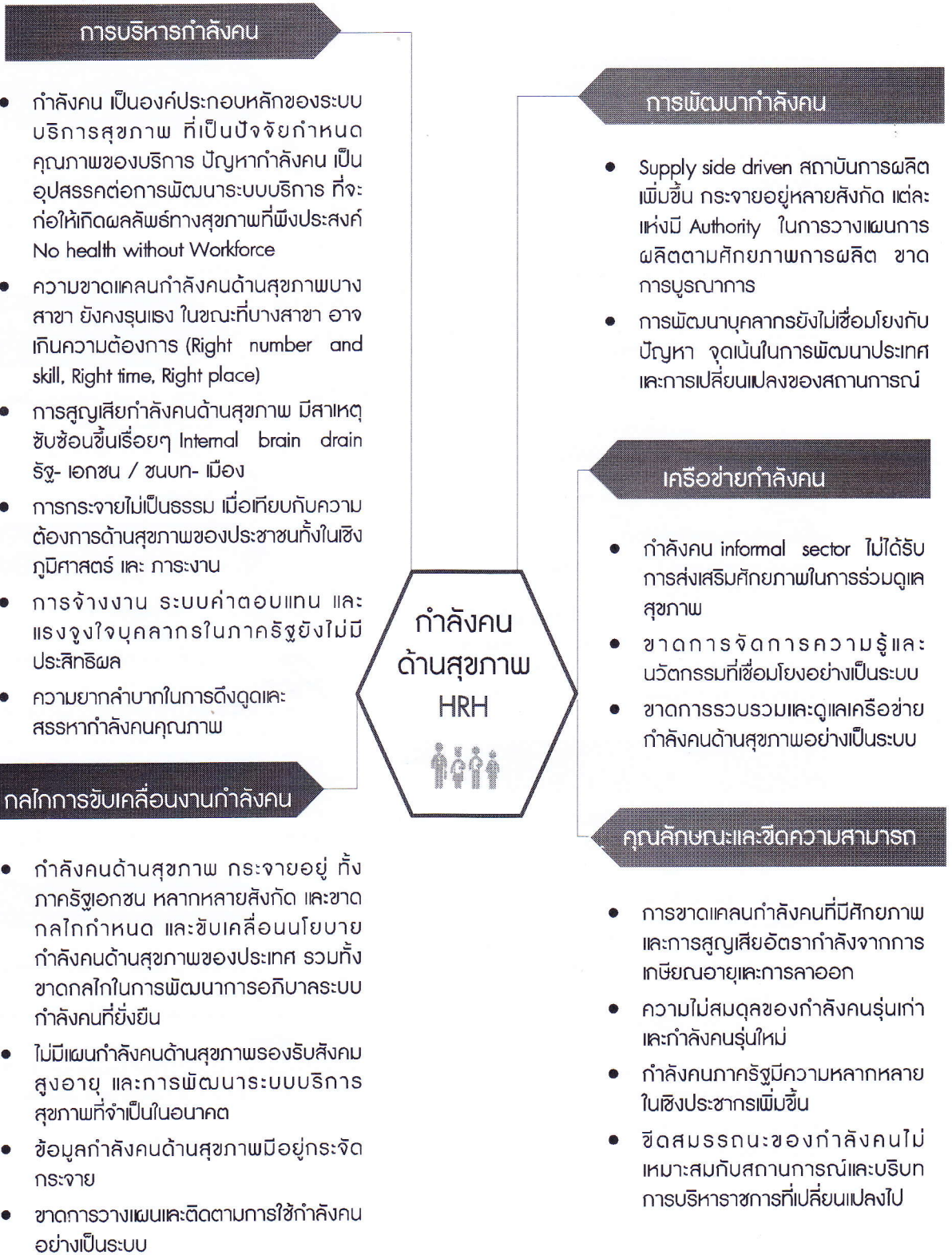
## แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 12

วิสัยทัศน์ ระบบสุขภาพไทยเข้มแข็ง เป็นเอกภาพ เพื่อคนไทยสุขภาพดี  
สร้างประเทศให้มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน  
เป้าประสงค์ ข้อ 4 มีบุคลากรด้านสุขภาพที่ดูแลประชาชนใน สัดส่วน  
ที่เหมาะสม  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและสร้างกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ  
บริหารจัดการกำลังคนด้านสุขภาพ (People Excellence)  
ตัวชี้วัด อัตราส่วนกำลังคนด้านสุขภาพต่อประชากร, สัดส่วนแพทย์  
ต่อประชากรระหว่างพื้นที่ (แตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 20, ชีต  
ความสามารถบุคลากร (อยู่ในระดับ 1ใน5 ของเอเชีย, ระดับความสุข  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสุขภาพไม่น้อยกว่าร้อยละ 20

## คุณลักษณะและขีดความสามารถ

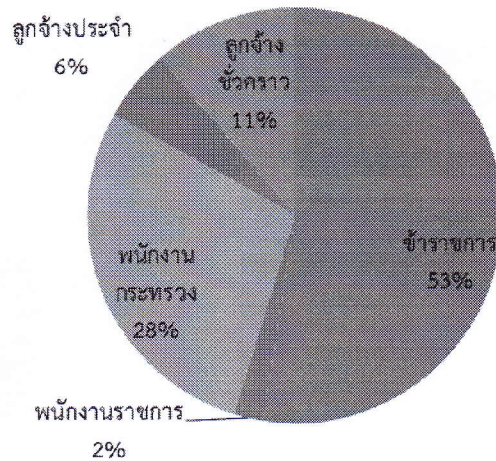
วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม  
เพื่อประชาชนสุขภาพดี  
เป้าหมาย ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน  
คำนิยาม MOPH  
4 Excellence Strategies (1) PP&P Excellence (2) Service excellence  
(3) People Excellence (4) Governance excellence

## สถานการณ์กำลังคนด้านสุขภาพ

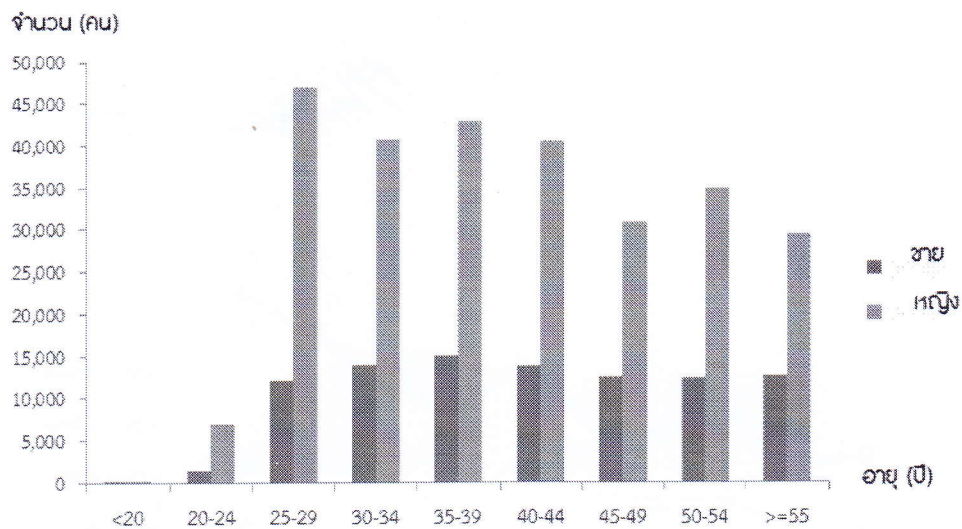


กำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข ณ ปี พ.ศ. 2558 ทั้งสิ้น 370,840 คน มีอายุเฉลี่ย 40.12 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม Gen x ร้อยละ 42.37 และ Gen y ร้อยละ 33.25 ในระดับที่ใกล้เคียงกัน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการพลเรือน ร้อยละ 53 รองลงมาเป็นพนักงานกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 28 ลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 11

บุคลากรกระทรวงสาธารณสุข จำแนกประเภท ปี พ.ศ. 2558



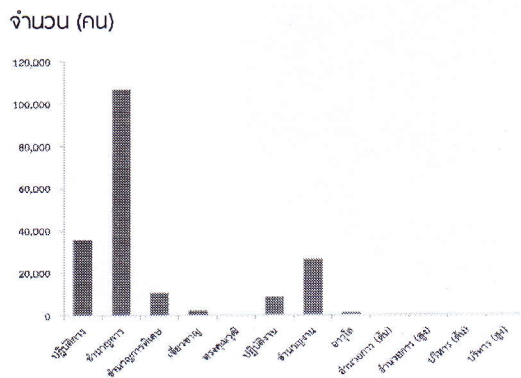
จำนวนบุคลากรสาธารณสุขจำแนกช่วงอายุ ปี 2558



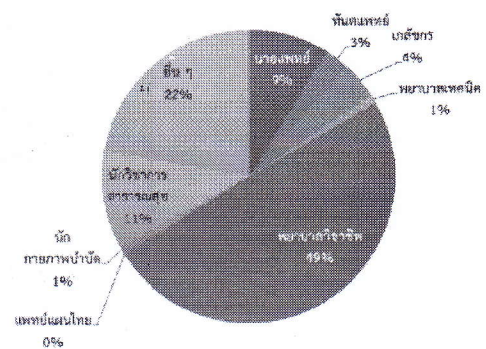
ที่มา : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ข้าราชการพลเรือนส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งชำนาญการ ถึงร้อยละ 56 ในขณะที่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นมีน้อยมาก แสดงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรมีอยู่อย่างจำกัด ในขณะที่แนวโน้มของการสูญเสียบุคลากรมีมากขึ้นทุกปี โดยปี พ.ศ. 2559 มีอัตราการสูญเสีย (Loss Rate) ร้อยละ: 2.67 อัตราการลาออก (Turnover rate) ร้อยละ: 1.41

จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ  
จำแนกตำแหน่ง ปี พ.ศ. 2558

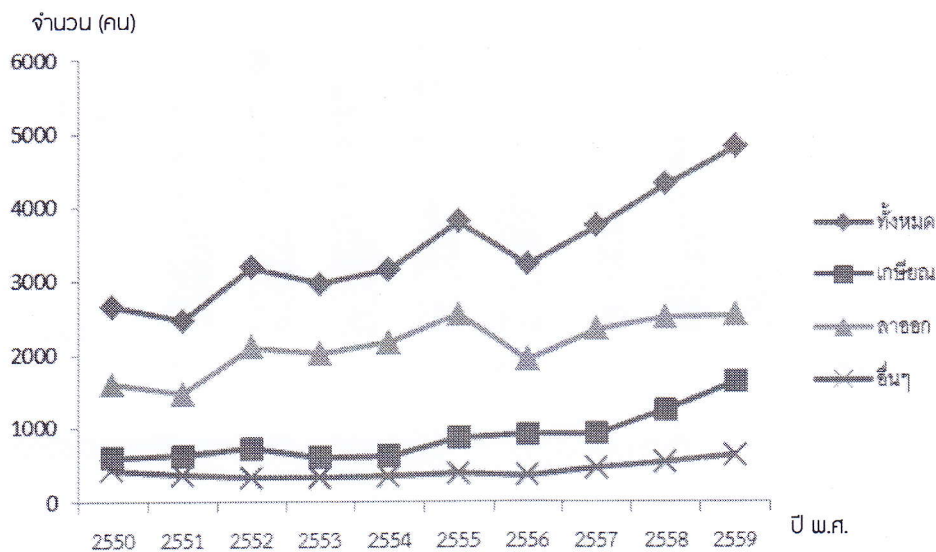


จำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญ  
จำแนกประเภท ปี พ.ศ. 2558



ที่มา : รายงานกำลังคนภาครัฐ ปี 2558 สำนักงาน ก.พ.

ข้อมูลการสูญเสียข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข ปี 2550-2559

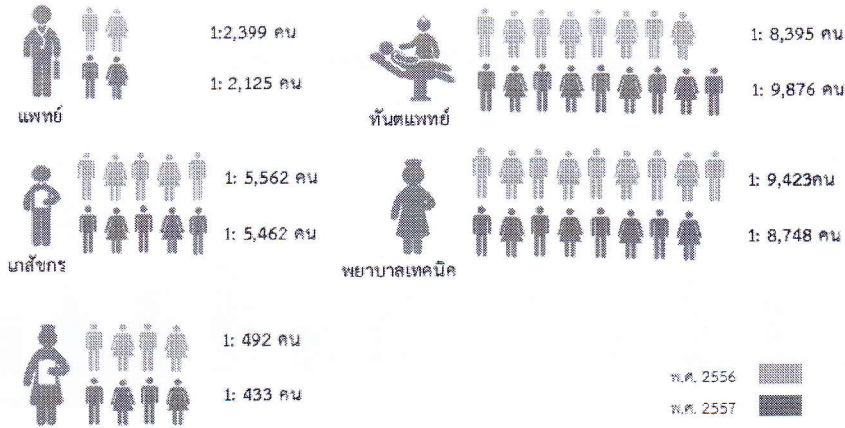


ที่มา : กองบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

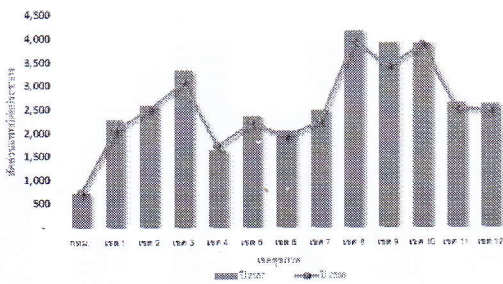


ในด้านของความเพียงพอ และกระจายของบุคลากรทางการแพทย์ พบว่า จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากรดีขึ้น แต่การกระจายยังมีความเหลื่อมล้ำ โดยมีการกระจุกตัวอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ปริมณฑล และภาคกลาง

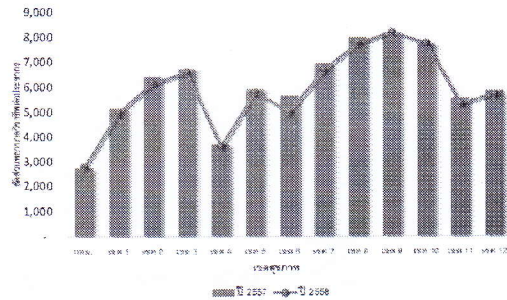
จำนวนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากร ปี พ.ศ. 2556 และ 2558



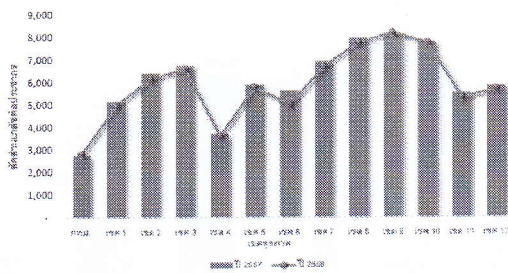
สัดส่วนแพทย์ต่อประชากร  
จำแนกตามเขตสุขภาพ พ.ศ. 2557-2558



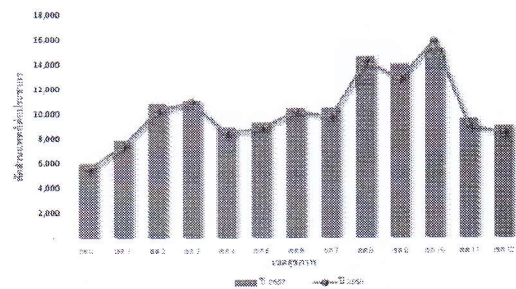
สัดส่วนพยาบาลต่อประชากร  
จำแนกตามเขตสุขภาพ พ.ศ. 2557-2558



สัดส่วนเภสัชกรต่อประชากร  
จำแนกตามเขตสุขภาพ พ.ศ. 2557-2558

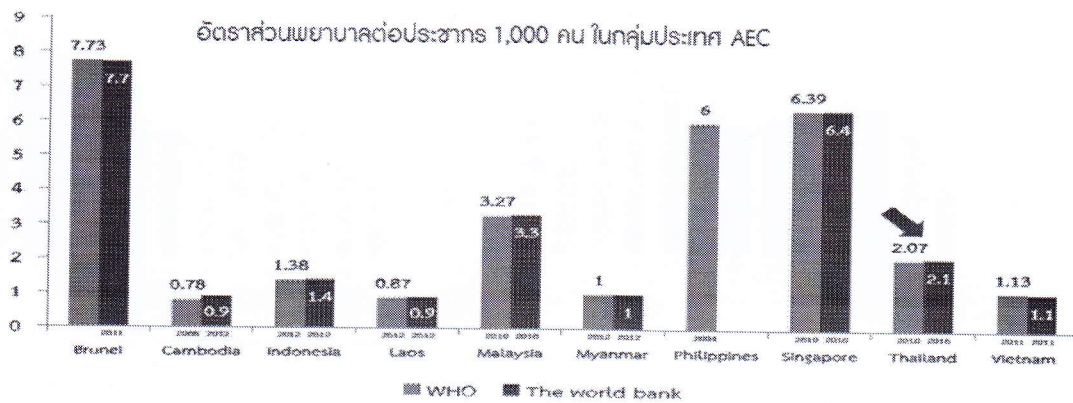
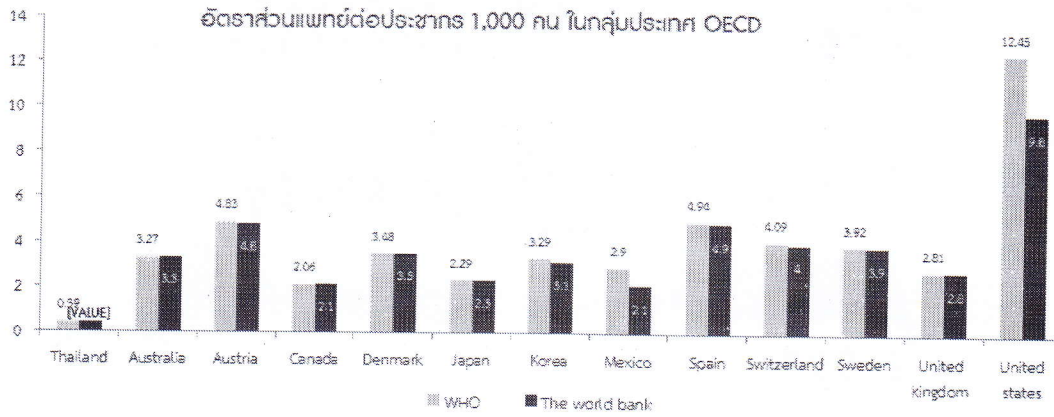


สัดส่วนทันตแพทย์ต่อประชากร  
จำแนกตามเขตสุขภาพ พ.ศ. 2557-2558

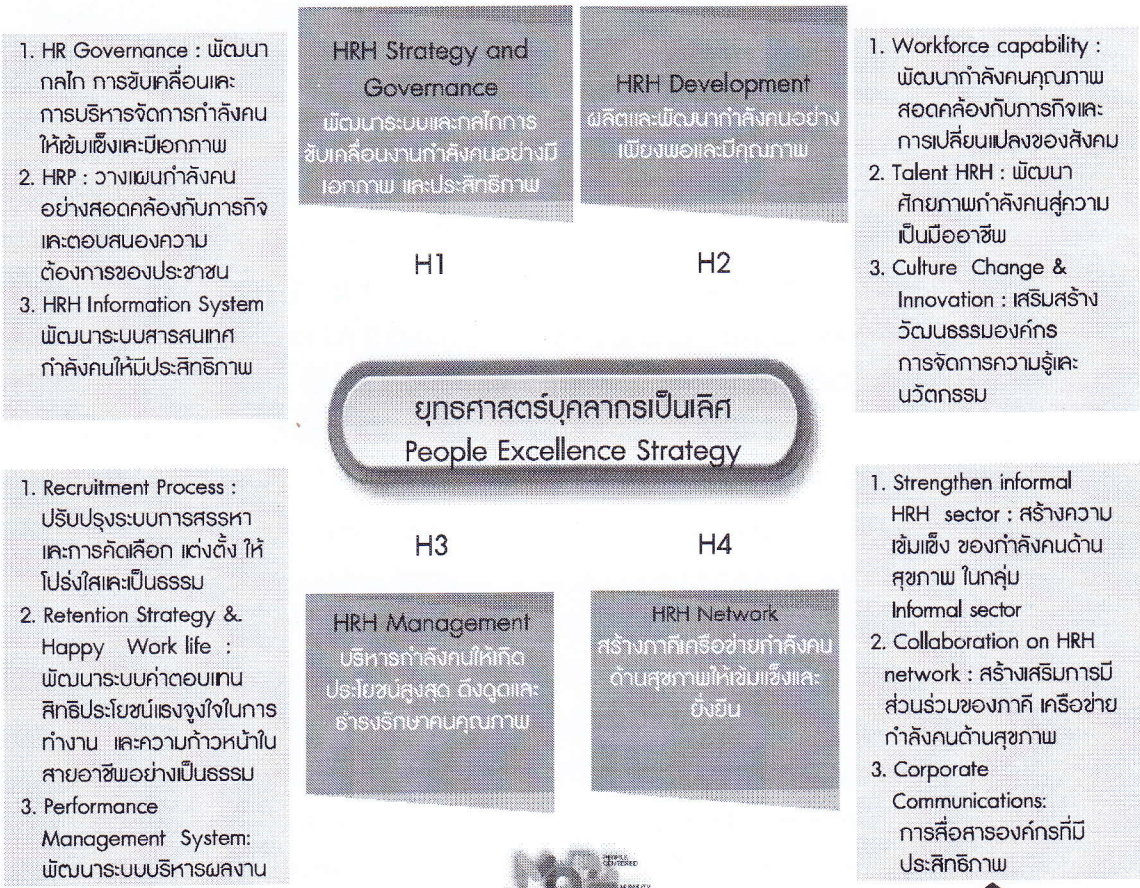


ที่มา : รายงานทรัพยากรสุขภาพสำนันโยบายและยุทธศาสตร์

เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนบุคลากรทางการแพทย์ต่อประชากร 1,000 คน ทั้งในกลุ่มประเทศ AEC (Asean Economic Community) และในกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) พบว่า ประเทศไทยยังมีอัตราส่วนบุคลากรทางการแพทย์ต่ำกว่าในหลายประเทศ

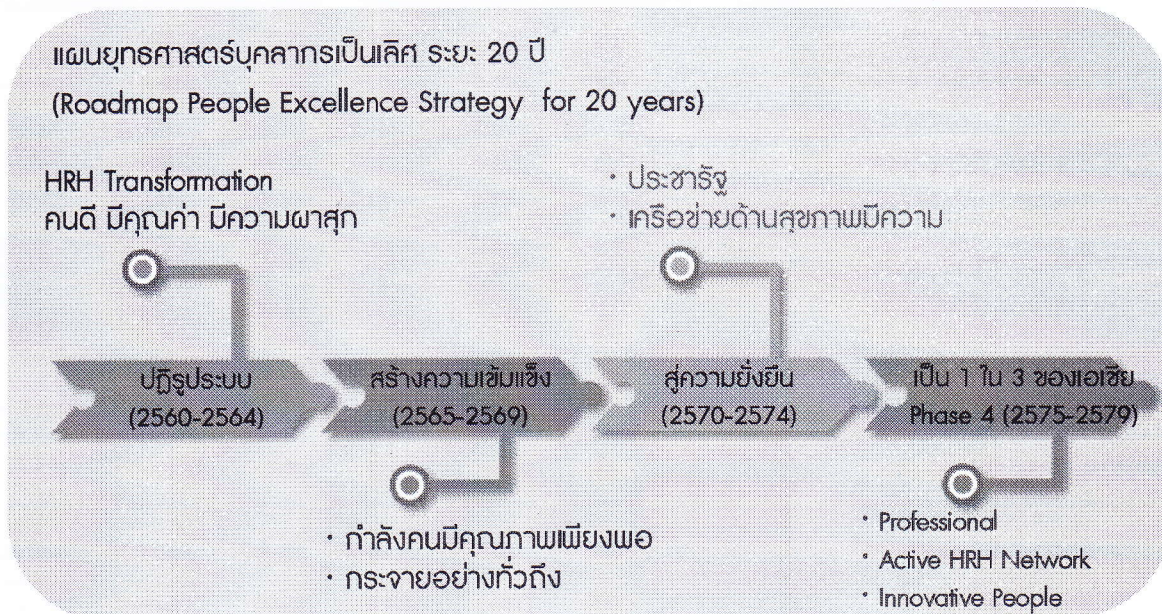


# กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)



**Core Value :** MASTERY - ORIGINALITY - PEOPLE CENTERED APPROACH - HUMILITY

## ยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ ระยะ: 20 ปี

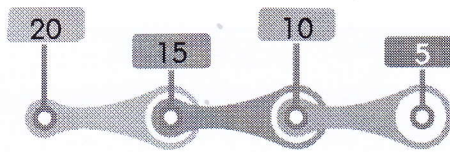


ประเด็นยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ของกระทรวงสาธารณสุข มีเป้าหมายที่จะให้กำลังคนด้านสุขภาพในระดับปัจเจกบุคคล เป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุกในการทำงาน และมีเป้าหมายเชิงระบบสุขภาพ ตามที่องค์การอนามัยโลกได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายกำลังคนด้านสุขภาพ ค.ศ. 2030 (Global strategy on Human Resources for Health : Workforce 2030) ว่า กำลังคนด้านสุขภาพต้องมีความความพร้อม (Availability) ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ (Accessibility) มีคุณภาพ (Quality) และ เป็นที่ยอมรับ (Acceptability) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้กระทรวงสาธารณสุขบรรลุเป้าหมาย “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน” ต่อไป

Road map แผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ ระยะ: 20 ปี แบ่งเป็น 4 ระยะ ได้แก่ ในระยะที่ 1 มุ่งปฏิรูประบบกำลังคนด้านสุขภาพ ระยะที่ 2 สร้างความเข้มแข็ง ระยะที่ 3 สู่ความยั่งยืน ระยะที่ 4 เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย โดยยุทธศาสตร์ที่จะขับเคลื่อนสู่บุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การพัฒนาระบบและกลไก การขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ (HRH Strategy and Organization) การผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพ (HRH Development) การบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและธำรงรักษาคุณภาพ (HRH Management) การสร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน (HRH Network) โดยมีค่านิยมร่วมขององค์กร MOPH (Share Value) เป็นรากฐานของการขับเคลื่อนทั้งหมด

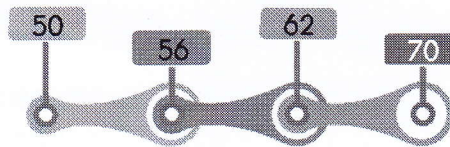
ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ ระยะ 20 ปี

สัดส่วนบุคลากรด้าน  
สุขภาพระหว่างเขตสุขภาพ



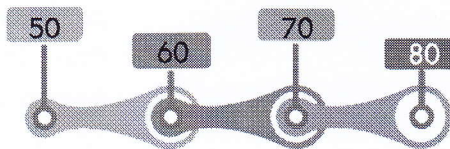
แตกต่างกันไม่เกินร้อยละ 5

ระดับความสุขในการ  
ทำงานของบุคลากรด้าน  
สุขภาพ



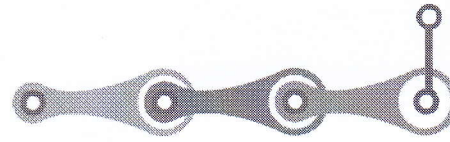
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ร้อยละขององค์กรภาคี  
เครือข่ายกำลังคนด้าน  
สุขภาพมีความเข้มแข็ง



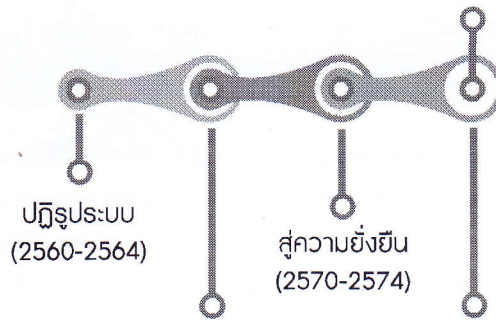
ร้อยละ 80

อัตราส่วนบุคลากรด้าน  
สุขภาพต่อประชากร



แพทย์ 1 : 1,500  
ทันตแพทย์ 1 : 3,500  
เภสัชกร 1 : 2,300  
พยาบาลวิชาชีพ 1 : 300

ขีดความสามารถของ  
บุคลากรด้านสุขภาพ



อยู่ในระดับ 1 ใน 3 ของเอเชีย

ปฏิรูประบบ  
(2560-2564)

สู่ความยั่งยืน  
(2570-2574)

สร้างความเข้มแข็ง  
(2565-2569)

เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย  
Phase 4 (2575-2579)

## People Excellence Strategy

### ยุทธศาสตร์ที่ 1

พัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงาน  
กำลังคนอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ  
(Human Resource for Health Strategy  
and Organization)

### มาตรการที่ 2

พัฒนาระบบการวางแผนกำลังคนอย่าง  
สอดคล้องกับการกิจ และตอบสนองความ  
ต้องการของประชาชน  
(Human resource for health planning)

- 2.1 สร้างกระบวนการการวางแผนกำลังคน  
ระดับเขตสุขภาพให้สอดคล้องกับการกิจและ  
บริบทของพื้นที่ (Establish robust HRP  
process on region-health)
- 2.2 ศึกษา วิเคราะห์ โดยใช้ Evidence base  
ในการวางแผนกำลังคนในทุกระดับ
- 2.3 ติดตาม ประเมินความสอดคล้องของแผน  
กำลังคนกับทิศทางงานพัฒนางานด้าน  
สุขภาพในระดับพื้นที่และนโยบาย

### มาตรการที่ 1

พัฒนากลไกการขับเคลื่อนและ การบริหาร  
จัดการกำลังคน ให้เข้มแข็งและมีเอกภาพ  
(Human resource for health Governance )

- 1.1 สร้างกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
กำลังคนด้านสุขภาพอย่างเข้มแข็งในทุก  
ระดับ
- 1.2 ทบทวนและปรับปรุงกฎหมายให้เหมาะสมกับ  
สถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง
- 1.3 พัฒนาระบบการกำกับ ติดตามและประเมิน  
ประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

### มาตรการที่ 3

พัฒนาระบบสารสนเทศกำลังคนให้มี  
ประสิทธิภาพ (Human resource for health  
Information System)

- 3.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลกลางด้านกำลังคน  
สุขภาพ ระดับกระทรวง และ Common  
data set เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 3.2 พัฒนาระบบเชื่อมโยงข้อมูล และเพิ่ม  
ประสิทธิภาพความปลอดภัยในการเข้าถึง  
ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
- 3.3 มีระบบรายงานข้อมูลภาพรวมกำลังคนด้าน  
สุขภาพที่สามารถใช้ประโยชน์ในการบริหาร  
จัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ของผู้บริหาร และผู้ใช้บริการในทุกระดับ

### ตัวชี้วัด

1. มีกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพที่เข้มแข็งในทุกระดับ
2. มีแผนบริหารกำลังคนสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่
3. มีระบบฐานข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องเป็นปัจจุบัน และใช้ประโยชน์ได้

## People Excellence Strategy

### ยุทธศาสตร์ที่ 2

ผลิตและพัฒนากำลังคนอย่างเพียงพอ  
และมีคุณภาพ  
(Human Resource for Health  
Development)

#### มาตรการที่ 2

พัฒนาศักยภาพกำลังคนสู่ความเป็นมืออาชีพ  
(Professional HRH)

- 2.1 พัฒนาระบบการค้นหาและสร้างคนเก่ง High Performance Personnel ในองค์กร
- 2.2 บูรณาการการพัฒนาและบริหารกำลังคนคุณภาพจากกลุ่มทุนต่างๆ เช่น HiPPS, นักเรียนทุนรัฐบาล, นักเรียนทุน กพ. ฯลฯ
- 2.3 ปรับปรุงระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหา พัฒนา รักษา และจูงใจกำลังคนคุณภาพ สร้างความชัดเจนในความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path)

#### มาตรการที่ 3

เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดการ  
ความรู้และนวัตกรรม (Culture Change &  
Innovation)

- 3.1 สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมหลักองค์กร (Core Value)
- 3.2 พัฒนาระบบ กลไก ที่จะส่งเสริม สนับสนุน การสร้าง Innovative People
- 3.3 พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

#### มาตรการที่ 1

พัฒนากำลังคนคุณภาพสอดคล้องกับการกิจ  
และการเปลี่ยนแปลงของสังคม (Workforce  
capability )

- 1.1 พัฒนาขีดความสามารถของผู้นำทุกระดับ (Leadership Development) ในการ
  - 1.1.1 การบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความเสี่ยง
  - 1.1.2 การบริหารกลุ่มคนต่างช่วงอายุ เพื่อให้เกิดความราบรื่นและพลังร่วม (Intergeneration Management)
- 1.2 พัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังคนให้เหมาะสมกับการกิจ ทิศทางการพัฒนาในระดับพื้นที่ ประเทศ และนโยบายของรัฐบาล (Workforce Renewal)
- 1.3 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นเฉพาะบุคคล โดยเน้นการพัฒนาผลงาน สมรรถนะศักยภาพ และคุณธรรม จริยธรรม
- 1.4 บูรณาการ สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการผลิต และพัฒนากำลังคนทั้งในระดับเขตและระดับประเทศเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร
- 1.5 พัฒนาให้เกิดศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) ทั้งในระดับส่วนกลางและระดับเขต

#### ตัวชี้วัด

1. ระดับความสำเร็จของเขตสุขภาพที่มีการบริหารจัดการระบบการผลิตและพัฒนา กำลังคนด้านตามเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนด
2. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด

## People Excellence Strategy

### ยุทธศาสตร์ที่ 3

บริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด  
ดึงดูดและธำรงรักษาคนคุณภาพ  
(Human Resource for Health  
Management)

#### มาตรการที่ 2

พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ระบบ  
ค่าตอบแทน สวัสดิการประโยชน์ แรงจูงใจในการ  
ทำงาน และ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ  
อย่างเป็นระบบ  
(Retention Strategy & Happy Work life)

- 2.1 พัฒนาระบบและวางกลไกเพื่อส่งเสริม  
ความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ  
การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productive  
Climate) และมีความสุข (Happy  
Workplace) เพื่อให้บุคลากรมีความทุ่มเท  
และผูกพันต่อองค์กร ( Engagement)
- 2.2 ส่งเสริมการจัดทำเส้นทางและวางแผน  
พัฒนาความก้าวหน้าทั้งสมรรถนะและ  
ผลงาน (Career Planning and  
Development)
- 2.3 ทบทวนค่าตอบแทนและสวัสดิการประโยชน์ให้  
สอดคล้องกับความหลากหลายของ  
กำลังคน

#### ตัวชี้วัด

1. ดัชนีคุณภาพชีวิต ความสุข และความผูกพันในองค์กรของคนทำงานในประเทศไทย (Happinometer)
2. ดัชนีความผูกพันขององค์กร (Happy Public Organization Index)
3. อัตราการคงอยู่ของบุคลากรด้านสุขภาพ (Retention rate)

#### มาตรการที่ 1

ปรับปรุงระบบการสรรหาและการคัดเลือก  
แต่งตั้ง ให้โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ  
(Recruitment Process)

- 1.1 ปรับปรุงกระบวนการสรรหา/คัดเลือก  
บุคลากรเชิงรุก เช่น พัฒนารูปแบบการจ้าง  
งานหลังการเกษียณอายุ การสรรหา  
ทดแทนหรือเพิ่มเติมในตำแหน่ง/สายงานที่  
จำเป็นหรือขาดแคลน
- 1.2 วางแผนสร้างความพร้อมในการดำรง  
ตำแหน่งที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์  
(Succession Plan)
- 1.3 สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยผลิตกำลังคน  
ในการกำหนดคุณลักษณะของผู้สมัครที่พึง  
ประสงค์

#### มาตรการที่ 3

พัฒนาระบบบริหารผลงาน (Performance  
Management System)

- 3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติ  
ราชการให้สอดคล้องกับผลงานและ  
สมรรถนะขององค์กร
- 3.2 พัฒนาระบบแรงจูงใจตามผลงาน  
(Performance Incentives) ทั้งในระดับ  
หน่วยงานทีมและบุคคล และเปิดโอกาสให้มี  
การเรียนรู้และปรับปรุงผลงานอย่าง  
ต่อเนื่อง (Continuous Learning &  
Improvement)
- 3.3 ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงานเพื่อให้  
บุคลากร Work Smart เช่น การใช้ IT หรือ  
Telework



**People Excellence Strategy**

**ยุทธศาสตร์ที่ 4**

สร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพให้เข้มแข็งและยั่งยืน  
(Human Resource for Health Network)

**มาตรการที่ 1**  
สร้างความเข้มแข็ง ของกำลังคนด้านสุขภาพในกลุ่ม Informal sector  
(Strengthen informal HRH sector)

- 1.1 การพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการผลิต และพัฒนากำลังคนกลุ่ม informal sector
- 1.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลกำลังคนสุขภาพกลุ่ม informal sector และข้อมูลภาคีเครือข่าย
- 1.3 สร้างเสริม สนับสนุน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการสร้างคลังความรู้ การจัดการความรู้และสื่อการเรียนรู้ด้านสุขภาพ เพื่อให้บุคลากรกลุ่ม Informal sector สามารถทำงานได้อย่างสะดวก มั่นใจ และ เป็นที่เชื่อถือ (Work Smart)

**มาตรการที่ 2**  
สร้างเสริมการมีส่วนร่วมของภาคี เครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ  
(Collaboration on HRH network)

**มาตรการที่ 3**  
การสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ  
(Corporate Communications)

- 2.1 พัฒนาความร่วมมือเครือข่าย หน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่างๆ ในด้านการผลิต พัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ
- 2.2 จัดให้มีเวทีระหว่างภาคี เครือข่ายเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
- 2.3 จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกัน การสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัย และเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องาน และสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน

- 3.1 สร้างระบบและกลไกการสื่อสารองค์กรแบบบูรณาการ อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.2 เสริมสร้างและปรับภาพลักษณ์กระทรวงสาธารณสุข

**ตัวชี้วัด**

- 1 จำนวนกำลังคนด้านสุขภาพในกลุ่ม Informal Sector (เช่น อสม. อสค. อาสาสมัครกู้ชีพ)
- 2 จำนวนภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพที่เข้มแข็ง

## การบริหารจัดการ ติดตามและประเมินผล



การนำแผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จดังเป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้น จำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างการบริหาร จัดการ และระบบการติดตาม ประเมินผลเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการบริหารแผนยุทธศาสตร์และการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

### 1. การขับเคลื่อนการดำเนินการ



1.1 การบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องมีกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัวในการดำเนินการ ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าว จะดำเนินการโดยผ่านกลไก

1) คณะกรรมการกำลังคนด้านสุขภาพ ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหารนโยบายกำลังคนด้านสุขภาพให้มีเอกภาพอย่างบูรณาการ ตลอดจน กำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารกำลังคนด้านสุขภาพระดับกระทรวง (Chief Integrated Program Officer : CIPO) ทำหน้าที่บริหารและพัฒนางานด้านกำลังคนสุขภาพระดับกระทรวง

3) ผู้บริหารกำลังคนด้านสุขภาพระดับเขต (Chief Human Resource Officer) CIPO) ทำหน้าที่บริหารและพัฒนางานด้านกำลังคนสุขภาพระดับเขต

#### 1.2 ดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์

1.3 สร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ สู่แผนบริการราชการแผ่นดิน แผนปฏิบัตินโยบาย แผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ แผนค่าของงบประมาณ ตลอดจนผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและใช้แผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. การบริหารจัดการ ติดตาม และประเมินผล



การบริหารจัดการ ติดตาม และประเมินผลแผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศ ดำเนินการโดย

1) สร้างความตระหนักหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำไป ปฏิบัติ (Awareness Building)

2) ทำการทบทวน ศึกษา และปรับปรุง ดัชนีชี้วัด ทั้งในภาพรวม และในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในแง่ของผลสัมฤทธิ์

3) อบรม สัมมนา เพื่อให้ความรู้ในรายละเอียดของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ มาตรการ และโครงการที่เกี่ยวข้องให้กับหน่วยงานเจ้าภาพ ถึงความสำคัญ รายละเอียดที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ได้แก่มาตรฐาน แนวทาง และวิธีการในการดำเนินงานรวมทั้ง ดัชนีชี้วัดที่เกี่ยวข้อง

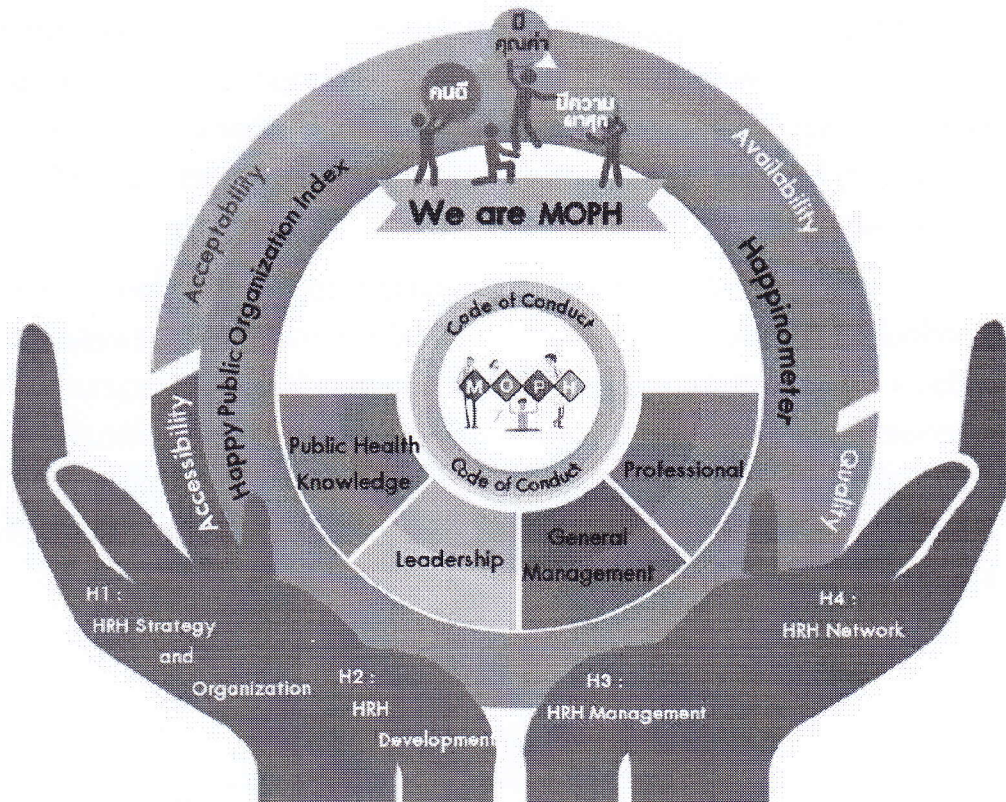
4) กำหนดโครงการและลำดับความสำคัญของโครงการ รวมทั้ง จัดทำแผนปฏิบัติการสำหรับ โครงการที่จะส่งผลสัมฤทธิ์ของการนำแผนยุทธศาสตร์บุคลากรเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ

5) ให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินการ รวมทั้งเรื่องการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

6) ติดตามและประเมินผลการนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในระยะครึ่งทาง และเมื่อสิ้นสุด แผนรวมทั้งรูปแบบที่เหมาะสมกับรอบระยะเวลาของการติดตามและประเมินผล ตามมาตรฐานสากล

## แผนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ (HRH Transformation)

HRH Transformation Framework



การปฏิรูปกำลังคนด้านสุขภาพ เป็นกรอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพในระยะ 5 ปี (2560-2564) มีเป้าหมายในการสร้างเสริมให้บุคลากรเป็นคนดี มีคุณค่า มีความผาสุก โดยเน้นการดำเนินงานสำคัญใน 3 ประเด็น ประกอบด้วย

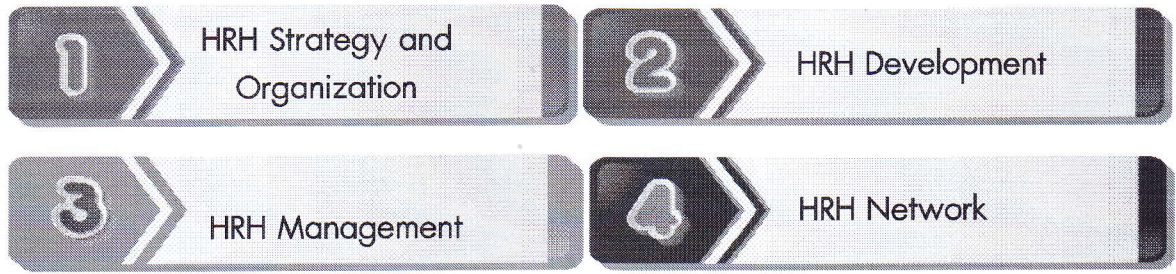
1. การสร้างเสริมให้บุคลากรเป็นคนดี เน้นการดำเนินการ 2 ส่วนคือ การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร MOPH และการจัดทำจรรยาบรรณกระทรวงสาธารณสุข (MoPH Code of Conduct)

2. การพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนมีคุณค่า เน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายใต้องค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ศักยภาพพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามหลัก 6 Building box (Public Health Knowledge), การสร้างเสริมทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership), การสร้างเสริมทักษะพื้นฐานในการบริหารจัดการ (General Management) และ ความเป็นมืออาชีพซึ่งต้องมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ สามารถสร้างสรรคงาน และเพิ่มคุณค่าของงานได้ (Professional) ทั้งนี้ เนื้อหาบางหลักสูตรสามารถศึกษาผ่านระบบออนไลน์ของสำนักงาน ก.พ. ได้

3. การเสริมสร้างความพอใจให้แก่บุคลากร โดยการประสานความร่วมมือกับ สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม สุขภาพ และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ในการขอใช้เครื่องมือวัดความสุขในระดับบุคคล (Happinometer) และองค์กร (Happy Public Organization Index) เพื่อวิเคราะห์และวางแผนการสร้างสุขให้แก่บุคลากร ในด้านต่าง ๆ ให้บุคลากรมีความสุขกับการทำงาน ควบคู่กับการมีสุขภาพกายที่ดี ครอบครัว ที่อบอุ่น สังคมที่ปลอดภัย

โดยการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อ ขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์กำลังคนด้านสุขภาพ (People Excellence Strategy) จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบและกลไกการขับเคลื่อนงานกำลังคนอย่างมี เอกภาพและประสิทธิภาพ (HRH Strategy and Organization) การผลิตและพัฒนากำลังคนอย่าง เพียงพอและมีคุณภาพ (HRH Development) การบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดึงดูดและ รักษารักษากำลังคนคุณภาพ (HRH Management) และการสร้างภาคีเครือข่ายกำลังคนด้านสุขภาพ ให้เข้มแข็งและยั่งยืน (HRH Network)

ยุทธศาสตร์กำลังด้านสุขภาพ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่



มาตรการ

