

การประยุกต์ใช้ HR Scorecard เพื่อการวางแผนพัฒนา ทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลยุคใหม่

The Application of HR Scorecard to Human Resource Development Planning in New Era Nursing

จันทนา ทองศุภโชค*
Chanthana Thongsupachok*

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี (disruptive technology) ของโลกยุคใหม่ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม องค์กร วิถีชีวิตของคนสังคม รวมถึงระบบสุขภาพ โดยเฉพาะวิชาชีพพยาบาล ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า HR Scorecard เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ 1) การเตรียมการ 2) การประเมินสภาพปัจจุบัน 3) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย 4) การกำหนดเป้าประสงค์ 5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ 6) การนำลงสู่การปฏิบัติ 7) การติดตามและรายงาน ผลที่ได้จากการจัดทำ HR Scorecard สามารถนำมาวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลยุคใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

คำสำคัญ: การประยุกต์ใช้ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล

Received: April 10, 2020

Revised: June 23, 2020

Accepted: May 28, 2021

* ผู้ชำนาญการพิเศษพยาบาล 7 งานทรัพยากรบุคคลฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา สภากาชาดไทย E-mail: thong.chanthana@gmail.com

* Registered Nurse Professional Level. Nursing Department of Queen Savang Vadhana Memorial Hospital. The Thai Red Cross Society. E-mail: thong.chanthana@gmail.com

Abstract

The Disruptive Technology of the modern world affects the economy, society, organizations, and the way of life of society, including the health system, especially for those working in the nursing profession. Therefore, executives and people involved with human resource management require knowledge and understanding of these technology-related changes, and human resource development planning needs suitable tools. The study found that the HR Scorecard is a tool that can be applied in nursing human resource planning. The use of the HR scorecard consists of 7 steps: 1) Preparation 2) Assessing the current state 3) Setting the target direction 4) Setting the goal 5) Creating a strategic map 6) Implementing 7) Monitoring and reporting. The results from the HR Scorecard can be used to plan the development of modern human resources in nursing to prepare for changes in the future.

Keywords: application, HR scorecard, nursing human resource development plan

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยี (disruptive technology) ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม องค์กร วิถีชีวิตของคนสังคมในรูปแบบต่างๆ เช่นเดียวกับประเทศไทยสิ่งที่เกิดขึ้นและดำเนินการไปอย่างกว้างขวาง รวดเร็วและไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโลกได้ถูกเชื่อมต่อกันผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การสื่อสารแบบสื่อสังคม (social media) ที่ก้าวหน้าทันสมัยและรวดเร็ว¹ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จและสำคัญ เพื่อสร้างความแตกต่างในการแข่งขันและการแสวงหาโอกาสในการอยู่รอด² ดังนั้นผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ

การเปลี่ยนแปลงบริบทใหม่ของโลก ที่มีผลต่อแนวโน้มของวิชาชีพการพยาบาล ทั้งในด้านการบริหารการพยาบาล การบริการพยาบาล การวิจัย และพัฒนางานความรู้ทางการพยาบาล และการศึกษาพยาบาล เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ของแรงผลักดันต่างๆ ที่นำวิชาชีพการพยาบาลไปสู่อนาคต ช่วยให้เกิดการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน รวมถึงเพื่อปรับเปลี่ยนการคุกคามเป็นข้อได้เปรียบได้อย่างเหมาะสม

ในขณะเดียวกันผู้บริหารที่ดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของพยาบาล จึงต้องหาเครื่องมือมาประเมินทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล เพื่อวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่าเครื่องมือที่เหมาะสมในการจัดทำแผนพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลคือ การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบสมดุล (HR Scorecard) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆ สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการประยุกต์ใช้เครื่องมือ HR Scorecard เพื่อสร้างแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลยุคใหม่

ข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลยุคใหม่

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้การบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการปรับตัวตามองค์กรสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์” (human capital) จากผลการศึกษาต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรมาจากทุนมนุษย์³ การนำข้อมูลมาใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะการสร้างกลยุทธ์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ⁴ ดังนี้ 1) ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนงานต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ตามกระบวนการของ HR Scorecard ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก เป้าประสงค์ แผนงานและโครงการ เชื่อมโยงนโยบายกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน 2) ระบบการบริหารทรัพยากร

บุคคล ควรมีข้อมูลเรื่องคำบรรยายลักษณะงาน การวิเคราะห์อัตรากำลัง การรักษาบุคลากรในองค์กร รวมถึงการวัดและประเมินผลงานเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา 3) ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมีข้อมูลประกอบด้วย กระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง การจัดทำเส้นทางสายอาชีพ การบริหารคนเก่ง การสร้างความผูกพันของบุคลากร รวมถึงการจัดทำช่องทางสื่อสารระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองกับทิศทางขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า หากนำมาประยุกต์ใช้กับการวางแผนเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล ข้อมูลที่จำเป็นจะประกอบด้วย นโยบายและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับขั้นตอนของ HR Scorecard ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล และระบบพัฒนาการทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพชีวิตทางการพยาบาลยุคใหม่

แนวคิดการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาลยุคใหม่

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุคแรก Bartol และ Martin พบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเชื่อมโยงกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหลายองค์ประกอบ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ค่าตอบแทนสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ เกื้อกูลและแรงงานสัมพันธ์⁵ ต่อมา Pace และ

คณะ ได้จัดระบบการบริหารงานบุคคลที่จำเป็นตามภาระงาน โดยการแบ่งงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็น 2 ส่วน คืองานบริหารทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล⁶

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุคศตวรรษที่ 21 ได้มีการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่แบ่งตามบทบาทหน้าที่ในการทำงาน เปลี่ยนเป็นการบริหารตามศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการในการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน⁷ ดังนี้

- 1) การประเมินสถานการณ์ตลอดจนความต้องการที่ถูกต้องอย่างแท้จริง โดยใช้เครื่องมือมาประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 2) การออกแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับโปรแกรมการเรียนรู้ของพนักงาน และตอบสนองความต้องการพนักงาน ได้แก่ การสร้างระบบการสรรหาคนเก่ง ระบบการพัฒนาสมรรถนะ และระบบการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง
- 3) การประเมินผลการพัฒนา เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กร
- 4) การประเมินและแจ้งผลโดยเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้แนวทางในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้บทบาทของนักบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ต้องมีการปรับเปลี่ยน

สำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในวิชาชีพพยาบาลในประเทศไทย มีการศึกษาเพื่อนำไปใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ในการบริหารสถาบันการศึกษาพยาบาล ประกอบด้วยภารกิจหลักตั้งแต่การสรรหาคัดเลือก การปฐมนิเทศ การพัฒนาบุคลากร การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทน และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ รวมทั้งแนวทางที่เพิ่มขึ้นมาจากงานของต่างประเทศ คือการใช้กลยุทธ์ในการ

บริหาร การวัดและประเมินผล การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และสมรรถนะของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องคำนึงถึงเกณฑ์ของสภาการพยาบาลและคณะกรรมการอุดมศึกษา⁸

นอกจากนี้มีการศึกษาแนวโน้มในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ผลในเชิงกลยุทธ์ในด้านการบริหารการพยาบาล ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องมีการวางแผนจัดสรรอัตรากำลังของบุคลากรพยาบาล ให้มีความพอเพียงต่อจำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อเสนอต่อองค์กรในการจัดอัตรากำลัง และมีการใช้บุคลากรในรูปแบบผสมผสานทักษะความชำนาญ (skill mix) ระหว่างพยาบาลวิชาชีพกับผู้ช่วยการพยาบาล เพื่อลดปัญหาความขาดแคลนพยาบาล และความต้องการการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนด้านการดูแลผู้ป่วย ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องมีการเตรียมผู้ช่วยการพยาบาลให้มีสมรรถนะเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการจัดอัตราส่วนของพยาบาลวิชาชีพต่อผู้ช่วยการพยาบาลที่เหมาะสม และมีการมอบหมายงานและการนิเทศงานโดยพยาบาลวิชาชีพ⁹

จากการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรทางการพยาบาล พบว่ายุคแรกเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลตามบทบาทหน้าที่งาน ในขณะที่ยุคใหม่เน้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นำผลมาผสมผสาน ใช้การประเมินมาวางแผนการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ให้เป็นแนวทางเดียวกันกับนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ HR Scorecard เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ของวิชาชีพพยาบาล

กระบวนการสร้าง HR Scorecard มาใช้ เพื่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนา HR Scorecard เริ่มจาก David Norton ได้ดำเนินการศึกษาและวิจัยจาก 200 องค์กร จนได้แนวคิดเรื่อง Balance Scorecard เพื่อประเมินและพัฒนาการออกแบบกลยุทธ์การจัดการบริหารและพัฒนาองค์กรใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning & growth perspective)¹⁰ แต่เนื่องจาก Balance Scorecard ไม่สามารถอธิบายงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน ต่อมาจึงมีผู้นำ Balance Scorecard มาพัฒนาเป็นเครื่องมือ HR Scorecard ขึ้นใหม่และนำมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมือด้านประเมินระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อการวิเคราะห์กระบวนการ เป้าหมาย และผลลัพธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล¹¹

องค์กรที่นำ HR Scorecard มาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีกระบวนการในการจัดทำในแต่ละองค์กรดังนี้

บริษัท PT Bank XYZ นำกระบวนการสร้าง HR Scorecard มาใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4 ขั้นตอน¹¹ ประกอบด้วย 1) พัฒนาวัตถุประสงค์และแผนที่กลยุทธ์ 2) พัฒนาตัวชี้วัดในเชิงกระบวนการ 3) ใช้เครื่องมือประเมินและ

วิเคราะห์กระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล 4) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนางานด้านทรัพยากรบุคคล

สำหรับในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) กำหนดแนวทางในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ สรุปได้เป็น 5 มิติ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล 4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน¹² นำมากำหนดเป็นขั้นตอนในการทำ HR Scorecard ดังนี้ 1) การจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล 2) การประเมินสภาพปัจจุบันด้านบริหารทรัพยากรบุคคล 3) การวิเคราะห์ทิศทางนโยบายและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4) การกำหนดเป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 5) การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักปลัดกระทรวงคมนาคมได้นำ HR Scorecard มาวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแนวของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และได้มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนเพื่อให้สอดคล้องการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่เป็น 7 ขั้นตอน¹³ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ 2) การประเมินสภาพปัจจุบัน 3) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย 4) การกำหนดเป้าประสงค์ 5) การ

จัดทำแผนที่กลยุทธ์ 6) การนำลงสู่การปฏิบัติ
7) การติดตามและรายงาน

กรมทรัพยากรธรณี ได้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมทรัพยากรธรณี องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์มี 10 ประการ¹⁴ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ SWOT 2) วิสัยทัศน์ 3) พันธกิจ 4) ค่านิยมหลัก 5) ประเด็นยุทธศาสตร์ 6) กลยุทธ์ 7) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 8) ตัวชี้วัด 9) ค่าเป้าหมาย 10) โครงการริเริ่ม

โรงพยาบาลสอง มีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนากระบวนการกำลังคนทางการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง มีการดำเนินการแบ่งเป็น 2 ระยะดังนี้ ระยะที่ 1 คือการพัฒนากระบวนการกำลังคน และระยะที่ 2 คือดำเนินการและติดตามประเมินผลซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน¹⁵ 1) จัดทำแผนพัฒนาโดยการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ 2) การประเมินสถานการณ์ 3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 4) การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์ 5) จัดทำบันทึกรายงานเสนอแผนกลยุทธ์ต่อคณะกรรมการและจัดทำแผนงาน/โครงการ

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการสร้าง HR Scorecard มีกระบวนการจัดทำอยู่ระหว่าง 4 ถึง 10 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนที่สอดคล้องกันประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมการ การประเมินสภาพปัจจุบัน การกำหนดทิศทางเป้าหมาย การกำหนดเป้าประสงค์ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การนำลงสู่การปฏิบัติ และการติดตามและรายงาน ทั้งนี้ขึ้นกับบริบทแต่ละองค์กร

การประยุกต์ใช้ HR Scorecard เพื่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล

จากการศึกษาพบว่า HR Scorecard สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับงานบริหารทรัพยากรในหลายรูปแบบ เนื่องจากมีระบบการประเมินตัวชี้วัดที่สามารถวิเคราะห์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ นำมาใช้ในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) นำมาใช้เป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานทางราชการ เพื่อวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลให้เป็นตามมาตรฐานเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และสำนักงานทรัพยากรธรณี ได้นำต้นแบบนี้มาใช้ในการวิเคราะห์และประเมินระบบด้านทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคลในอีก 5 ปีข้างหน้า

สำหรับทางด้านการพยาบาลได้นำระบบ HR Scorecard มาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลากหลาย เช่น โรงพยาบาลสอง นำมาใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารกำลังคนทางการพยาบาล พบว่าผลลัพธ์ตัวชี้วัดคุณภาพการพยาบาลของกลุ่มการพยาบาล ผ่านเกณฑ์เป้าหมายร้อยละ 81.82 อัตราความพึงพอใจของบุคลากรทางการพยาบาล ต่อระบบการบริหารกำลังคนเป็นร้อยละ 82 การพัฒนาระบบบริหารกำลังคนทางการพยาบาล ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลสอง สามารถเพิ่มคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาลได้¹⁵ โรงพยาบาลตำรวจได้ศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และความต้องการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

ของโรงพยาบาลตำรวจ รวมถึงศึกษาอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจ ได้ข้อมูลการประเมินเพื่อใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล และได้ภาพอนาคตของการพัฒนาบุคลากรในอนาคตของโรงพยาบาลตำรวจ²

โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา ได้นำ HR Scorecard มาประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยขอเสนอในรายละเอียด ตามกรณีศึกษาดังนี้

กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้ HR Scorecard วางแผนด้านทรัพยากรบุคคลฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา

ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา พบปัญหาด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาล จึงได้มีการศึกษาแนวทางของ HR Scorecard มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการพยาบาล

จากการศึกษากระบวนการของการจัดทำ HR Scorecard ของหน่วยงานต่าง ๆ พบว่ากระบวนการจัดทำขึ้นอยู่กับบริบทแต่ละองค์กร ดังนั้นฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา จึงนำแนวคิด 5 มิติของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) และกระบวนการของสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอนมาเป็นแนวทาง เนื่องจากมีความครอบคลุมและตรงกับบริบทของโรงพยาบาล ประกอบด้วย 1) การ

เตรียมการ 2) การประเมินสภาพปัจจุบัน 3) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย 4) การกำหนดเป้าประสงค์ 5) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ 6) การนำลงสู่การปฏิบัติ 7) การติดตามและรายงาน¹³ และข้อมูลองค์ประกอบในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล⁴ มาใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของฝ่ายการพยาบาล

ตัวอย่าง การประยุกต์ใช้ เพื่อการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา

1. การประยุกต์ใช้ HR Scorecard มาใช้ในการวางแผนโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

1.1 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

1.2 จัดสรรงบประมาณดำเนินงาน

1.3 ประชุมคณะทำงานเพื่อกำหนดมิติ

5 มิติ ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินสภาพปัจจุบัน

การกำหนดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป็นการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลองค์กร ความคาดหวังของงานทรัพยากรบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลมาประกอบการจัดทำ SWOT

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย

การหาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ เป็นการหาแรงเสริม แรงต้าน และสิ่งที่ต้องทำ โดยใช้เทคนิค Force Field Analysis มีขั้นตอนดังนี้

3.1 ค้นหาแรงเสริมและแรงต้าน เพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการของแต่ละประเด็นกลยุทธ์

3.2 กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
ของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

3.3 วิเคราะห์ผลต่าง (gap) เป็นขั้นตอน
การให้ความเห็นของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล เพื่อ
หาค่าความคาดหวังและสิ่งที่เป็นจริงในทุกมิติ ออก
มาเป็นคะแนน (score) ในรูปของ Gap Analysis

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์ กำหนด
แผนกลยุทธ์ด้านบุคลากรทางการพยาบาล เป็นการ
นำมิติทั้ง 5 มิติ เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้าน
ทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาล เพื่อจัดลำดับ
ความสำคัญและสร้างแผนกลยุทธ์ของบุคลากรฝ่าย
การพยาบาลตามผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์
Gap Analysis

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Hr
Strategic Map) เป็นการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้จัด
ลำดับในขั้นตอนที่ 4 จัดทำเป็นแผนที่กลยุทธ์ตาม
เป้าหมายยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากรบุคคลของ
โรงพยาบาลใน 3 ด้านคือ คนดี คนเก่ง และม
ีความสุข และในแผนที่กลยุทธ์จะเชื่อมโยง 5 มิติ
ได้แก่ มิติความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ มิติ
ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติ
ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล มิติ
ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
และมิติคุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิต
กับการทำงาน

ขั้นตอนที่ 6 การนำลงสู่การปฏิบัติโดยใช้
HR Scorecard เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ด้าน
ทรัพยากรบุคคลในระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาแผน
กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับ
แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล และตัวชี้วัดเชิง
ยุทธศาสตร์ ที่บอถึงความสามารถของหน่วยงาน
ในการบริหารจัดการตามแผน เพื่อให้บรรลุเป้า
หมาย หรือตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 7 การติดตามและรายงาน งาน
ทรัพยากรบุคคล มีการติดตามผ่านการประชุม
ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาล เดือนละ 1 ครั้ง และ
นำเสนอรายงานต่อผู้บริหารทุกไตรมาส ซึ่งผลการ
ประเมินอยู่ที่ร้อยละ 74

2. ตัวอย่างผลการประยุกต์ใช้ HR Score- card กับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทางการพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรม ราชเทวี ณ ศรีราชา

การประยุกต์ใช้เพื่อนำมาวางแผนงาน
ประกอบด้วย 5 มิติ และ 3 องค์ประกอบ ราย
ละเอียดแต่ละมิติประกอบด้วย

มิติที่ 1 (M1) ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์

MP1 นโยบายและเป้าประสงค์

MP1.1 จัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับ
ภาระงาน

MP1.2 สร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าใน
งาน

MP1.3 พัฒนาการกำหนดหน้าที่ ความรับ
ผิดชอบแต่ละตำแหน่งงาน ให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน

MM1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

MM1.1 การพัฒนามาตรฐานการวิเคราะห์
อัตรากำลัง

MM1.2 การพัฒนา Career Path

MM1.3 การทบทวน Job Description

MD1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

MD 1.1 การพัฒนา Career Path

มิติที่ 2 (M2) ประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

MP2 นโยบายและเป้าประสงค์

MP2.1 สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ด้านทรัพยากรบุคคล

MM2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

MM2.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศด้าน

บุคลากร

มิติที่ 3 (M3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล

MP3 นโยบายและเป้าประสงค์

MP3.1 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงาน

MP3.2 บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาตาม Career Path

MP3.3 สนับสนุนให้มีพยาบาลผู้เชี่ยวชาญแต่ละสาขา

MP3.4 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่สะท้อนผลลัพธ์การพยาบาล

MP3.5 พัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะผู้บริหารให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อเป็นต้นแบบทั้งเก่งคน เก่งงาน มีจริยธรรม

MP3.6 ผู้บริหารได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง

MP3.7 สนับสนุนบุคลากรที่มีศักยภาพสูงได้ใช้ศักยภาพของตนเอง

MP3.8 สร้างพี่เลี้ยงให้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ

MP3.9 พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล

MM3 การบริหารทรัพยากรบุคคล

MM3.1 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล

MM3.2 การจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร

MD3 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

MD3.1 การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในงานตาม Career Path

MD3.2 การพัฒนาพยาบาลผู้เชี่ยวชาญ

MD3.3 การพัฒนา Functional

Competency

MD3.4 การพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร

MD3.5 การบริหารบุคลากร ที่มีศักยภาพสูง

MD3.6 การพัฒนาพี่เลี้ยง มีอาชีพ

MD3.7 การพัฒนาระบบการปฐมนิเทศและการเรียนการสอนบุคลากรให้ครอบคลุมทุกระดับ

MD3.8 การสร้างศูนย์พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล (nursing academy)

มิติที่ 4 (M4) ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

MP4 นโยบายและเป้าประสงค์

MP4.1 บุคลากรเป็นผู้มีจริยธรรม (ดื้อนรับดี มีวินัย มีน้ำใจ มีมาตรฐาน)

MD4 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

MD4.1 การสร้างบุคลากรต้นแบบจริยธรรม

มิติที่ 5 (M5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

MP5 นโยบายและเป้าประสงค์

MP5.1 สร้างความรู้สึกรักผูกพันของบุคลากร (engagement)

MP5.2 สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ (team work)

MD5 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

MD5.1 การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

MD5.2 การพัฒนาศักยภาพการทำงานเป็นทีม

สรุป ผลจากการจัดทำ HR Scorecard มาจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายใต้ 5 มิติ ตามกรอบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) นำมาจัดทำเป็น

โครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล
จำนวน 18 แผนงาน ประกอบด้วยแผนงานด้าน
บริหารทรัพยากรบุคคล 6 แผนงาน แผนงานด้าน
พัฒนาทรัพยากรบุคคล 12 แผนงาน

บทสรุป

การนำเครื่องมือ HR Scorecard เข้ามา
ประยุกต์ เพื่อการวางแผนพัฒนาวิชาชีพพยาบาล
ยุคใหม่ นั้น จะมีกระบวนการประกอบด้วย 5 มิติ
ได้แก่ 1) ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์
2) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
3) ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล
4) ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากร
บุคคล 5) คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่าง
ชีวิตกับการทำงาน และกระบวนการ 7 ขั้นตอน
ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ 2) การประเมิน
สภาพปัจจุบัน 3) การกำหนดทิศทางเป้าหมาย
4) การกำหนดเป้าประสงค์ 5) การจัดทำแผนที่

กลยุทธ์ 6) การนำลงสู่การปฏิบัติ 7) การติดตาม
และรายงาน จากการศึกษา พบว่า หากจะนำมา
ใช้ให้ประสบผลสำเร็จ นั้นต้องได้รับการสนับสนุน
จากผู้บริหารระดับสูงรวมถึงความเข้าใจของ
ผู้ปฏิบัติงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการทบทวนปัจจัยนำเข้าเพื่อใช้ในการ
การวางแผนในรอบปีต่อไป โดยใช้ระบบสารสนเทศ
เข้ามามีส่วนช่วยในการประเมิน ข้อมูลจะมีความ
ถูกต้องมากขึ้น
2. ควรมีการสื่อสาร HR Scorecard ให้
กับผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย
ขึ้นไปให้เข้าใจในที่มา ข้อมูล และกระบวนการ
3. ควรให้ทุกหอผู้ป่วย มีการติดตามแผน
งานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นระยะ และนำมา
สื่อสารในที่ประชุม เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับ
เปลี่ยนแผนงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

1. Attanit R. HR disruptive : The changing trend of the health system. Journal of HR Corner 2019;46:34-5. (in Thai)
2. Sukpeth T, Unaromlert T. Scenario of human resource effective management of the police hospital. Silapakorn Educational Research Journal 2017;9(2);108-121. (in Thai)
3. Becker BE, Huselid MA, Ulrich D. The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston: Harvard Business School Press; 2001.
4. State Enterprise Policy Office. Criteria for evaluating the performance of state enterprises in enterprise management [Internet]. 2018 [cited 2020 Jun 15]. Available from: https://sepo.go.th/pes/assets/document/file/pes__250661__2561.pdf

5. Bartol KM, Martin DC. Management. 2nd ed. New York: McGraw-Hill; 1994.
6. Pace RW, Smith PC, Mills GE. Human resource development : the file. Engelwood Cliffs, N.J: Prentice Hall; 1991.
7. Ratchagit T. Human resource management : HRM Key of propulsion modern organization [Internet]. 2019 [cited 2020 Jun 12]. Available from: [https:// th.hrnote.asia/orgdevelopment/th- whatishrm-190117/](https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/)
8. Pongboriboon U. The implement of modern human resource management in institute of nursing education. Journal of the Royal Thai Army Nurses 2018;19(3):1-9. (in Thai)
9. Kaewsasri A, Nilliaum R, Heetaksorn C. Change in Thai society and culture and trends of nursing profession. Songklanagarind Journal of Nursing 2017;37(3):160-9. (in Thai)
10. Kaplan RS, Norton DP. The balanced scorecard--measures that drive performance. Harv Bus Rev 1992;70(1):71-9.
11. Ismail HN, Sembiring MT. Human resource scorecard based human (HR) assessment system design. IOP Conf Ser Mater Sci Eng 2019;505(1):012034. doi:10.1088/1757-899X/505/1/012034
12. Bureau of Research and Development Office of the Civil Service Commission (OCSC). The manual of human resource management strategic plan with HR scorecard. Bangkok: Office of the Civil Service Commission; 2006. (in Thai)
13. Personnel Division Office of the Permanent Secretary Ministry of Transport. Human resource management strategic plan Office of the Permanent Secretary Ministry of Transport during B.E. 2554-2559 (A.D. 2011-2016) [Internet]. (n.d.) [cited 2020 Jan 5]. Available from: https://complain.mot.go.th/php__brainbank/upload__file/doc__plan/9c30535b3ab3386b3bea02094f50edd310.pdf (in Thai)
14. Juito S. The strategic human resource management plan of development of Mineral Resources (B.E. 2560-2564 (A.D. 2017-2021)). ARU Research Journal Humanities and Social Sciences 2018;5(2):33-8. (in Thai)
15. Wongput K. Human resource management of nursing organization for service quality in Song Hospital, Phrae. Journal of the Phrae Hospital 2016;24(1-2):38-48. (in Thai)