



อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มีประสิทธิภาพ

Scenario of Human Resource Effective Management of the Police Hospital

ทวีรัตน์ สุกเพชร*

Taweerat Suketch

ชีรศักดิ์ อุณารมย์เลิศ**

Thirasak Unaromlert

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ 2) ศึกษาอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจ และ 3) กำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน 1) ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ราย 2) ใช้การวิจัยด้วยเทคนิค EDRF เผลพาย กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน และ 3) ใช้ Scenario Technique โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน เพื่อให้มาทำการตรวจสอบและประเมินอนาคตภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย ได้ข้อค้นพบในการตอบวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. สภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ 1) การติดตามและประเมินการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร 2) การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดกับทุกตำแหน่งงาน 3) การพัฒนาสายงานอาชีพที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณค่าของทุนมนุษย์และ 4) การที่บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้เพื่อทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงพยาบาลตำรวจได้

2. อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่ต้องมีแผนงานเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความก้าวหน้าและความมั่นคง มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องยึดมั่นในอุดมการณ์มากกว่าคำว่ากำไรเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้ามีศักยภาพระดับสูงสุดที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน 2) ด้านการสรรหา 3) ด้านการพัฒนา 4) ด้านการชำระรักษา 5) Strategy หรือ กลยุทธ์ 6) Structure หรือ โครงสร้างองค์การ 7) Systems หรือระบบ 8) Staffs หรือ

* นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

** อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



บุคลากร 9) Style หรือ รูปแบบการบริหารที่เป็นเลิศมีมาตรฐานสูงสุด 10) Skills หรือ ทักษะ ตามมาตรฐานคุณภาพ และ 11) Superordinate Goal หรือ เป้าหมายสูงสุด

คำสำคัญ : อนาคตภาพ/โรงพยาบาลตำรวจ/ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

Abstract

The purposes of this research were: 1) to study operations, obstacles and needs for human resources management of the Police General Hospital; 2) to study future scenario of proactive human resources management of the Police General Hospital; 3) to make policy proposal on proactive human resources management for the Police General Hospital. The mixed research methodology was divided into three steps: 1) qualitative research was conducted with 400 cases; 2) EDFR technique was applied with 18 experts; and 3) scenario technique: 8 experts were invited to check and assess future scenario of efficient human resources management.

The findings indicated that:

1. The operations, obstacles and needs for human resources management of the Police General Hospital: 1) monitor and assess competitiveness of personnel; 2) recruit the fittest person for each position; develop career to create efficiency or value of human capital; and 4) personnel is entitled to transfer to another division to create utmost benefits for the Police General Hospital.

2. The future scenario of proactive human resources management of the Police General Hospital was required working plans to achieve goals leading to progress and stability and also decentralized structure. As well as, each system should be improved continuously for utmost efficiency with commitment to ideology rather than profits to change how to make the best competencies which eventually led to more efficient works.

3. The policy proposal on proactive human resources management for the Police General Hospital consisted of 1) planning; 2) recruitment; 3) development;

4) maintenance; 5) strategy; 6) structure; 7) systems; 8) staff; 9) style; 10) skills; and 11) superordinate goal.

Keywords : Scenario/ Police Hospital/ Human Resource Management



บทนำ

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจแห่งความสำเร็จและสำคัญต่อการบริหารที่ต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน (Dickmann and Brewster, 2008) และการแสวงหาโอกาสในการอยู่รอด (Jones, 1999: 182) โดยเฉพาะการปรับปรุงเทคโนโลยีทางการแพทย์ คุณภาพการบริการ (Service Quality) นับได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในที่ประเทศไทยเผชิญการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น (สมพงษ์ อำนวยเงินตรา, 2559) สำหรับโรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งเป็นของรัฐบาลสังกัดสำนักงานแพทย์ใหญ่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ได้มีการกำหนดภารกิจหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) ให้บริการด้านการแพทย์และการสาธารณสุขแก่ข้าราชการตำรวจรวมทั้งครอบครัวตลอดจนประชาชนทั่วไป 2) มีหน้าที่สนับสนุนภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และกิจการพิเศษต่างๆ 3) งานทางด้านวิชาการและการศึกษาอบรมให้แก่บุคลากรทางการแพทย์และการพยาบาล ซึ่งการให้บริการกับข้าราชการตำรวจและประชาชนทั่วไปที่มาขอรับการรักษาจะนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อความสำเร็จของโรงพยาบาลตำรวจ แต่จากสภาพแวดล้อมของสังคมเปลี่ยนไปทำให้บุคลากรทางการแพทย์ส่วนใหญ่ใช้ปัจจัยในการพิจารณาเลือกสถานที่ทำงาน โดยอันดับหนึ่งคือผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็น ค่าตอบแทน เงินเดือน โบนัส เงินเพิ่มพิเศษ จำนวนวันหยุดพักร้อน เป็นต้น (สิริบังอร ต่อวิเศษและไพฑูรย์ ช่างนำ, 2555: 23) รวมทั้งการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ไม่เพียงพอกับความต้องการของสังคมเพราะมีผู้ป่วยมาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ปัญหาในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการสรรหาและคัดเลือกการพัฒนาและการธำรงรักษาที่ต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกที่เหมาะสมกับนโยบายวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัฒนธรรม ค่านิยมและความเชื่อ เพื่อพัฒนาในลักษณะที่เป็นองค์รวม เชื่อมโยงกันเป็นระบบที่จะทำให้อยู่รอดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายดังนั้นวิธีการที่จะช่วยให้สามารถรักษามูลค่าไว้ได้และดึงดูดให้คนใหม่เข้ามาร่วมงาน รวมถึงการสร้างและพัฒนาคนให้กับโรงพยาบาลตำรวจได้สำเร็จตามที่ต้องการซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสิ่งสำคัญ ได้แก่ ค่าจ้างและโอกาสก้าวหน้า การสนับสนุนหรือมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารความเป็นอิสระในการทำงาน การยอมรับนับถือ เพื่อลดสาเหตุที่ทำให้บุคลากรทางการแพทย์ออกจากงานไป (Kermally, 2004) รวมทั้งการมีจรรยาบรรณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจรรยาบรรณต่อผู้ร่วมวิชาชีพของผู้บริหาร (ไพวัลย์ เหล็งสุดใจ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์, 2557: 82) สำหรับโรงพยาบาลตำรวจ นั้นยังมีปัจจัยสำคัญที่เป็นสาเหตุเพิ่มเติมอีก ได้แก่ ลักษณะงานหนักและไม่จูงใจ ปริมาณงานมากเกินไป ระบบบริหารงานไม่ดี ขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสาเหตุดังกล่าว หากมีการบริหารจัดการบุคลากรที่ดีก็จะเกิดประโยชน์กับโรงพยาบาลตำรวจเป็นอย่างมาก (ณัฐกานต์ เฟื่องขจร, 2558) ซึ่งความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีคุณค่าและให้ความพอใจแก่ผู้มาใช้บริการด้วยบริการที่ดี (จิรประภา อัครบวร, 2552) แม้ว่าจะมีการใช้ความก้าวหน้าทางด้านการพัฒนาเทคโนโลยีมาใช้แต่ก็ไม่สามารถที่จะทดแทนทรัพยากรมนุษย์ได้



โดยเฉพาะที่สำคัญคือบุคลากรทางการแพทย์ เป็นกลุ่มบุคคลที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพของการบริการ เพราะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานโดยตรงแก่ผู้รับบริการจึงส่งผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของโรงพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรฐานวิชาชีพในระดับสากล เพื่อเตรียมพร้อมรับผู้ให้บริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งยังเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานให้สูงขึ้น สร้างการมีส่วนร่วมที่ต่อเนื่อง ลดการโยกย้ายงาน บุคลากรทำงานอย่างเป็นระบบ มีความพึงพอใจในระดับสูงซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจเป็นอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้น ความสำคัญของการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่จะมีความสำคัญที่สุด โดยผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาเรื่อง “อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่มี

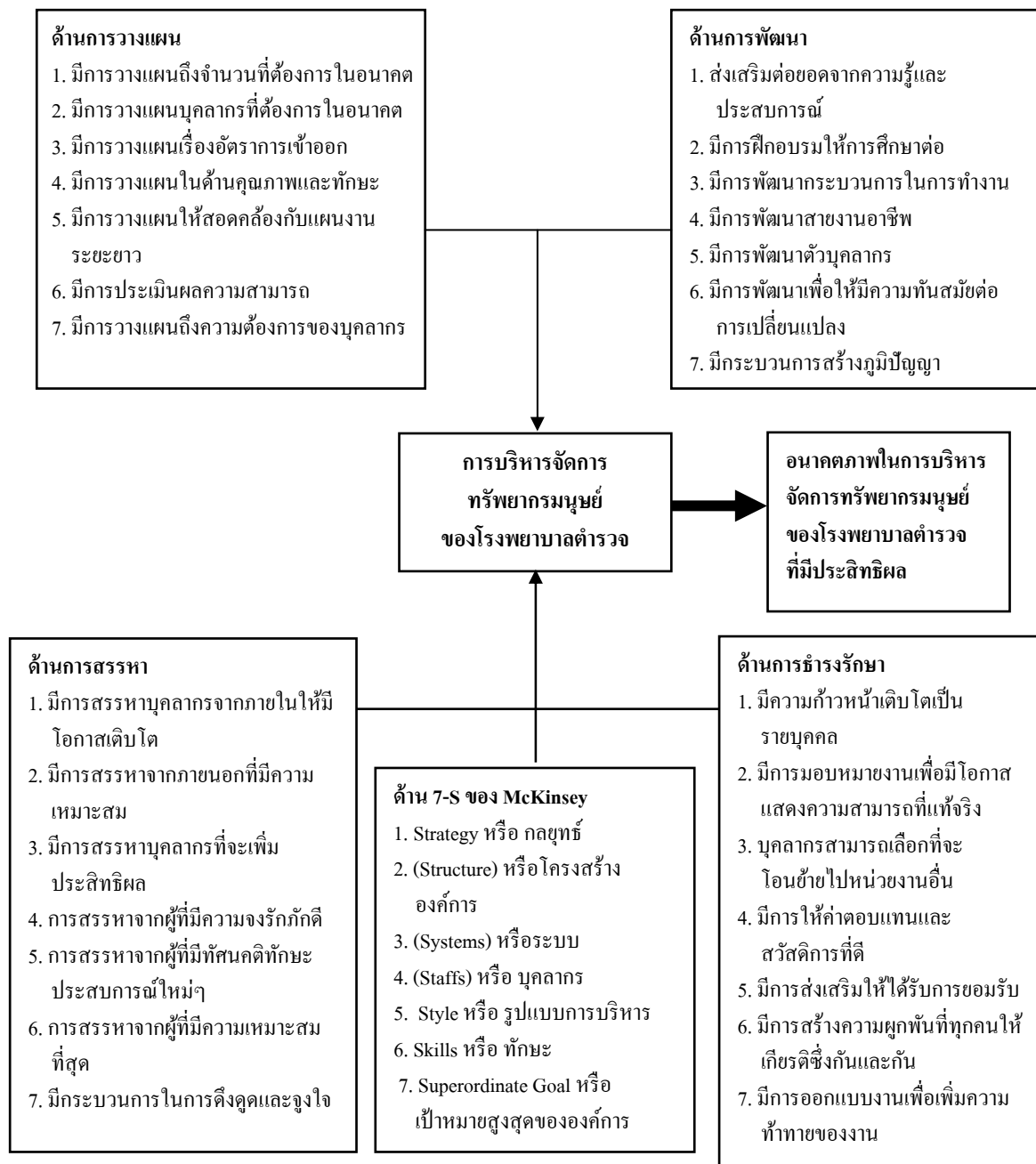
ประสิทธิภาพ” เพื่อสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการให้บุคลากรมีความสามารถ และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการทางการแพทย์ ซึ่งคุณภาพของการให้บริการจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรทางการแพทย์เหล่านี้ ต้องมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นคง ให้เกิดขึ้นกับสังคมและประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ
2. เพื่อศึกษาอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจ
3. เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงรุกของโรงพยาบาลตำรวจ



กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโดยมุ่งเน้นศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจด้วยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากประชากรที่ได้แก่บุคลากรทางการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่ประกอบด้วย แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล รวมทั้งบุคลากรทางด้านกายภาพบำบัดอื่นๆ ที่มีอยู่ทั้งสิ้นจำนวน 1,264 คน (โรงพยาบาลตำรวจ, 2558) ในส่วนของการคำนวณขนาดตัวอย่างใช้การคำนวณจากตารางสำเร็จรูปของตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970) ที่กำหนดให้ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 297 คน และเพื่อให้เกิดความถูกต้องของการประมวลผลเพิ่มขึ้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็น 400 คน และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ให้ได้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดลักษณะของประเภทคำถาม และมาตรวัดแต่ละตัวแปรแยกต่างหากเป็นคำถามที่กำหนดยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นคำถามและนำไปทำการตรวจสอบใน 2 ขั้นตอน จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน และคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่ได้ค่า IOC มากกว่า 0.5 หลังจากนั้นได้ทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปทดลองใช้เก็บข้อมูล (Try-out) กับผู้ที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 30 คน ซึ่ง

หลังจากได้นำไปทดลองแล้วได้ค่าในหมวดต่างๆ ได้แก่ ด้านการวางแผน มีค่าเท่ากับ .928 ด้านการสรรหา มีค่าเท่ากับ .902 ด้านการพัฒนามีค่าเท่ากับ .899 ด้านการธำรงรักษามีค่าเท่ากับ .887 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีค่าเท่ากับ .903 ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) มีค่าเท่ากับ .927 ด้านระบบ (Systems) มีค่าเท่ากับ .914 ด้านบุคลากร (Staffs) มีค่าเท่ากับ .901 ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) มีค่าเท่ากับ .898 ด้านทักษะ (Skills) มีค่าเท่ากับ .907 ด้านเป้าหมายสูงสุดมีค่าเท่ากับ .892 และ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจมีค่าเท่ากับ .918

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ของกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการในการพัฒนา (Priority Need Index: PNI)

2. การวิจัยด้วยเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ที่เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ที่เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่ใช้การคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ 1 ท่าน 2) หมอโรงพยาบาลศิริราช 3 ท่าน 3) หมอ - พยาบาลของโรงพยาบาลตำรวจ 8 ท่าน และ 4) ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานอื่นๆ 6 ท่าน รวม 18 ท่าน เพื่อหาฉันทมติ (Consensus) ที่เป็นแนวโน้มของความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทางความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อมุ่งตอบสนอง



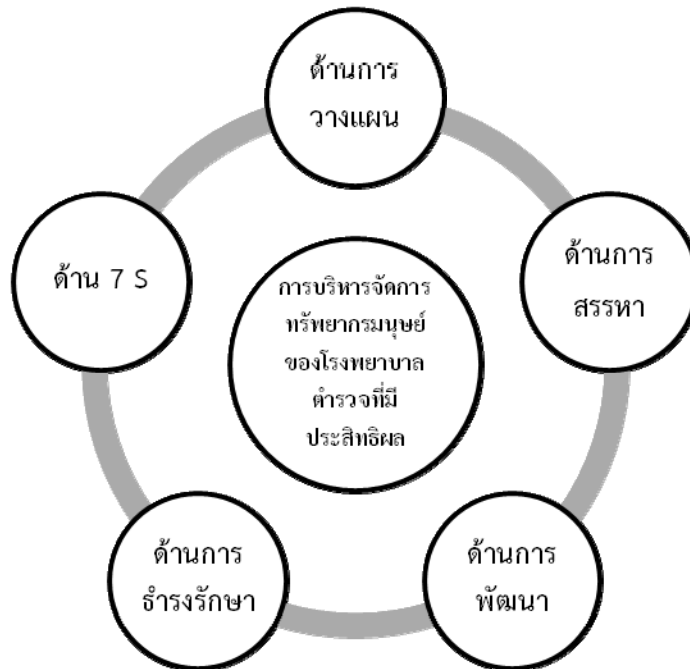
จุดมุ่งหมายภาพอนาคตของโรงพยาบาล อบจ. โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 - 5.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ต่ำกว่า 1.5 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมและสรุปประเด็นที่มีความถี่ซ้ำ ๆ กัน ส่วนในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้การคำนวณด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) แล้วนำข้อมูลมาแปลผล (Jensen, 1996)

3. การใช้ Scenario Technique ผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) สำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่ต้องเป็นนายแพทย์ระดับอาวุโสเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือนักวิชาการด้านสาธารณสุข ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการคัดเลือกจากผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลตำรวจผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ นักวิชาการด้านสาธารณสุขในระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไป อดีตคณบดีที่เกษียณอายุของโรงพยาบาลศิริราช จำนวน 8 ท่าน มาร่วมกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทั้งนี้เพื่อให้มาทำการตรวจสอบ และประเมินอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่มีประสิทธิผลโดยใช้เทคนิคอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ในการระดมความเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มีประสิทธิผลให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย พบว่าในปัจจุบันมีสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ การติดตามและประเมินการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดกับทุกตำแหน่งงาน การพัฒนาสายงานอาชีพที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณค่าของทุนมนุษย์และ การที่บุคลากรสามารถเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้เพื่อทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงพยาบาลตำรวจได้

ในส่วนของอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่ต้องมีแผนงานเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคง มีโครงสร้างที่เป็นการกระจายอำนาจ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องยึดมั่นในอุดมการณ์มากกว่าคำว่ากำไรเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้ามีศักยภาพระดับสูงสุดที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นสำหรับการพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัยทั้ง 3 กระบวนการ คือ “อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มีประสิทธิผล” ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ข้อเสนอเชิงนโยบายของ “อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มีประสิทธิภาพ”

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าข้อเสนอเชิงนโยบายของการพัฒนาอนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจ ที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบไปด้วย

1. ด้านการวางแผน
2. ด้านการสรรหา
3. ด้านการพัฒนา
4. ด้านการธำรงรักษา
5. ด้าน 7 S

โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านการวางแผน

1.1 มีแผนงานที่จะนำไปสู่การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ในสิ่งที่ทำได้

ดีเป็นพิเศษมีความโดดเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่งโดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 การวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของการบริการที่มีใบประกอบวิชาชีพ มีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพอย่างสม่ำเสมอในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพในการให้บริการให้กับประชาชน

1.3 การติดตามและประเมินการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อเป็นการสร้างโรงพยาบาลแห่งความเป็นเลิศให้กับโรงพยาบาล



ตำรวจในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการสรรหา

2.1 การสรรหาจากผู้ที่มีความเหมาะสมที่สุดทั้งการศึกษาประสบการณ์และสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ต้องการกับทุกตำแหน่งงาน

2.2 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์แนวคิดและมุมมองใหม่ๆมาแนะนำเสนอในการปรับปรุงคุณภาพของระบบงานที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากกว่าเดิมได้

2.3 การสรรหาจากผู้ที่มีความจงรักภักดีและได้ผ่านการหล่อหลอมทั้งกลยุทธ์การบริหารความเชื่อและค่านิยมต่างๆที่จะถ่ายทอดให้กับบุคลากรในรุ่นต่อไป

3. ด้านการพัฒนา

3.1 พัฒนาให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีมีความสุข อ่อนโยน ต่อผู้ให้บริการและให้การต้อนรับที่เหมาะสม อย่างสม่ำเสมอ

3.2 มีการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น โดยทำให้บุคลากรมีค่านิยมและความเชื่อใหม่กับเป้าหมายและพันธกิจของโรงพยาบาลตำรวจ

3.3 มีการส่งเสริมให้บุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเหมาะสม มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรที่เป็นตัวกำหนดความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถอยู่รอดได้และมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน

4. ด้านการรักษารักษา

4.1 มีกระบวนการในการดึงดูดและจูงใจเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาเป็นพลังขับเคลื่อนให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ด้วยการพัฒนาความก้าวหน้าเติบโตเป็นรายบุคคลที่ตรงความสนใจและความต้องการของบุคลากรนั้นด้วย

4.2 การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีตามความต้องการของทุกคน เพื่อให้ทั้งตนเองและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

4.3 มีระบบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของโรงพยาบาล โดยเฉพาะการคัดสรรผู้บริหารที่เติบโตมาจากภายใน

5. ด้าน 7 S

5.1 Strategy หรือ กลยุทธ์

5.1.1 กลยุทธ์การสื่อสารของผู้บริหาร ที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เป้าหมาย แผนปฏิบัติการและชี้แจงนโยบาย แนวทางปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าการสื่อสารครอบคลุมไปถึงบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึงการลดต้นทุนรายจ่ายด้านสุขภาพของประชาชน เสริมสร้างศักยภาพ รองรับความต้องการและปัญหาทางสุขภาพประชาชนในอนาคต ด้วยทีมแพทย์และสหสาขาวิชาชีพที่เชี่ยวชาญ

5.1.2 มี การ พัฒ นา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับการจัดบริการสุขภาพ ให้มีความสมบูรณ์ ทันสมัย ผ่านกลไกการมีส่วนร่วมของภาคีและประชาชน

5.1.3 สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมผ่านระบบการบริหารจัดการความรู้ และการเทียบเคียงกับความเป็นเลิศ มีการพัฒนาสมรรถนะองค์การ คุณภาพบุคลากร สร้างค่านิยมร่วมสู่องค์การที่เข้มแข็งในระดับสากล



5.2 Structure หรือ โครงสร้างองค์การ

5.2.1 โรงพยาบาลตำรวจจะต้องอาศัยกระบวนการการทำงานเพื่อให้บริการที่ดีแก่ผู้ป่วย โดยใช้เทคโนโลยีตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างเป็นระบบที่สำคัญในการขับเคลื่อนโรงพยาบาลตำรวจ

5.2.2 มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ตำรวจทางด้านของทิศทางการพัฒนาของประเทศและความจำเป็นของโรงพยาบาลตำรวจในอนาคต

5.3 Systems หรือ ระบบ

5.3.1 ส่งเสริมความปลอดภัยและคุณภาพของการบริการสุขภาพที่เทียบเท่าระดับสากลเป็นสิ่งสำคัญมาก ที่จะทำให้ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ ที่จะช่วยสนับสนุนในการสร้างบรรทัดฐานที่เข้มแข็งและพัฒนาโรงพยาบาลได้อย่างยั่งยืน

5.3.2 ต้องสร้างกระบวนการสำคัญที่เป็นความแตกต่างของโรงพยาบาลตำรวจเพื่อครองใจลูกค้า ที่จะสามารถยืนหยัดสู้กับคู่แข่งกันได้ การปรับปรุงสถานที่เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและรู้สึกดีตั้งแต่เมื่อเข้ามา จนกระทั่งออกจากโรงพยาบาล

5.4 Staffs หรือ บุคลากร

5.4.1 กำหนดมาตรการในการบริหารจัดการบุคลากรที่มีอยู่ในประเทศอย่างเหมาะสม และให้มีการบริหารจัดการกำลังคนให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน

5.4.2 โรงพยาบาลตำรวจควรเสนอให้รัฐบาลกระทรวงสาธารณสุขสาขาวิชาชีพและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีจุดยืนต่อการเคลื่อนย้าย

บุคลากรภายใต้ข้อตกลงยอมรับร่วมของอาเซียนในทิศทางเดียวกัน

5.5 Style หรือ รูปแบบการบริหาร

5.5.1 พัฒนาโรงพยาบาลตำรวจที่ให้บริการทางการแพทย์เป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของแพทย์ทุกสาขา จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ ทางด้านการแพทย์ระหว่างกัน

5.5.2 การดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเพื่อมุ่งเน้นความปลอดภัยผู้ป่วยโดยเฉพาะด้านการให้บริการทางด้านการแพทย์ มุ่งเน้นความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยผู้ป่วยและพนักงาน ในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ป่วย ที่ส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยเป็นสำคัญ

5.6 Skills หรือ ทักษะ

5.6.1 ผู้บริหารต้องจัดระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีระบบตรวจสอบเพื่อแก้ไขปรับปรุงด้วยการประสานกิจกรรมการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะมีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่กำหนดและมีผลลัพธ์ตามมาตรฐาน

5.6.2 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลจะเป็นปัจจัยสำคัญ ในการปฏิบัติตัวอย่างถูกต้องเพื่อให้กระบวนการดูแลรักษาเกิดผลลัพธ์ที่ให้ประโยชน์สูงสุด

5.7 Superordinate Goal หรือ เป้าหมายสูงสุดขององค์การ

5.7.1 ผู้บริหารต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน ต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องที่เป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาคุณภาพระบบงานทั้งโรงพยาบาลอย่างมีทิศทาง โดยมีการประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



5.7.2 ระบบบริการสุขภาพจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพของประชาชน ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของสังคมและประชาชน เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านผลงาน คุณภาพ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

ในอนาคตการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจจากสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคในปัจจุบัน ไปสู่ความเป็นเลิศต้องเริ่มจากการวางแผนในด้านคุณภาพและทักษะของบุคลากรที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะกับโรงพยาบาลตำรวจในอนาคต ที่ทำให้บรรลุต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ สอดคล้องกับ Berger and Berger (2004) ที่เสนอว่าต้องมีการกำหนดขั้นตอนการคัดเลือกสรรหา ประเมินผลและแต่งตั้งบุคลากรเพราะการลงทุนในบุคลากรเป็นการลงทุนด้านทรัพยากรที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านการบริการทางการแพทย์ เนื่องจากมีการลงทุนที่สูง ทั้งการอบรมทางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์และยาที่มีต้นทุนที่สูงมากด้านการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับจินตนา สิริชัยญารักษ์ และ วิสาข์ จิตวิตร (2558) ที่พบว่าการบูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากผู้ที่มิที่ทัศนคติทักษะ ประสบการณ์ แนวคิดและมุมมองใหม่ ๆ มาแนะนำเสนอในการปรับปรุงระบบงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากกว่าเดิมเพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการและเพิ่มพูนขีดความสามารถของโรงพยาบาลตำรวจควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ข้ามวัฒนธรรมกับภูมิปัญญาแบบไร้พรมแดนในเชิง

ธุรกิจ จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ตรงกับความต้องการของตลาดมีการใช้ทรัพยากรการผลิตร่วมกัน และเป็นพันธมิตรกันกับเครือข่าย

ด้านการพัฒนาทักษะที่คำนึงถึงเป้าหมายให้เกิดประสิทธิภาพหรือคุณค่าของทุนมนุษย์ การส่งเสริมต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์ให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สอดคล้องกับ Houldsworth (2011) ที่เสนอว่าต้องมีการระบุนงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บริการจุดมุ่งหมาย ที่ต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน และสอดคล้องกับรัตตินันท์ ภิระวิชย์กุล และ มาเรียม นิลพันธุ์ (2558) ที่พบว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลงานที่ดี เพื่อให้เกิดผลงานของฝ่ายต่างๆ ในโรงพยาบาลตำรวจด้านการชำระรักษาพบว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการเลือกที่จะโอนย้ายไปหน่วยงานอื่นได้ตามที่สนใจที่ถนัดหรือมีความสำคัญเพื่อให้ได้ทำงานที่ตนเองชอบ สนใจมากกว่าและสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับโรงพยาบาลตำรวจได้ สอดคล้องกับ Braun (2007) ที่เสนอว่าการทำงานควรเน้น การมอบหมายงานเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถที่แท้จริงอย่างเต็มที่

ด้านกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมในด้านระบบบริการด้านสุขภาพ ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้นสอดคล้องกับ Robbins (2009) ที่เสนอว่าผู้บริหารต้องวางบุคลากรทางการแพทย์ สำหรับให้บริการในตลาดบริการสุขภาพ เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันยอมรับ ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้โรงพยาบาลตำรวจ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่



กำหนดต้องได้คนมีความสามารถมาทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งข้อเสนอเชิงนโยบายของ “อนาคตภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตำรวจที่มีประสิทธิภาพ” จะนำไปประยุกต์ใช้ต้องมีการพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้เกิดขึ้นให้ได้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติ ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าควรมีการวางแผนถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องมีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีใบประกอบวิชาชีพที่ต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีความสำคัญต่อการตอบสนองพันธกิจของการบริการ และควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถสร้างคุณภาพบริการทางการแพทย์ให้กับประชาชน

1.2 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าควรมีการสรรหาบุคลากรจากภายในที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลตำรวจให้ได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพที่จะช่วยสร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นและการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีความเหมาะสมที่จะสร้างผลงานโดดเด่นได้

1.3 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่าควรส่งเสริมต่อยอดจากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงพยาบาลตำรวจด้วยการฝึกอบรม

หรือ ให้การศึกษาต่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายตามแผนงานของโรงพยาบาลตำรวจ

1.4 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ 7-S พบว่าผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมและถ่ายทอด เพื่อนำไปปฏิบัติที่เป็นสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร และให้บุคลากรทุกคนมีอุดมการณ์ในการทำงานแบบมีอาชีพในการสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับโรงพยาบาลตำรวจ

1.5 จากผลการวิจัยพบว่าควรมีการสร้างสรรค์และสร้างเสริมยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ โดยสร้างการเรียนรู้งานเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นมืออาชีพ ยกระดับมาตรฐานการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถของโรงพยาบาลตำรวจ

1.6 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ 7-S พบว่าบุคลากรทางการแพทย์จำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพเพื่อให้บริการคนไข้ต่างชาติที่จะมีมากขึ้น ดังนั้นคุณสมบัติที่สำคัญ ไม่ว่าจะเป็นทักษะการใช้ภาษาอังกฤษที่ดีขึ้น การเข้าใจภาษาที่สามและวัฒนธรรมของชาติต่างๆ ต้องมีการพัฒนาระบบคุณภาพมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจเพื่อสร้างความประทับใจทุกครั้งแก่ผู้รับบริการ

1.7 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ 7-S พบว่าควรพัฒนาการมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมที่สามารถร่วมกันนำการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลตำรวจมาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีความเหมาะสมที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ของงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น

1.8 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ 7-S พบว่าผู้บริหารควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ได้มาตรฐาน



ที่สูงขึ้น ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การบริหาร เพื่อพัฒนาความเป็นนานาชาติให้เพิ่มขึ้น และยกระดับระบบงานราชการของ โรงพยาบาลตำรวจ ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทั้งพฤติกรรมและกระบวนการทำงานและถ่ายทอดต่อกันมาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

1.9 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ 7-S พบว่า ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรที่เป็นผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเหมาะสม ในการพัฒนาระบบคุณภาพในการบริการทางการแพทย์ที่ไม่มีข้อผิดพลาด ปราศจากข้อบกพร่องได้ผลงานตรงตามที่มาตรฐานกำหนด กระทำได้ถูกต้องทุกครั้ง ภายใต้งบประมาณต่ำที่สุด

1.10 จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ 7-S พบว่า ควรมีการสร้างสรรค์และสร้างเสริมยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ โดยสร้างการเรียนรู้งาน เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นมืออาชีพยกระดับมาตรฐานการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนขีด

ความสามารถของโรงพยาบาล ตำรวจ ตามเป้าหมายตามกำหนดมาตรฐานการให้บริการควรมีการควบคุมมาตรฐานที่ได้รับการรับรอง มีระบบการประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการเตรียมความพร้อมของโรงพยาบาลตำรวจในปัญหาที่มีความเด่นชัดเป็นพิเศษ

2.2 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายทาง (MANOVA) และอาจใช้เทคนิคการวิจัยอื่น เช่น การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) เพื่อให้สามารถได้องค์ความรู้ที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

2.3 ในการวิจัยครั้งต่อไปควรควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลอื่นๆ เพื่อศึกษาจุดอ่อน จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบข้อเสียเปรียบต่างๆ รวมถึงผลสำเร็จที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

จิรประภา อัครบวร. (2552). **คุณค่าคน คุณค่างาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เต๋า (2000).

จินตนา ศิริธัญญารัตน์ และ วิสาข์ จิตวิตร. (2558). “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่บูรณาการกลยุทธ์การพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูงเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดขั้นสูงในศตวรรษที่ 21 และจิตวิทยาศาสตร์ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา”. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย** 7 (1): 148-162.

ณัฐกานต์ เฟื่องขจร. (2558). “สมรรถนะจำเป็นของวิศวกรไทยสำหรับทำงานในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน”. **วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร** 35 (3): 175-195.

ไพวัลย์ เหลืองสุดใจ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2557). “จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารโรงเรียน”. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**. 6 (2): 96-107.

รัตตินันท์ ภูริระวณิชกุล และ มาเรียม นิลพันธุ์. (2558). “การพัฒนาสมรรถนะตัวชี้วัดสมรรถนะบัณฑิตสาขาวิชาความผิดปกติของการสื่อความหมาย”. **วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย**. 7 (1) : 84-96.



-
- โรงพยาบาลตำรวจ. (2558). กลุ่มงานแพทย์. เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2558 เข้าถึงได้จาก http://www.policehospital.org/reading_content.php?mid=&sid=3.
- ศิริบงอร ต่อวิเศษ และไพฑูรย์ ช่วงคำ. (2555). **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมพงษ์ อำนวยเงินตรา.(2559). “การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรมด้วยกลยุทธ์ Blue Ocean”.วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร 36(1): 1-23.
- Berger, A.L. and R.D. Berger. (2004). **The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People**. New York: McGraw-Hill.
- Braun, W. (2007). **HR Strategy Theory in International Resource Management**. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- Dick mann, M. and C.Brewster. (2008). **International human resource management: a European perspective**. London: Routledge.
- Houlds worth, L. (2011). **International human resource management**. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jensen, C. (1996). **Delphi in Depth: Power Techniques from the Experts Berkeley**. Singapore: McGraw – Hill.
- Jones, P. R. L. (1999). **On a course: reducing the impact of police training on availability for ordinary duty**. London: Home Office.
- Krejcie, R. V. and D.W. Morgan. (1970). “Determining Sample Size for Research Activities”.**Educational and Psychological Measurement** 30(3): 607-610.
- Kermally, S. (2004). **Developing and managing talent: A blueprint for business survival**. London: Thorogood.
- Robbins, Stephen P. (2009). **Organization Theory :Structure Design and Application**. 7rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.