



เมื่อระบบสุขภาพกำลังเปลี่ยน แต่คนทำงานยังไม่พร้อม



สรุปภาพรวม

หลังการถ่ายโอน sw.สศ. ไปยัง อบจ. ส่งผลให้ระบบสุขภาพท้องถิ่นเปลี่ยนไปทั้งระบบ และเผยให้เห็นปัญหาสำคัญ คือบุคลากรต้องทำงานข้ามสายวิชาชีพ พร้อมภาระงานที่เพิ่มขึ้น ขณะที่ระบบพัฒนาคนยังไม่ทัน หากไม่เร่งแก้ “ช่องว่างสมรรถนะ” นี้ อาจเพิ่มความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และกระทบต่อคุณภาพบริการประชาชนในระยะยาว

3 วิกฤต หลังถ่ายโอน

- ★ งานเพิ่มแบบทวีคูณ บุคลากรต้องรับภาระงานบริหารและระเบียบท้องถิ่นเพิ่มจากงานเดิม
- ★ ทักษะไม่สอดคล้องกับบริบทใหม่ ขาดทักษะวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้ข้อมูล และเทคโนโลยี
- ★ ระบบพัฒนาคนขาดตอน ไม่มีหลักสูตรมาตรฐาน และการสนับสนุนไม่ต่อเนื่อง

ทำไมเรื่องนี้จึงสำคัญ?

หากไม่พัฒนาคน ระบบอาจไม่ล้มทันที แต่จะค่อยๆ สูญเสียศักยภาพในการพัฒนา

งานเพิ่มขึ้น แต่ผลลัพธ์ไม่เพิ่มตาม และการกระจายอำนาจจะกลายเป็นเพียงการย้ายหน่วยงาน โดยไม่สามารถยกระดับระบบสุขภาพได้จริง



บทเรียนจากงานวิจัย



บุคลากรต้องทำงานในระบบใหม่ แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่าง ‘งานที่ต้องทำ’ กับ ‘ความสามารถที่มี’



ปัญหาหลักไม่ใช่ทักษะวิชาชีพ แต่คือทักษะการบริหารจัดการระบบ เช่น การวางแผน การใช้ข้อมูล และการทำงานข้ามหน่วยงาน



บุคลากรแต่ละกลุ่มมีความต้องการต่างกัน การพัฒนาแบบเดียวกันทั้งหมดจึงไม่ตอบโจทย์

‘ขออนแก่น’

พื้นที่ทดลอง Sandbox

หลังการถ่ายโอน sw.สศ. ขอนแก่น นำหลักสูตรสมรรถนะตามกรอบ 3 ด้านจากงานวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรหน่วยบริการปฐมภูมิสังกัด อบจ. มาใช้กับการทำงานหลังถ่ายโอนดังนี้

- ★ **ECC: Essential Competency for Change** หรือสมรรถนะเพื่อการปรับตัว เช่น วิธีคิดต่อการบริการปฐมภูมิท้องถิ่นและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ★ **ACC: Advance Core Competency** หรือสมรรถนะหลักขั้นสูง เช่น ระเบียบการเงิน พัสดุ กฎหมายท้องถิ่น และการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ★ **SCP: Specific Competency for PHC** หรือสมรรถนะเฉพาะทางด้านสุขภาพปฐมภูมิ เช่น เวชปฏิบัติรักษาเบื้องต้น อนามัยแม่และเด็ก การดูแลโรคเรื้อรัง และการพัฒนาสวัสดิการบริการ

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผลที่ได้



บุคลากรเริ่มทำงานเชิงระบบได้ดีขึ้น



ลดความสับสนในบทบาทหลังการถ่ายโอน



สามารถนำไปใช้จริงในการบริหารและบริการในพื้นที่

ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
สร้างกลไกความร่วมมือระหว่างอบจ. สสจ. และเครือข่าย เพื่อให้การสนับสนุนวิชาการและบริการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง กำหนด Career Path ควบคู่กับการพัฒนา และประเมินสมรรถนะบุคลากร เพื่อสร้างความชัดเจนในบทบาทและแรงจูงใจ	จัดสรรงบประมาณและกำหนดหลักสูตรพัฒนาเป็นมาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรลงทุกระบบข้อมูลกลาง และดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการตัดสินใจ	เชื่อมข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และใช้ข้อมูลในการวางแผนระบบสุขภาพเชิงรุก

ใครควรทำอะไรต่อ?

★ ส่วนกลาง

พัฒนาหลักสูตรกลาง ระบบข้อมูลบุคลากร และปรับข้อจำกัดด้านงบประมาณและระเบียบ

★ เครือข่ายสุขภาพ

สนับสนุนวิชาการ ระบบพี่เลี้ยง และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

★ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)

จัดระบบพัฒนาบุคลากร วางแผนกำลังคน และปรับระบบงานให้สอดคล้องกับการจัด

★ หน่วยบริการ

พัฒนาระบบข้อมูลและสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับงานในพื้นที่

“

โครงสร้างที่ดี ช่วยให้ระบบเริ่มต้นได้ แต่จะไปต่อได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับ ‘คน’

โครงการจัดทำคู่มือและหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านสาธารณสุขภายใต้หน่วยบริการปฐมภูมิ สังกัด อบจ. สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) ร่วมมือกับ คณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันพระบรมราชชนก (สบข.) โดยได้รับการสนับสนุนจาก สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.)

สแกนเพื่ออ่านเพิ่มเติม





การถ่ายโอนจะยั่งยืนได้ เมื่อคนในระบบเติบโตทันการเปลี่ยนแปลง



โจทย์สำคัญของการถ่ายโอน

เมื่อระบบสภาพกำลังเปลี่ยน แต่บุคลากรยังต้องปรับตัวกับบทบาทใหม่ ทั้งภาระงานเพิ่มขึ้น ขณะที่ทักษะและระบบพัฒนาคนยังไม่สอดคล้องกับงานจริง หากไม่เร่งพัฒนา อาจกระทบต่อคุณภาพบริการ และทำให้ระบบปฐมภูมิไปต่อได้ยากในระยะยาว

สถานการณ์จากพื้นที่จริง

ปัญหา

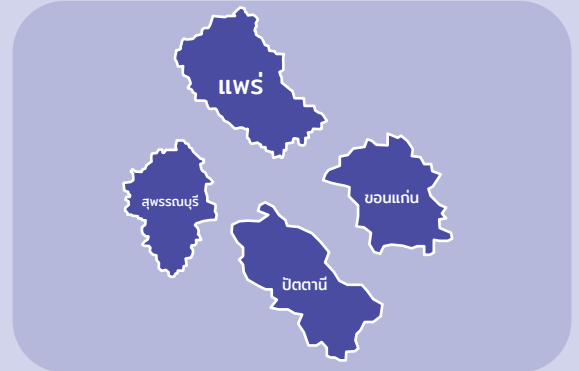
- ★ ภาระงานเพิ่มขึ้น ทักษะไม่สอดคล้องกับงาน และการสนับสนุนไม่ต่อเนื่อง

ความต้องการ

- ★ บุคลากรจำเป็นต้องมีทักษะใหม่ ระบบพัฒนาที่ต่อเนื่อง และการสนับสนุนในการทำงาน

ช่องว่างสมรรถนะ

- ★ เกิดช่องว่างระหว่าง 'ทักษะที่มี' กับ 'ทักษะที่จำเป็นในระบบใหม่'



คู่มือและหลักสูตรพัฒนา

จุดเด่น	ใช้ได้จริงอย่างไร	เหมาะกับใคร
ออกแบบจากปัญหาจริง และพัฒนาตามกลุ่มบุคลากร (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ บุคลากรใหม่)	เน้นการเรียนรู้จากการทำงานจริง เช่น on-the-job, mentorship และ workshop	ใช้ได้ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรใหม่ในระบบปฐมภูมิ

ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย

จังหวัด / อบจ. ควรทำทันที



- ★ จัดระบบพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับงานจริงและบทบาทใหม่ หลังการถ่ายโอน
- ★ วางแผนกำลังคนเชื่อมโยงกับระบบ HR เพื่อลดภาระงานซ้ำซ้อนและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ★ จัดตั้งกลไกความร่วมมือระหว่าง อบจ. หน่วยบริการ และเครือข่ายสุขภาพ เพื่อสนับสนุน วิชาการและการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ส่วนกลางควรสนับสนุน



- ★ พัฒนาหลักสูตรและกรอบสมรรถนะระดับชาติ เพื่อเป็นมาตรฐานกลางสำหรับการพัฒนาบุคลากร
- ★ สนับสนุนงบประมาณและระบบข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
- ★ ปรับปรุงข้อจำกัดด้านระเบียบและโครงสร้าง เพื่อให้ท้องถิ่นดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว

“

“หากต้องการให้การถ่ายโอนยั่งยืน การลงทุนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรต้องเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบตั้งแต่วันนี้ ไม่ใช่เพียงเพื่อให้ระบบเดินต่อได้ แต่เพื่อยกระดับคุณภาพบริการสุขภาพของประชาชนในระยะยาว”