

รายงานส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์
ของสำนักอนามัย

จัดทำโดย นายวีรชัย ดิงาม

ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สังกัด ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการ

สำนักอนามัย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๓๖
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๓

๑. หัวข้อ การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัย

๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

ปัจจุบันทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน ดังนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีค่าจึงหนีไม่พ้นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งผู้ศึกษาจึงได้พยายามศึกษาวิธีการในการสรรหาบุคลากรเพื่อให้องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการทำงานให้กับองค์กรและการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการสรรหาบุคลากรขององค์กรต่างๆเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามที่ต้องการ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันเป็นยุคเทคโนโลยีที่ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีโอกาสและทางเลือกมากมายในการแสวงหาหน่วยงานที่ตนเองมีความประสงค์จะเข้าร่วมงานด้วย ซึ่งองค์กรเหล่านั้นจะต้องมีสิ่งจูงใจที่จะทำให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถตัดสินใจที่จะเข้าทำงานด้วยไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชนก็ตาม ดังนั้นการสรรหาบุคลากรเชิงรุกจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรและในปัจจุบันการสรรหาบุคลากรเชิงรุกได้มีองค์กรต่างๆนำมาใช้บ้างแล้วในภาคภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวต่อไปอย่างสม่ำเสมอไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน เช่น บริษัท แอดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และบริษัท เบอร์ลี่ ยูคเกอร์ จำกัด (มหาชน) รัฐวิสาหกิจหรือบริษัทมหาชน ที่รัฐร่วมถือหุ้น เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สำหรับองค์กรที่ถือว่าเป็นองค์กรภาครัฐที่ได้นำเอาการสรรหาบุคลากรเชิงรุกมาใช้แล้ว เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น การสรรหาบุคลากรในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างมีกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างรวดเร็วและได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ โดยกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องสอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจอีกด้วย

สำนักอนามัยซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐและเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกรุงเทพมหานครซึ่งมีวิสัยทัศน์ว่า “มหานครสุขภาพดี ทุกชีวีแข็งแรง ทุกแห่งปลอดภัย” โดยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว การรักษาพยาบาล การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การควบคุมการฆ่าสัตว์ การควบคุมตลาด การสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น และดูแลครอบคลุมทั้งกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยส่วนราชการในสังกัดกระจายอยู่ทั่วกรุงเทพมหานคร จำนวน ๘๑ ส่วนราชการ โดยแบ่งเป็นสำนักงานและกอง จำนวน ๑๓ แห่ง ศูนย์บริการสาธารณสุข จำนวน ๖๘ แห่ง และศูนย์บริการสาธารณสุขสาขา จำนวน ๗๖ แห่ง กระจายอยู่ทั่วพื้นที่กรุงเทพมหานคร และมีบุคลากรในสังกัดจำนวน ๔,๑๖๓ อัตรา แยกเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ จำนวน ๒,๕๗๐ อัตรา ลูกจ้างประจำกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑,๐๘๘ อัตราและอัตราลูกจ้างชั่วคราว จำนวน ๕๐๕ อัตรา ในจำนวนบุคลากรของสำนักอนามัยดังกล่าวนี้ตำแหน่งที่เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญยังมีบุคลากรที่เป็นสายวิชาชีพซึ่งเป็นกลุ่มที่ให้บริการประชาชนอย่างใกล้ชิดและเป็นสายวิชาชีพที่เรียกว่าสายวิชาชีพขาดแคลนและสามารถสรรหาโดยวิธีการคัดเลือกได้ เช่น สายวิชาชีพแพทย์ สายวิชาชีพทันตแพทย์ สายวิชาชีพสัตวแพทย์ สายวิชาชีพพยาบาลวิชาชีพ สายวิชาชีพเภสัช และสายวิชาชีพเทคนิคการแพทย์ เป็นต้น ซึ่งเป็นสายวิชาชีพที่สำนักงาน ก.ก. ได้มอบอำนาจช่วงให้สำนักอนามัยได้มีโอกาสดำเนินการคัดเลือกเพื่อสรรหาบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการของสำนักอนามัยได้

ปัจจุบันถึงแม้ว่าสำนักอนามัยจะสามารถดำเนินการคัดเลือกเพื่อสรรหาบุคลากรสายวิชาชีพขาดแคลนได้เองแต่วิธีการคัดเลือกบุคลากรของสำนักอนามัยก็ยังเป็นวิธีการสรรหาทั่วไป

กล่าวคือยังเป็นวิธีการที่ให้ผู้ประสงค์จะสมัครคัดเลือกเข้ามายื่นใบสมัครที่สำนักอนามัยโดยที่ยังไม่มีการประชาสัมพันธ์อย่างหลากหลายเท่าที่ควรโดยมีการประชาสัมพันธ์เฉพาะในเว็บไซต์ของสำนักอนามัยเอง และเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานคร ซึ่งการดำเนินการสรรหาด้วยวิธีดังกล่าวยังทำให้สำนักอนามัยขาดแคลน อัตรากำลังที่เป็นบุคลากรสายวิชาชีพขาดแคลนอยู่เป็นจำนวนมากโดยเฉพาะสายวิชาชีพแพทย์ ที่มี อัตรารว่างอยู่ประมาณร้อยละ ๓๗ ของกรอบอัตราที่มีอยู่ ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าการขาดแคลนบุคลากรที่เป็น สายวิชาชีพซึ่งมีความสำคัญต่อการให้บริการประชาชนโดยตรงที่อาศัยอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่มี จำนวนมากกว่า ๑๐ ล้านคน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงคิดว่าสำนักอนามัยควรพิจารณาค้นหารูปแบบการสรรหา บุคลากรที่จะสามารถสรรหาบุคลากรให้ได้ อัตรากำลังเพียงพอต่อความต้องการและเป็นวิธีการสรรหา บุคลากรที่แตกต่างจากเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่ จึงเลือกที่จะศึกษาวิธีการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเฉพาะสาย วิชาชีพแพทย์โดยคาดหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์ได้

๓. วัตถุประสงค์

เพื่อให้สำนักอนามัยมีบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ ประชาชน

๔. เป้าหมาย

สำนักอนามัยมีอัตรากำลังว่างของบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์ไม่เกินร้อยละ ๑๐ ของกรอบ อัตรากำลังสายวิชาชีพแพทย์ที่มีอยู่ ภายในระยะเวลา ๑ ปี

๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคหรือภัย คุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบที่มีต่อกิจกรรมจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการ ดำเนินการขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอกดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นการวิเคราะห์ สภาพการณ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง และวิเคราะห์โอกาส ภัยคุกคาม ซึ่ง การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นการช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการ เปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการ เปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT Analysis จะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยต่างๆมีอิทธิพลต่อการดำเนินการ ขององค์กรอย่างไร โดยทราบว่าจุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อ การบรรลุเป้าหมาย จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินการ โอกาส

จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในทางกลับกันภัยคุกคามก็เป็นปัจจัยที่จะขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผลจากการวิเคราะห์ SWOT จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

วิธีการดำเนินการ SWOT Analysis

๑. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุกๆด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ประกอบด้วย

- จุดแข็ง (S – Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่ควรนำมาพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

- จุดอ่อน (W – Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรว่าปัจจัยภายในใดที่เป็นจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไปเพื่อประโยชน์ขององค์กร

๒. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วย

- โอกาส (O – Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่จะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรจะสามารถฉกฉวยปัจจัยเหล่านั้นมาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งได้

- อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (T – Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อในทางที่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความเข้มแข็งพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาต่างๆได้

แนวคิดทฤษฎีวงจรบริหารงานคุณภาพ หรือวงจรเดมมิง PDCA (Deming Cycle)

ประกอบด้วย

๑. P (Plan) คือ ขั้นตอนการวางแผนจากวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยมีการวางแผนทั้งขั้นตอน วิธีการดำเนินการ เวลาที่ใช้ทรัพยากรต่างๆเพื่อช่วยลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในด้าน แรงงาน วัสดุดิบ เวลาและงบประมาณ ในการวางแผนต้องจัดทำแผนปฏิบัติงาน คือการกำหนดกรอบ แนวทางหรือทิศทางการทำงานเพื่อให้สามารถใช้บริหารงานและปฏิบัติงานเรื่องใด ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีหลักการที่ต้องกำหนดในแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบ ผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ ชื่องาน/โครงการ กิจกรรมดำเนินการภายใต้งาน/โครงการ กิจกรรมย่อย/รายการ/ขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องดำเนินการภายใต้กิจกรรมปริมาณงาน/เป้าหมาย ระยะเวลาในการดำเนินการที่ถูกต้องหรือเหมาะสมและแผนการปฏิบัติงานที่ดีต้องมีความชัดเจนแต่สามารถปรับหรือมีความยืดหยุ่นได้เมื่อเกิดสภาวะวิกฤตหรือจำเป็น ผู้จัดทำแผนต้องมีความรู้และความเข้าใจในงาน/โครงการและที่สำคัญต้องสามารถปฏิบัติได้ตามแผน

๒. D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนหรือขั้นการลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบหรือผู้รับผิดชอบ/ผู้ปฏิบัติ ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมดำเนินการภายใต้โครงการตามระยะเวลาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนโดยทำความเข้าใจและลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

๓. C (Check) คือ การตรวจสอบโดยการนำผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนทำให้เราทราบว่า การปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ หรือการประเมินผลและนำผลการวิเคราะห์เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งผลลัพธ์สุดท้ายว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่

๔. A (Action) คือ การดำเนินงานจะพิจารณาผลที่ได้จากการตรวจสอบ ซึ่งมีอยู่ ๒ กรณี คือกรณีแรกถ้าผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ก็ให้นำแนวทางหรือกระบวนการปฏิบัติงานนั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งหาวิธีที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และสามารถที่จำทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังได้นำไปปฏิบัติต่อไป กรณีที่สองถ้าผลที่ได้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่วางไว้ ก็ควรนำข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และพิจารณาว่าควรจะดำเนินการอย่างไรหรือปรับปรุงแก้ไขการดำเนินการให้เหมาะสมตามผลการประเมิน

จากทฤษฎีการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้ศึกษาจึงได้ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ของสำนักอนามัยเกี่ยวกับตำแหน่งนายแพทย์ซึ่งเป็นตำแหน่งที่จะทำการสรรหาบุคลากรเชิงรุกว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นองค์ประกอบของการสรรหาบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ให้ทราบถึงปัญหาที่ทำให้สำนักอนามัยขาดแคลนบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์และทำให้ผู้ที่จบการศึกษาสายวิชาชีพแพทย์สนใจที่จะเข้ามารับราชการกับสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>๑. ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ มีความมั่นคงทางอาชีพ</p> <p>๒. ข้าราชการตำแหน่งนายแพทย์มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยสามารถเลื่อนได้ถึงระดับเชี่ยวชาญในเลขที่ตำแหน่งของตนเองโดยไม่ต้องแข่งขันกับบุคคลอื่น</p> <p>๓. ข้าราชการตำแหน่งนายแพทย์มีสวัสดิการที่นอกเหนือจากเงินเดือน เช่น เงินค่าใบประกอบวิชาชีพ เงินพิเศษสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านสาธารณสุข และสวัสดิการที่เป็นสวัสดิการของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เงินค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น</p> <p>๔. ข้าราชการที่เกษียณอายุราชการจะได้รับเงินบำเหน็จหรือเงินบำนาญ</p> <p>๕. กรุงเทพมหานครมีเงินรางวัลประจำปีให้กับข้าราชการตามผลการประเมินผลการปฏิบัติ</p>	<p>๑. ข้าราชการที่บรรจุใหม่ได้รับเงินเดือนน้อยกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานของโรงพยาบาลเอกชน</p> <p>๒. แพทย์ที่สังกัดศูนย์บริการสาธารณสุขจะต้องทำงานบริหารภายในศูนย์บริการสาธารณสุข นอกจากงานที่ต้องให้บริการประชาชน</p> <p>๓. สำนักอนามัยไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนเองได้เพราะมีระเบียบ กฎเกณฑ์และกฎหมายของกรุงเทพมหานครกำหนดไว้</p> <p>๔. สำนักอนามัยไม่มีสถาบันการศึกษาที่สามารถผลิตแพทย์เป็นของตนเอง</p> <p>๕. สำนักอนามัยยังไม่มีทุนการศึกษาแก่นักศึกษาแพทย์</p> <p>๖. สำนักอนามัยยังไม่มีนักศึกษาแพทย์เข้ามาฝึกงานในศูนย์บริการสาธารณสุข</p>

จุดแข็ง (Strengths) (ต่อ)	จุดอ่อน (Weaknesses) (ต่อ)
<p>ราชการประจำปี</p> <p>๖. สำนักอนามัยสามารถกำหนดกระบวนการในการคัดเลือกเองได้</p> <p>๗. สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร มีทุนการศึกษาให้กับแพทย์ในสังกัดที่ต้องการศึกษาต่อหลักสูตรแพทย์เฉพาะทาง</p> <p>๘. รัฐบาลส่งกักสำนักอนามัยไม่ต้องย้ายที่อยู่ไปตามจังหวัดต่าง ๆ</p>	<p>๗. สำนักอนามัยยังไม่มีการทำข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตเพื่อให้ผลิตแพทย์ให้กับสำนักอนามัย</p> <p>๘. สำนักอนามัยยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางของสถาบันที่มีการเรียนการสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต</p> <p>๙. กระบวนการในการคัดเลือกยังใช้ระยะเวลาเนื่องจากผู้อำนวยการสำนักไม่สามารถลงนามในประกาศเองได้</p>
โอกาส (opportunities)	อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats)
<p>๑. ข้อมูลผู้ที่เข้าศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตในแต่ละปีของสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตสามารถสืบค้นได้ทางอินเทอร์เน็ตเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการจัดการสรรหาบุคลากร</p> <p>๒. สถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตมีจำนวนมากมีทั้งที่เป็นสถาบันของรัฐและเอกชน</p> <p>๓. นักศึกษาบางส่วนประสงค์ที่จะรับราชการตามภูมิลำเนา</p>	<p>๑. กระบวนการสรรหาแพทย์ให้ทุนกับนักศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตบางส่วนเมื่อจบการศึกษาแล้วจะต้องเข้าทำงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเพื่อใช้ทุนก่อน</p> <p>๒. โรงพยาบาลเอกชนสามารถกำหนดค่าตอบแทนเองได้ทำให้มีค่าตอบแทนที่สูงกว่าค่าตอบแทนของระบบราชการ</p> <p>๓. การทำงานในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขสามารถย้ายไปได้ทุกจังหวัดทั่วประเทศ</p>

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม ผู้ศึกษาจึงนำข้อมูลที่ได้มาประมวลเพื่อจัดทำกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยใช้หลักการ Deming Cycle ซึ่งประกอบด้วย

- การวางแผน (Plan) เป็นการวางแผนในการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคลากร โดยมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาจัดทำแผนการสรรหาบุคลากรของสำนักอนามัย
- การปฏิบัติ (Do) เป็นขั้นของการนำไปสู่การปฏิบัติโดยนำแผนการสรรหาบุคลากรมาจัดทำกระบวนการในการดำเนินงานพร้อมทั้งนำไปปฏิบัติเพื่อให้การสรรหาบุคลากรบรรลุผล
- การตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินการที่ได้ดำเนินการตามแผนการสรรหาบุคลากรและกระบวนการดำเนินการสรรหาบุคลากรไปแล้ว

- การดำเนินงาน (Act) คือการนำผลการตรวจสอบที่ได้มาประมวลว่าการปฏิบัติตามกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่หากเป็นไปตามเป้าหมายก็สามารถที่จะนำกระบวนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกนี้เป็นแผนในการปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ต้องมาวิเคราะห์ว่าจะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีการปฏิบัติที่ได้ผลมากขึ้นหรือจะแสวงหาวิธีใหม่ ๆ มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

การศึกษาศรรหาบุคลากรเชิงรุกนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดการสรรหาเชิงรุกของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ซึ่งเป็นองค์กรบริหารงานบุคคลกลางของข้าราชการพลเรือนสามัญมาเป็นต้นแบบในการศึกษาเพื่อนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้กับการสรรหาบุคลากรของสำนักงานอัยการ กรุงเทพมหานคร ซึ่งปกติแล้วอำนาจหน้าที่ในการสรรหาบุคลากรของกรุงเทพมหานครเป็นอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) แต่ก็ยังมี บางวุฒิที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครมอบอำนาจช่วงเพื่อให้หน่วยงานสามารถที่จะสรรหาบุคลากรเองได้คือการสรรหาบุคลากรสายวิชาชีพที่เป็นวุฒิที่คณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครกำหนดให้คัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงจะกล่าวถึงการสรรหาเชิงรุกเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของการสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักงานอัยการ

การสรรหาบุคลากร หมายถึง การเสาะแสวงหาบุคคลที่พร้อมและสามารถทำงานได้เข้ามาสมัครเข้าทำงานตามที่ส่วนราชการกำหนด

การสรรหาบุคลากรเชิงรุก หมายถึง การปรับแนวทางการสรรหาให้มีความเข้มข้นในเชิงของการสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการเพิ่มช่องทางที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายให้หลากหลายวิธีมากขึ้นรวมถึงมีการวิเคราะห์ต้นทุนการดำเนินงานสรรหาเทียบกับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ความจำเป็นที่ต้องมีการสรรหาเชิงรุก

การสรรหาเชิงรุกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงานภาครัฐในยุคปัจจุบันหลากหลายประเด็น ดังนี้

๑. ปัจจุบันภาครัฐไม่ใช่องค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสรรหาบุคลากรเหมือนในอดีต เนื่องจากค่านิยมการทำงานที่เกิดจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนยุคใหม่ที่แตกต่างจากในอดีต รวมทั้งการปรับตัวของภาครัฐไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการแข่งขันที่เกิดขึ้น

๒. การสรรหาเป็นเสมือนประตูบานแรกที่จะเปิดเผยสิ่งดีๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในเพื่อให้บุคคลภายนอกเกิดความสนใจเข้าร่วมงาน เพื่อเป็นการแย่งชิงผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่องค์กรต้องการก่อนผู้อื่นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เชิงรุกไม่ว่าจะเป็นการประชาสัมพันธ์เข้าหาผู้สมัครก่อนผู้อื่น หรือเชิญเข้าร่วมกิจกรรมตั้งแต่ยังไม่จบการศึกษาและทำกิจกรรมเพื่อติดตามผลและทำการคัดเลือกเป็นระยะ

๓. ความเชื่อที่ว่าการมีคนเก่งไว้ในองค์กรจำนวนหนึ่งสามารถสร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรได้มากกว่าการมีบุคลากรที่มีความสามารถเท่ากับมาตรฐานทั่วไป

๔. พันธกิจและภาระงานที่ซับซ้อนมากขึ้นจำเป็นต้องสรรหาบุคคลเข้ามาทำงานอย่างเฉพาะเจาะจงซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับลักษณะงานเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับธรรมชาติขององค์กรนั้นๆ ด้วย

ลักษณะของการสรรหาเชิงรุก

๑. องค์กรมีการวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๒. ข้อมูลที่ใช้สำหรับจัดทำแผนกำลังคน/แผนอัตรากำลังมาจากการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและต้องเป็นข้อมูลที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

๓. แผนอัตรากำลังจะถูกกำหนดออกมาเป็นกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรต้องเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในด้านคุณภาพ ปริมาณและเวลากล่าวคือ องค์กรได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน ในปริมาณที่กำหนด และ ณ ช่วงเวลาที่ต้องการ

๕. มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดช่วงเวลาและผลลัพธ์ของความก้าวหน้า และมีตัวชี้วัดที่วัดผลได้อย่างครอบคลุม

๖. งานสรรหาเชิงรุกนี้ต้องเป็นงานหลักไม่ใช่งานฝาก ต้องมีการจัดสรรงบประมาณและผู้รับผิดชอบหลักไว้อย่างชัดเจน

๗. มีการติดตามประเมินผลเพื่อใช้ในการปรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง และต้องเชื่อมต่อกับกระบวนการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กรไม่เช่นนั้นจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกมีลักษณะที่แตกต่างจากการสรรหาบุคลากรทั่วไป คือ

๑. มีการพัฒนาวิธีการสรรหาอย่างต่อเนื่อง โดยต้องใช้ความคิดวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศมาก

๒. กำหนดเป้าหมายการสรรหาว่าคนลักษณะใดที่องค์กรต้องการ

๓. มีการปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายน่าสนใจรวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงาน รูปแบบการบริหารจัดการ ค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ที่น่าดึงดูดใจ

๔. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการตามความเป็นจริง ไม่เฉพาะแต่คุณวุฒิการศึกษาแต่เน้นที่ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

๕. ศึกษาข้อมูลเชิงลึกเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถเข้าใจความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

๖. สร้างโอกาสและสิ่งที่แตกต่างกันเพื่อสร้างความได้เปรียบ

๗. ปรับปรุงขั้นตอนการสรรหาให้รวดเร็ว เพื่อป้องกันการเปลี่ยนใจหรือถูกชิงตัวจากองค์กรอื่น

๘. ทุกคนในองค์กรต้องทำหน้าที่เป็นเครือข่ายในการช่วยหาแหล่งข้อมูลหรือสถาบันที่การศึกษาต่างๆ

๙. การปรับเครื่องมือการสรรหาเพื่อให้ทันกับยุคดิจิทัลเพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เขามาร่วมงานกับองค์กร

๑๐. การเป็นพันธมิตรรวมทั้งการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆกับองค์กรที่ช่วยสนับสนุนการสรรหาขององค์กร

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก

๑. การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของส่วนราชการ โดยดูจากสถิติความเคลื่อนไหวของอัตรากำลังขององค์กรที่ผ่านมาเพื่อหาความจำเป็นด้านอัตรากำลัง
๒. การวิเคราะห์ส่วนต่างของอัตรากำลังปัจจุบันและอนาคตเพื่อหาช่องว่างความต้องการด้านอัตรากำลังโดยใช้ข้อมูลที่เป็นดังนี้ ข้อมูลอัตรากำลังในหน่วยงาน ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพกำลังคน ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนและกำลังคนที่มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และข้อมูลเกี่ยวกับการประมาณการความต้องการกำลังคน
๓. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การสรรหาเชิงรุก การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การสรรหาเชิงรุกต้องพิจารณาว่า เป็นสิ่งที่ต้องได้รับการพิจารณา เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง เป็นประเด็นหลัก และเป็นประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ทั้งทางด้านบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล
๔. การกำหนดเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ของการสรรหาเชิงรุกควรพิจารณาจากต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ต้องเขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ และพยายามกำหนดเป้าประสงค์โดยการมองกรอบการประเมินผลมิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจปัจจุบัน มิติด้านคุณภาพการให้บริการแก่หน่วยงานที่ต้องการใช้อัตรากำลัง มิติด้านประสิทธิภาพกระบวนการสรรหาและมิติด้านสนับสนุนบริบทที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต
๕. การกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จด้านการสรรหาเชิงรุก เป็นการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยให้การดำเนินการสรรหาเชิงรุกบรรลุตามวัตถุประสงค์
๖. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการสรรหาเชิงรุก แบ่งได้เป็น ๓ ระดับได้แก่
 - ๑) ระดับปรับกระบวนการขั้นพื้นฐานที่เน้นการพัฒนาเครื่องมือ เอกสาร สื่อฯ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการดำเนินงานเชิงรุก
 - ๒) ระดับเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการที่เน้นความรวดเร็ว ถูกต้องและการขยายผลไปยังกลุ่มเป้าหมายฯ เพื่อสะท้อนการปรับปรุงกระบวนการสรรหา
 - ๓) ระดับประเมินผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อหน่วยงานและ/หรือส่วนราชการเพื่อสะท้อนความสามารถของการสรรหาในการสนับสนุนการบรรลุพันธกิจขององค์กร
๗. การกำหนดค่าเป้าหมาย ควรกำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุให้สมดุลทั้งด้านความเป็นไปได้และความท้าทาย
๘. การกำหนดแผนงานรองรับ จุดสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การริเริ่มและกระเชื่อมโยงให้ทุกประเด็นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อตอบสนองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก ซึ่งการริเริ่มนั้นจะทำได้ง่ายถ้ามองหาตัวอย่าง สร้างแรงบันดาลใจและการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการ

รูปแบบของกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรเชิงรุก ประกอบด้วย

๑. กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกในระยะสั้น เป็นลักษณะของการสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างได้ภายในกำหนด ด้วยกลยุทธ์ การวางแผนกำลังคน การพัฒนาองค์ประกอบ

ภาพลักษณ์ของตำแหน่ง การคัดเลือกด้วยกลวิธีต่างๆ และการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยกลยุทธ์การสรรหารูปแบบนี้จะทำให้ได้ผู้สมัครทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณในเวลาที่เหมาะสม

๒. กลยุทธ์การสรรหาเชิงรุกในระยะยาว เป็นลักษณะการดึงดูดและรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน ด้วยกลยุทธ์การบริหารอัตรากำลังคน การสร้างแบรนด์นายจ้าง การพัฒนาให้เป็นองค์กรในฝัน การรักษาบุคลากรและการสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงาน โดยกลยุทธ์การสรรหารูปแบบนี้ทำให้มีอัตรากำลังที่เหมาะสมในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอและลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

๑. กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง (Employer Branding) เป็นการนำแนวคิดทางการตลาดเกี่ยวกับเรื่องการบริหารแบรนด์มาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับภาพลักษณ์ขององค์กรในบทบาทการเป็นนายจ้างและการสื่อสารภาพลักษณ์ออกไปยังกลุ่มเป้าหมายให้เป็นที่รู้จัก เข้าใจ ยอมรับ และประทับใจแก่กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีความสามารถสูงให้สนใจเข้ามารับราชการ

๒. กลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่ง (Job Image Characteristics) เป็นการกำหนดวิธีการสรรหาและคัดเลือกด้วยภาวะวิเคราะห์งานเพื่อทราบลักษณะของงานและคุณสมบัติของบุคคลตามแนวคิด งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่แตกต่างกัน จากนั้นทำการสื่อสารภาพลักษณ์ของอาชีพให้กลุ่มเป้าหมายรับรู้ ประทับใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้ต้องการประกอบอาชีพนั้นๆ

๓. กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรในฝัน (Employer of Choice) เป็นกลยุทธ์ที่ให้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ๓ ด้าน คือ

๑) ความสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากการนำโครงการบริหารทรัพยากรบุคคลไปช่วยขับเคลื่อนผลงานของพนักงาน

๒) สร้างแรงบันดาลใจให้คนรุ่นใหม่พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อให้พร้อมที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กรที่ตนเองใฝ่ฝัน

๓) เสริมสร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในปัจจุบัน

องค์กรในประเทศไทยที่มีการสรรหาบุคลากรเชิงรุก

๑. บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย เดิมบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยมีการรับสมัครผู้ที่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๖ เฉพาะผู้ที่ผ่านการเรียนหลักสูตรควบคุมการจราจรทางอากาศเป็นเวลา ๑ ปีจากสถาบันการบินพลเรือน ปัจจุบันบริษัทได้รับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทุกสาขาซึ่งผ่านการทดสอบของบริษัทแล้วบริษัทจะออกค่าใช้จ่ายในการเรียนกับสถาบันการบินพลเรือน ซึ่งบริษัทดึงดูดกลุ่มเป้าหมายด้วยการนำเสนอว่าเป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทที่มั่นคงทางอาชีพ องค์กรมีความยั่งยืน ค่าตอบแทนและสวัสดิการสูงกว่างานราชการและรัฐวิสาหกิจทั่วไป

๒. บริษัท แอ็ดวานซ์ อินโฟ เซอร์วิส ใช้กลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดย การเดินสายประชาสัมพันธ์ไปตามสถาบันการศึกษาต่างๆที่เปิดการเรียนการสอนในสายงานวิศวกรรม เพื่อเปิดรับสมัครผู้ที่จบการศึกษาด้านโทรคมนาคมและการสื่อสารโดยตรง การฝึกงาน หรือโครงการสหกิจ

ศึกษา โครงการข้างเผือกซึ่งเป็นโครงการที่ทำการคัดเลือกนักศึกษาที่กำลังเรียนด้านวิศวกรรมศาสตร์ และมีคะแนนการเรียนในระดับดีมาเรียนรู้การทำงานด้านเทคนิคของบริษัท ทุนการศึกษาสำหรับ บุคคลภายนอก โครงการ One Day Trip โดยการทำหนังสือถึงสถาบันการศึกษาเพื่อขอนำนักศึกษาเข้ามาศึกษาดูงานของบริษัท งานนัดพบแรงงาน โครงการเปิดบ้าน การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ การใช้ บริการบริษัทรับจ้างจัดหางาน เป็นต้น

๓. บริษัท เบอร์ลี่ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน) ใช้ช่องทางการสรรหาบุคลากรเชิงรุก คือ เว็บไซต์สมัครงาน สื่อออนไลน์ การฝึกงาน การสรรหาตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และโครงการเพื่อน แนะนำเพื่อน

๔. ธนาคารแห่งประเทศไทย ใช้ช่องทางการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อออนไลน์ การเดินสายประชาสัมพันธ์ตามสถาบันการศึกษา และโครงการเพื่อนแนะนำเพื่อน โดยนำเสนอ ภาพลักษณ์ ขององค์กรที่ดี ลักษณะงานน่าสนใจ ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ การให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อ ระบบการ พัฒนาบุคลากรทั้งในชั้นเรียนและนอกชั้นเรียน เส้นทางความก้าวหน้า การสร้างเสริมคุณภาพชีวิต และ สวัสดิการที่ให้แก่พนักงานและครอบครัว

๕. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใช้ช่องทางการสรรหาผ่านทางเว็บไซต์ ประชาสัมพันธ์ตามสถานศึกษา ลงโฆษณาผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ ออกบูธในงานนัดพบแรงงาน ผ่านบริษัท จัดหางาน โครงการเพื่อนแนะนำเพื่อน โครงการเปิดบ้านและการรับสมัครนักศึกษาไปดูงานกับ ปตท.

๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การสรรหาบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัยนั้นเดิมใช้วิธีการคัดเลือกอยู่ แล้วแต่กระบวนการที่ดำเนินการจะมีเพียงการ สรรวจตำแหน่งว่างที่ใช้คุณวุฒิการศึกษาที่เป็นวุฒิ คัดเลือก และจัดทำประกาศรับสมัครคัดเลือกและเผยแพร่ทางเว็บไซต์กรุงเทพมหานคร เว็บไซต์สำนัก อนามัยและติดประกาศที่บอร์ดของสำนักอนามัยเท่านั้น ซึ่งทำให้มีผู้ที่ให้ความสนใจที่จะเข้ามาสมัครเพื่อ รับการคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการสังกัดสำนักอนามัยมีจำนวนน้อยมากทำให้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ ของสำนักอนามัยเป็นสาเหตุให้สำนักอนามัยยังขาดแคลนบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์เป็นจำนวนมาก ผู้ ศึกษาจึงจะนำเสนอรูปแบบการสรรหาบุคลากรที่เป็นการสรรหาบุคลากรเชิงรุกโดยเน้นไปที่สายวิชาชีพ แพทย์ ซึ่งมีความขาดแคลนมากที่สุดในบรรดาตำแหน่งที่สำนักอนามัยสามารถที่จะรับสมัครคัดเลือกได้ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการที่ใช้ระยะเวลารวมประมาณ ๕ เดือน ดังนี้

แนวทางการดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๑. สำนักอนามัยจัดการประชุมเพื่อวาง แผนการสรรหาบุคลากร โดยพิจารณาจาก วุฒิที่ก.ก.กำหนดให้มีการคัดเลือกได้พร้อม กำหนดแนวทางในการคัดเลือกรวมทั้งสำรวจ ข้อมูลตำแหน่งนายแพทย์ที่ว่างตามกรอบ อัตรากำลังของสำนักอนามัย	๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่ สำนักอนามัย

แนวทางดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
<p>๒. นำข้อมูลสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ในประเทศ ที่มีการเปิดการเรียนการสอน หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตมาวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับการเข้าไปสรรหาบุคลากรเชิงรุก</p>	๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักอนามัย
<p>๓. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของสำนักอนามัยจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งนายแพทย์พร้อมทั้งสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญพร้อมทั้งจัดทำสื่อต่าง ๆ ที่จะนำไปเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยใช้กลยุทธ์ของการสรรหาเชิงรุกได้แก่กลยุทธ์การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรในฝัน กลยุทธ์การสร้างแบรนด์นายจ้าง และกลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบภาพลักษณ์ของตำแหน่ง</p>	๒๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักอนามัย
<p>๔. เจ้าหน้าที่ของสำนักอนามัยประสานสถาบันต่าง ๆ ที่มีการเปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต และจัดทำหนังสือเพื่อขออนุญาตให้เจ้าหน้าที่เข้าไปให้ข้อมูลแก่นักศึกษาของสถาบัน เมื่อได้รับอนุญาตจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ แล้วสำนักอนามัยจัดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้และการจูงใจบุคคลพร้อมทั้งข้อมูลหรือสื่อต่าง ๆ เพื่อเป็นการนำกลยุทธ์เข้าไปเผยแพร่ให้กับนักศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตให้มีความสนใจที่จะเข้ามาร่วมงานกับสำนักอนามัยที่ได้จัดเตรียมไว้เพื่อเข้าไปให้ข้อมูลแก่กลุ่มเป้าหมายตามสถาบันต่าง ๆ เพื่อที่จะจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นเข้ามาร่วมงานกับ สำนักอนามัย</p>	๒๕ วัน	<p>เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักอนามัย</p> <p>สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต นักศึกษาหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ</p>

แนวทางดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
<p>๕. การรับสมัครคัดเลือก มีขั้นตอนดังนี้</p> <p>๕.๑ จัดทำประกาศรับสมัครคัดเลือก จัดส่งประกาศรับสมัครคัดเลือกไปที่สำนักงานก.ก. เพื่อลงนามโดยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก. พร้อมจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกในตำแหน่งนายแพทย์ปฏิบัติการ</p>	๑๐ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักงานมัย เจ้าหน้าที่สำนักงานก.ก.
<p>๕.๒ เผยแพร่ประกาศรับสมัครคัดเลือก โดยการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่างๆ รวมถึงส่งประกาศรับสมัครฯไปตามสถาบันต่างๆ ที่สำนักงานมัยได้ไปประชาสัมพันธ์ไว้เพื่อให้บุคคลที่จบการศึกษาจากสถาบันเหล่านั้นเข้ามาสมัครเพื่อรับการคัดเลือกเข้าทำงานกับสำนักงานมัย</p>	๑๐ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักงานมัย
<p>๕.๓ ดำเนินการรับสมัครคัดเลือก ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครคัดเลือก</p>	๒๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักงานมัย
<p>๕.๔ จัดทำประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือก พร้อมกำหนดวัน เวลาและสถานที่คัดเลือกไปยังสำนักงานก.ก. เพื่อลงนามแล้วนำมาเผยแพร่ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้ารับการคัดเลือกผ่านทางเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานครและเว็บไซต์สำนักงานมัย</p>	๑๐ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักงานมัย เจ้าหน้าที่สำนักงานก.ก.
<p>๕.๕ ดำเนินการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตามประกาศ</p>	๑๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักงานมัย ผู้ที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตร แพทยศาสตรบัณฑิต
<p>๕.๖ ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก พร้อมกำหนดการและเรียกตัวผู้ผ่านการคัดเลือกมารายงานตัวเพื่อเข้ารับการบรรจุเป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ เสนอไปยังสำนักงานก.ก. เพื่อลงนามประกาศ แล้วนำมาเผยแพร่ทางเว็บไซต์เพื่อให้ผู้ผ่านการคัดเลือกได้รับทราบพร้อมทั้งจัดทำหนังสือแจ้งผู้ผ่านการคัดเลือกให้มารายงานตัวเพื่อเข้ารับการบรรจุและแต่งตั้ง</p>	๑๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักงานมัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.ก. ผู้ผ่านการคัดเลือก

แนวทางดำเนินการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
๖. มีการประเมินการดำเนินการที่ได้ปฏิบัติในการสรรหาบุคลากรเชิงรุกของสำนักอนามัยเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานครั้งต่อไปหรือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น	๕ วัน	เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานการเจ้าหน้าที่สำนักอนามัย

๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๑. สำนักอนามัยมีแผนการสรรหาบุคลากรเชิงรุกในการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง
๒. สำนักอนามัยไม่ขาดแคลนบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์ในการทำงานเพื่อให้บริการประชาชน
๓. สำนักอนามัยเป็นที่รู้จักของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต

๘. งบประมาณ

การสรรหาบุคลากรเชิงรุกสายวิชาชีพแพทย์ของสำนักอนามัยในครั้งแรกของการดำเนินการสรรหาคาดว่าจะใช้งบประมาณ ๕๐,๐๐๐ บาท แต่ในครั้งต่อไปงบประมาณที่ใช้จะลดลงเนื่องจากสำนักอนามัยมีวัสดุอุปกรณ์ที่จัดทำโดยการใช้งบประมาณครั้งแรกไปแล้วจึงไม่ต้องจัดทำซ้ำอีก ดังนั้นถึงแม้ว่าที่ผ่านมาสำนักอนามัยมีการสรรหาบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์ปีละ ๒ ครั้ง ก็ตามแต่งบประมาณที่ใช้ในครั้งหลังๆก็จะลดลงเรื่อยๆ

๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ตัวชี้วัดเชิงผลผลิต (Output)

- สำนักอนามัยมีอัตราการว่างบุคลากรสายวิชาชีพแพทย์ไม่เกินร้อยละ๑๐ ของกรอบอัตรากำลังสายวิชาชีพแพทย์ที่มีอยู่ ภายในระยะเวลา ๑ ปี

ตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

- ผู้รับบริการที่ศูนย์บริการสาธารณสุขต่าง ๆ ของสำนักอนามัยมีความพึงพอใจในการให้บริการเพิ่มขึ้น

๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผล (สำเร็จ)

- ประเมินผลจากจำนวนผู้ที่จบการศึกษาสาขาวิชาแพทยศาสตรบัณฑิตมาสมัครงานกับสำนักอนามัยเพิ่มขึ้น
- สำนักอนามัยมีผู้ที่จบการศึกษาสาขาแพทยศาสตรบัณฑิตที่มาสมัครงานกับสำนักอนามัยผ่านการคัดเลือกเพื่อบรรจุเข้าทำงานเพิ่มขึ้น
- สำนักอนามัยมีอัตราว่างของสายวิชาชีพแพทย์ลดลง

๑๐. ข้อเสนอแนะ

๑. สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ควรจัดให้มีทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่สอบเข้าศึกษาในคณะแพทยศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ พร้อมทั้งทำข้อตกลงให้บรรจุเข้ารับราชการที่สำนักอนามัยเพื่อเป็นการใช้ทุน
๒. กรุงเทพมหานครควรมีค่าตอบแทนสำหรับตำแหน่งข้าราชการกรุงเทพมหานครที่เป็นสายวิชาชีพแพทย์ที่ใกล้เคียงกับเอกชนเพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้สำเร็จการศึกษาสาขาวิชาแพทยศาสตรบัณฑิตตัดสินใจเข้ามาร่วมงานกับกรุงเทพมหานคร
๓. สำนักอนามัย กรุงเทพมหานครควรมีการทำข้อตกลงกับสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนสาขาวิชาแพทยศาสตรบัณฑิตเพื่อให้สถาบันเหล่านั้นผลิตแพทย์ให้กับสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร โดยตรง
๔. สำนักอนามัยควรมีหลักสูตรการฝึกงานสำหรับนักศึกษาแพทย์ที่จะจบการศึกษาและต้องการฝึกงานเพื่อจะได้เป็นที่รู้จักของนักศึกษาแพทย์และสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต
๕. สำนักอนามัยควรแยกโครงสร้างให้ชัดเจนระหว่างข้าราชการที่ปฏิบัติตำแหน่งในการบริหารงานและตำแหน่งวิชาชีพ เพราะข้าราชการบางคนต้องการทำงานตามวิชาชีพของตนเองโดยไม่ต้องการทำงานด้านการบริหาร

ภาคผนวก

รายชื่อวุฒิที่ ก.ก.กำหนดให้เป็นวุฒิคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

เป็นข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

๑. ปริญญาเอก

๒. วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเวชกรรมหรือหนังสืออนุมัติฯของ
แพทยสภา

๓. วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเวชกรรมหรือหนังสืออนุมัติฯของ
ทันตแพทยสภา

๔. วุฒิบัตรแสดงความรู้ความชำนาญในการประกอบวิชาชีพเภสัชกรรมหรือหนังสืออนุมัติฯของ
สภาเภสัชกรรม

๕. ปริญญาสาขาวิชาชีพแพทย์

๖. ปริญญาสาขาวิชาชีพทันตแพทย์

๗. ปริญญาสาขาวิชาชีพสัตวแพทย์

๘. ปริญญาสาขาวิชาชีพเภสัชศาสตร์

๙. ปริญญาสาขาวิชาแพทย์แผนไทยประยุกต์ หรือสาขาวิชาการแพทย์แผนไทย

๑๐. ปริญญาสาขาวิชาเทคนิคการแพทย์

๑๑. ปริญญาสาขาวิชากายภาพบำบัด

๑๒. ปริญญาสาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

๑๓. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางรังสีเทคนิค

๑๔. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางชีวเวชศาสตร์

๑๕. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางพันธุกรรมศาสตร์

๑๖. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางพฤกษศาสตร์

๑๗. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางวัสดุศาสตร์

๑๘. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเวชนิทัศน์

๑๙. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเทคโนโลยีการศึกษาแพทยศาสตร์

๒๐. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเทคโนโลยีหัวใจและทรวงอก

๒๑. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางการออกแบบภายใน หรือทางการตกแต่งภายใน

๒๒. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางผังเมือง

๒๓. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางปติมากรรม

๒๔. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางศิลปะไทย

๒๕. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางการศึกษาพิเศษ

๒๖. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเวชศาสตร์การแก้ไขความผิดปกติของการสื่อ
ความหมาย
๒๗. ปริญญาโทสาขาวิชาภาษา วรรณคดี ทางภาษาอังกฤษ ทางภาษาไทย หรือทางวรรณคดี
ไทย
๒๘. ปริญญาโทสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางโลหิตวิทยา
๒๙. ปริญญาโทสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางจุลชีววิทยา
๓๐. ปริญญาโทสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งทางพิษวิทยา
๓๑. ปริญญาโทสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางธรณีวิทยา ทางธรณีศาสตร์ หรือทางเทคโนโลยี
ธรณี
๓๒. ปริญญาโทสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางโรคพืช หรือทางโรคพืชวิทยา
๓๓. ประกาศนียบัตรทางนาฏศิลป์ หรือดุริยางคศิลป์ หรือทางดุริยศิลป์ หรือทางคีตศิลป์ หรือ
ปริญญาสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ทางนาฏศิลป์ ทางคีตศิลป์ หรือทางดุริยางคศิลป์ หรือทางการละคร
๓๔. ประกาศนียบัตรวิชาชีพสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเทคโนโลยีการถ่ายภาพ หรือ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาวิชาเทคโนโลยีการถ่ายภาพและวีดิทัศน์
๓๕. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงสาขาวิชาจิตรศิลป์
๓๖. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงสาขาวิชาการออกแบบ
๓๗. ประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางวิทยาศาสตร์การแพทย์
ทางพันธุศาสตร์การแพทย์ ทางรังสีวิทยา ทางรังสีเทคนิค หรือทางรังสีการแพทย์
๓๘. ประกาศนียบัตรหรืออนุปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเซลล์วิทยา หรือทางพยาธิ
วิทยา หรือทางพยาธิวิทยาคลินิก
๓๙. ประกาศนียบัตรวิชากายอุปกรณ์เสริมและเทียม หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
สาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเทคนิคกายอุปกรณ์ หรือปริญญาสาขาวิชาอุปกรณ์ศาสตร์
๔๐. ประกาศนียบัตรทางเวชสถิติ หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงเวชระเบียน
๔๑. ประกาศนียบัตรทางเภสัชกรรม

ปริญญาหรือประกาศนียบัตรที่กำหนดให้คัดเลือกฯ เฉพาะบางตำแหน่ง

๔๒. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางจิตวิทยาคลินิก เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการใน
ตำแหน่งนักจิตวิทยาปฏิบัติการ
๔๓. ปริญญาสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งพยาบาลวิชา
ชีปฏิบัติการ
๔๔. ปริญญาสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางเวชศาสตร์การธนาคารเลือดเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับ
ราชการในตำแหน่งนักวิทยาศาสตร์การแพทย์ปฏิบัติการ

๔๕. ปริญญาโทสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่ง ทางฟิสิกส์การแพทย์ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ
ในตำแหน่งนักรังสีการแพทย์ปฏิบัติการ

๔๖. ประกาศนียบัตรทางทันตกรรม ทางทันตสาธารณสุข หรือทางทันตภิบาล เพื่อบรรจุ
บุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขปฏิบัติงาน

๔๗. ประกาศนียบัตรผู้ช่วยทันตแพทย์ เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการในตำแหน่งผู้ช่วยทันต
แพทย์ปฏิบัติงาน

สถาบันการศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนหลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิต

๑. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
๒. คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
๓. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
๔. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๕. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
๖. คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
๗. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
๘. วิทยาลัยแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
๙. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
๑๐. คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราช
๑๑. วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า
๑๒. สำนักวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
๑๓. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
๑๔. สำนักวิชาแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
๑๕. คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม