



Program Leader Evaluation

2023

ศ. วรพรรณ ชาญด้วยวิทย์
ศ.นพ. วิจารย์ พานิช
ผู้ประเมิน

นายกัญญาภัค เกาศรี
ผู้ช่วยเก็บข้อมูล



บทนำ

โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (Health Intervention and Technology Assessment Program หรือ HITAP) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2550 เป็นองค์กรวิจัย กึ่งอิสระ และเป็นโครงการภายใต้สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ (International Health Policy Program, IHPP) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการก่อตั้งมูลนิธิเพื่อการประเมินเทคโนโลยีด้านสุขภาพ (HITAP Foundation) มี ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช เป็นประธานกรรมการมูลนิธิ และมีหัวหน้าโครงการ HITAP เป็นหนึ่งในกรรมการมูลนิธิ ส่วนผู้บริหารสูงสุดของมูลนิธิ เรียกว่า เลขาธิการ ในปัจจุบันคือ ดร.นพ. ยศ ตีระวัฒนานนท์ ผู้บริหารสูงสุดของโครงการ HITAP เรียกว่า หัวหน้าโครงการ ในปัจจุบันคือ รศ.ดร. วรณฤดี อิศรานุกวัฒน์ชัย ได้รับการแต่งตั้งเมื่อ 4 มีนาคม พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นเวลาที่มีการแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส-19 หรือโควิด-19 ได้เริ่มต้นขึ้นแล้ว

การประเมินผลการดำเนินงานของหัวหน้าโครงการ HITAP หลังจากดำรงตำแหน่งวาระแรกครบ 3 ปีเป็นความคิดริเริ่มของเลขาธิการมูลนิธิ และหัวหน้าโครงการ HITAP ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการดำเนินงานของหัวหน้าโครงการ คือ เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า หัวหน้าโครงการมีผลงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่เพียงใด และได้เป็นผู้นำโครงการตามคุณสมบัติของการเป็นผู้นำหรือไม่ ภาพสะท้อนจากการประเมินจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะการดำเนินงานแก่หัวหน้าโครงการฯ และแก่ HITAP เพื่อให้เกิดการพัฒนาโครงการฯ ยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคตทั้งในระยะปานกลางและระยะยาว การประเมินผลการดำเนินงานนี้ได้รับความเห็นจากคณะกรรมการมูลนิธิ ให้มีการประเมินผลจากทักษะและความสามารถ (merit-based) และต้องมีข้อมูลสนับสนุน (evidence-based) และคณะกรรมการมูลนิธิ ยังได้เสนอให้การประเมินหัวหน้าโครงการเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

กรอบการประเมิน และการเก็บข้อมูล

กรอบการประเมินกำหนดจากหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าโครงการ ตามคำสั่งสำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศที่ 1/2563 เรื่อง แต่งตั้งหัวหน้าโครงการประเมินนโยบายเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ (HITAP) ลงวันที่ 4 มีนาคม พ.ศ. 2563 มีดังนี้

- การพัฒนาและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของโครงการฯ
- อำนวยการ บริหารจัดการ และกำกับติดตาม รวมทั้งประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล
- แสวงหาและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้กำหนดนโยบาย กลไกการตัดสินใจเชิงนโยบาย และแหล่งทุน/ภาคี เครือข่ายต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
- เป็นผู้นำและผู้บังคับบัญชาของบุคลากรในโครงการฯ
- งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

รูปที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ HITAP



เนื่องจาก คณะกรรมการมูลนิธิฯ ต้องการให้การประเมินหัวหน้าโครงการดูจากทักษะและความสามารถ (merit-based) และต้องมีข้อมูลสนับสนุน (evidence-based) ผู้ประเมินจึงได้ประมวลทักษะที่เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้าโครงการ HITAP จากหน้าที่ของหัวหน้าโครงการตามเอกสารแต่งตั้ง วิทยาลัยฯ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของ HITAP (ดังรูปที่ 1) แล้วจึงวิเคราะห์ได้กรอบการประเมินทักษะ 9 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำ (Leadership skills)
2. การวิจัย (Research skills)
3. การมีผลงานตีพิมพ์ (Publication record)
4. การร่วมงานอย่างมีสัมพันธภาพ (Collaborative skills)
5. การเป็นที่เลี้ยงกับผู้ร่วมงานและการฝึกอบรม (Mentorship and training)
6. การมีจริยธรรมในวิชาชีพและการเป็นมืออาชีพ (Ethics and professionalism)
7. การสร้างผลกระทบและเผยแพร่ผลงาน (Impact and dissemination)
8. การเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อระดมทุนวิจัย (Grant writing skills)
9. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management skills)

ตารางที่ 1 วิธีการเก็บข้อมูลทักษะต่าง ๆ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Contents / respondents	ผู้ให้ทุนวิจัย	คณะอนุ กก / คณะทำงาน	ผู้ร่วมงาน	กรรมการ HITAP	หัวหน้าโครงการ
Leadership skills		●	● และ ●	●	●
Research skills	●			●	●
Publication record				●	●
Collaborative skills	●	●		●	●
Mentorship and training			● และ ●	●	●
Ethics and professionalism	●	●	● และ ●	●	
Impact and dissemination	●			●	●
Grant writing skills (secure financial funding)	●			●	●
Human resrouces management skill			● และ ●	●	●
Recruiting and hiring					
Performance measurement					
Compensation and benefit					
Employee relation					
จำนวนผู้ให้ข้อมูล	3	5	8 และ 50	6	1

● สัมภาษณ์ ● แบบสอบถาม ● เอกสาร

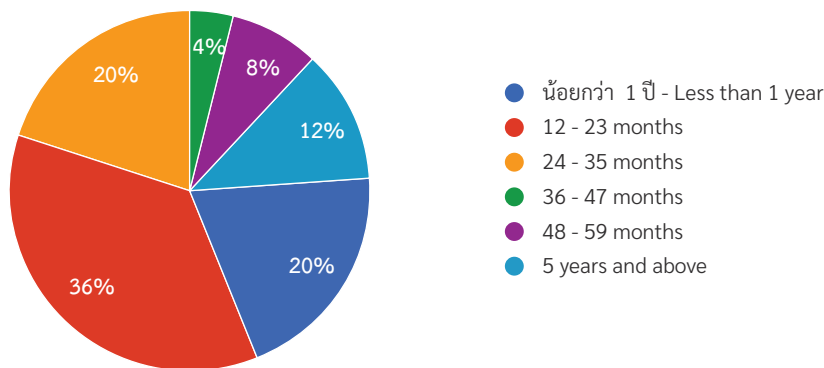
เพื่อให้มีการเก็บข้อมูลอย่างรอบด้าน ผู้ประเมินจึงได้วิเคราะห์ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมแก่การให้ข้อมูลทักษะ ทั้ง 9 ด้านนั้นควรประกอบด้วยใครบ้าง ตารางที่ 1 นำเสนอให้แนวทางการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ทุนวิจัยเป็นผู้ที่นำความรู้จากงานวิจัยไปใช้ทั้งทางตรงและทางอ้อม กลุ่มนี้สามารถให้ข้อมูล 5 ทักษะ มีเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จำนวน 3 คน การสุ่มเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นแบบเจาะจง

กลุ่มที่ 2 คณะอนุกรรมการและคณะทำงานที่หัวหน้าโครงการมีส่วนร่วมในการทำงานด้วย กลุ่มนี้มักเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับผู้กำหนดนโยบาย ทั้งในรูปของการเป็นฝ่ายเลขานุการหรือเป็นผู้รับคำสั่งจากฝ่ายนโยบายโดยตรง กลุ่มนี้สามารถให้ข้อมูล 3 ทักษะ ผู้ประเมินเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จำนวน 5 คน การสุ่มเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นแบบเจาะจง

กลุ่มที่ 3 ผู้ร่วมงานใน HITAP สามารถให้ข้อมูล 4 ทักษะ มีการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามใน google form (คำถามแต่ละข้อถามเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ) โดยส่งแบบสอบถามไปยังพนักงาน HITAP ทุกท่านผ่าน email ของ HITAP มีผู้ตอบแบบสอบถาม 70% (มีผู้ตอบ 50 คน จากทั้งหมด 71 คน) อายุงานของผู้ตอบแสดงในรูปที่ 1 และมีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ร่วมงานที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน ครอบคลุมพนักงานทุกฝ่าย มีการสุ่มตัวอย่างด้วยการจับสลาก

รูปที่ 1 อายุงานของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม



กลุ่มที่ 4 กรรมการ HITAP สามารถให้ข้อมูลครอบคลุมทุกทักษะ มีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ โดยที่กรรมการแต่ละท่านให้ข้อมูลครอบคลุมเฉพาะบางทักษะที่กรรมการสามารถให้ข้อมูลได้จากประสบการณ์ร่วมทำงานกับหัวหน้าโครงการ สัมภาษณ์กรรมการทั้งหมด 6 คน จาก 8 คน เนื่องจากกรรมการ 2 คนเป็นผู้ประเมิน

กลุ่มที่ 5 เป็นการประเมินตนเอง มีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เจาะลึกเป็นแบบมีโครงสร้าง ทั้งนี้ ระหว่างสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสามารถให้ข้อมูลที่เห็นว่าสำคัญเพิ่มเติมไปจากแบบสัมภาษณ์ได้ เมื่อได้ข้อมูลจึงนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ส่วนข้อมูลจากแบบสอบถามนำเสนอในรูปแบบกราฟและทดสอบความสัมพันธ์ด้วย Chi-square test

การประเมินหัวหน้าโครงการครั้งนี้ ใช้ระยะเวลาในการประเมินทั้งสิ้น 3 เดือนครึ่ง (13 มีนาคม 2566 – 30 มิถุนายน พ.ศ. 2566)



ผลการประเมินในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

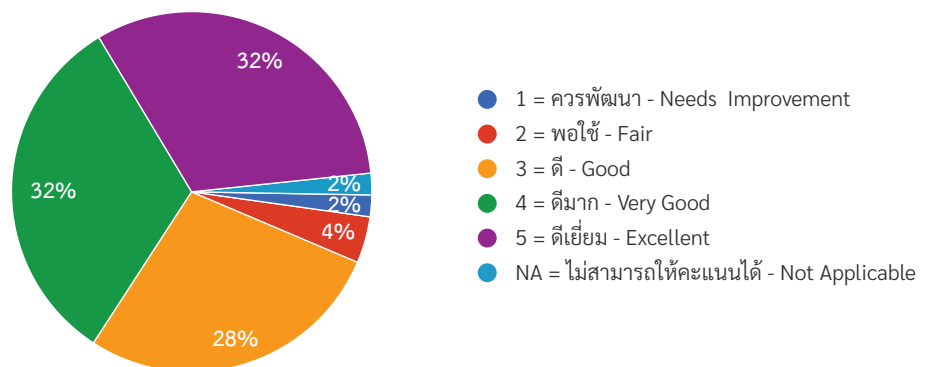
การนำเสนอผลการประเมินในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาแบ่งเป็นทักษะ 9 ด้านดังต่อไปนี้

3.1 การเป็นผู้นำ (Leadership skills)

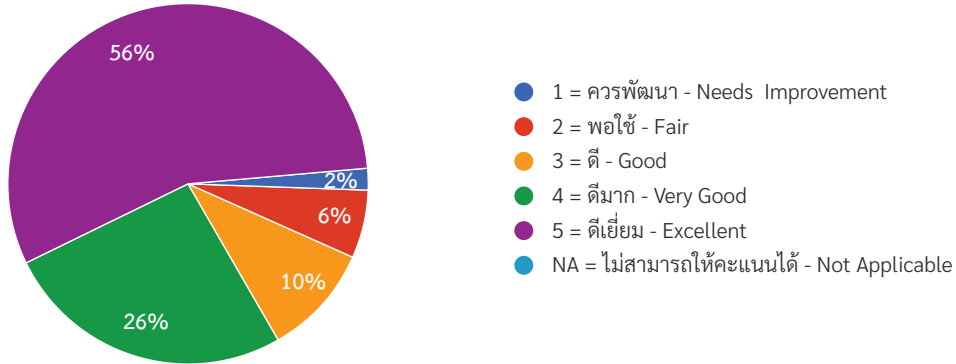
ภาวะการเป็นผู้นำได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ HITAP และผู้ร่วมงาน ผลการสัมภาษณ์ทุกกลุ่มให้ข้อมูลในทางเดียวกันว่า หัวหน้าโครงการมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะการมีความเป็นผู้นำ (leader) มากกว่าเป็นเจ้านาย (boss) ผู้ร่วมงานมั่นใจว่าเมื่อเจอปัญหาระหว่างการ ทำงาน จะมีหัวหน้าโครงการคอยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงาน นอกจากนี้ หัวหน้าโครงการยังมีทักษะในการพูดให้เหตุผลให้กำลังใจ และโน้มน้าวผู้ฟังให้เห็นด้วยได้เป็นอย่างดี หัวหน้าโครงการมีความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มีความเสียสละ มีการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และมีความเด็ดขาดในสถานการณ์ที่จำเป็น

การสัมภาษณ์ผู้ร่วมงานเพิ่มเติมด้วยแบบสอบถามได้ข้อมูลดังรูปที่ 2 ถึง 5 กล่าวคือ ผู้ร่วมงานเห็นว่าหัวหน้าโครงการสามารถแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างดีมากถึงดีเยี่ยมเกินกว่า 60% ผู้ร่วมงานเห็นว่าหัวหน้าโครงการสามารถพูดโน้มน้าวให้เกิดกำลังใจในการทำงานตามยุทธศาสตร์ของ HITAP ได้ดีมาก และดีเยี่ยมถึง 82% และสามารถเสนอประเด็นหรือเรื่องที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายใน HITAP ได้ถึง 70% ผู้ร่วมงาน 60% เห็นว่าหัวหน้าโครงการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานในการบริหารคนและงานได้ดีมากและดีเยี่ยม อีก 10% เห็นว่าทำได้พอใช้ ความเห็นของผู้ร่วมงานเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุงานของผู้ร่วมงาน (ทดสอบด้วย Chi-square test, $p < 0.05$)

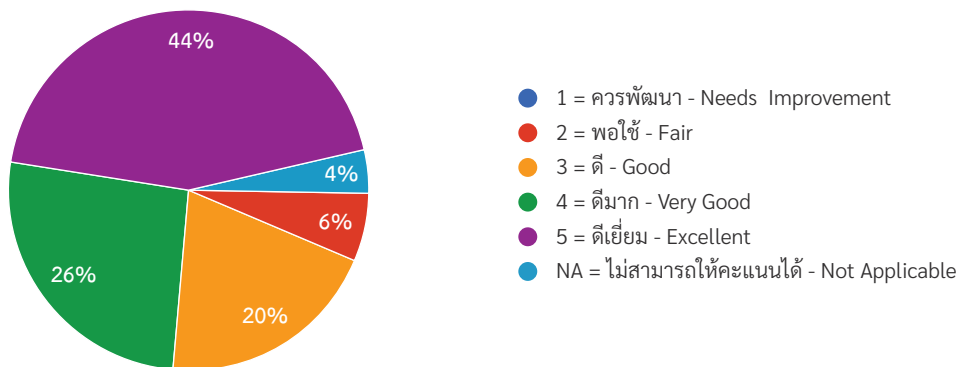
รูปที่ 2 หัวหน้าโครงการมีแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น



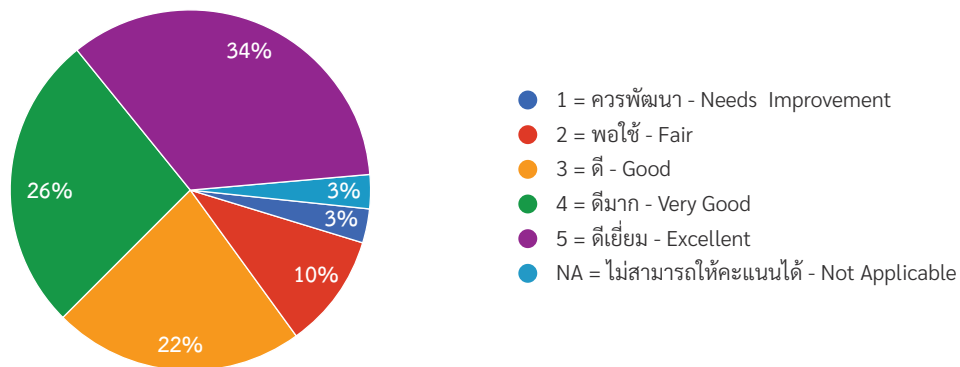
รูปที่ 3 หัวหน้าโครงการสามารถพูดโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้เกิดกำลังใจในการทำงานตามยุทธศาสตร์ของ HITAP



รูปที่ 4 หัวหน้าโครงการเสนอประเด็นหรือเรื่องที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกภายใน HITAP ได้



รูปที่ 5 หัวหน้าโครงการเป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานในการบริหารคนและงาน



ต่อไปนี้เป็นความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ร่วมงานในด้านการเป็นผู้นำ

- มีการรับฟังปัญหาจากทุกคน การเปิดพื้นที่ให้แก่บุคลากรในการเสนอแนะและอธิบายสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างอิสระ
 - หัวหน้าโครงการใช้การสื่อสารข้อมูลที่ตรงไปตรงมาและทุกคนได้รับข้อมูลเหมือน ๆ กัน
 - บุคลากรได้พูดและเสนอทางออกร่วมกันแบบ two-way communication โดยหัวหน้าโครงการเองก็พร้อมรับฟังความเห็นทั้งที่เห็นด้วยและเห็นแย้งเสมอ ขณะเดียวกันหัวหน้าโครงการก็สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ด้วย
 - บางปัญหาหัวหน้าโครงการจะให้อิสระในการจัดการและการตัดสินใจระดับฝ่ายหรือระดับทีมทำงาน
 - หัวหน้าโครงการมักจะใช้คำถามว่า “สนใจไหม” “ชอบไหม” “อยากลองทำไหม”
 - ส่วนใหญ่บุคลากรจะรู้สึกคล้อยตามคำแนะนำของหัวหน้าโครงการ เพราะกระบวนการพูดคุย หัวหน้าโครงการจะให้ข้อมูลและอธิบายเหตุผลได้อย่างตรงไปตรงมา
 - สิ่งสำคัญที่ทุกคนพูดตรงกันคือ หัวหน้าโครงการไม่เคยใช้วิธีบังคับหรือสั่งการ
 - หัวหน้าโครงการมักมีวิธีการทำงานที่ไม่น่าเบื่อ เช่น การสอดแทรกเกมเข้าไปในการทำงานหรือกิจกรรม หรือการเล่าเรื่องการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ให้พนักงานฟัง
 - ในภาวะที่มีการเปลี่ยนผ่านระดับหัวหน้าโครงการและบุคลากรชุดใหญ่ หัวหน้าโครงการคนปัจจุบันได้แสดงออกถึงความมั่นใจในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรที่ยังอยู่ได้เป็นอย่างดี ทำให้ไม่เกิดความสั่นคลอนในองค์กร
 - ผู้ร่วมงานรับรู้ได้ว่า หัวหน้าโครงการทำงานและตัดสินใจบนผลประโยชน์ของ HITAP ก่อนเสมอ
 - หัวหน้าโครงการมีความใกล้ชิดกับพนักงานอย่างมาก ใส่ใจดูแลพนักงานทุกคนทุกระดับ ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ความสัมพันธ์เป็นพี่น้องเป็นเพื่อนร่วมงาน แต่ขณะเดียวกันก็ให้พื้นที่ให้ผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรัดอึด (ดังคำสัมภาษณ์บางส่วนในภาคผนวก)

3.2 การวิจัย (Research skills)

ผลงานด้านการวิจัยของหัวหน้าโครงการและทีม HITAP พิจารณาจากจำนวนงานวิจัยที่หัวหน้าโครงการมีส่วนร่วมทั้งหมดในรอบปี พ.ศ. 2563 ถึงปัจจุบัน ข้อมูลจากประวัติการทำงานพบว่า มีทั้งหมด 24 โครงการ มีงบประมาณการวิจัย 107.7 ล้านบาท ผลงานวิจัยยังได้จายอดรายรับเงินสนับสนุนของ HITAP (ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการวิจัย) เพิ่มจาก 40.3 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2563 เป็น 45.1 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2564 และ 49.9 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2565 ผลงานเชิงปริมาณเหล่านี้ชี้ชัดว่าความสามารถด้านการวิจัยดีเยี่ยมจึงทำให้มีงานและรายรับจากเงินสนับสนุนเพิ่มขึ้นประมาณ 10% และสุดท้ายทำให้องค์กรมีเงินสะสมเพิ่มเติมปีละไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท

ตารางที่ 2 สรุปงบรายรับและรายจ่ายของ HITAP ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2563-2565

	จำนวน (ล้านบาท)		
	พ.ศ. 2565	พ.ศ. 2564	พ.ศ. 2563
รายรับ			
รายรับเงินสนับสนุน	49.91	45.07	40.30
รายรับค่าบริการจัดการ	11.14	13.57	15.70
รายรับเงินบริจาค	1.92	0.54	1.15
รายรับเงินประกันสังคม (เงินเยี่ยวยา)	-	0.37	-
รายรับเงินลงทุนในหลักทรัพย์จัดการกองทุน	0.08	0.08	-
กำไร (ขาดทุน) เงินลงทุนในหลักทรัพย์จัดการกองทุน ยังไม่เกิดขึ้นจริง	(0.99)	0.04	-
ดอกเบี้ยรับ	0.60	0.60	0.67
รายรับอื่น	0.46	0.80	0.41
รวมรายรับ	63.12	61.07	58.23
รายจ่าย			
รายจ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	33.84	33.78	32.97
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	1.22	1.14	1.17
รายจ่ายดำเนินงาน	15.02	10.73	7.38
รายจ่ายภาษีเงินได้	1.30	1.47	1.19
รวมรายจ่าย	51.38	47.12	42.71
รายรับสูง (ต่ำ) กว่ารายจ่าย	11.74	13.95	15.51

ที่มา: HITAP

3.3 การมีผลงานตีพิมพ์ (Publication record)

จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ผลงานด้านการตีพิมพ์ใน peer-reviewed publication ของ HITAP มีทั้งหมด 101 บทความ หัวหน้าโครงการได้ทำร่วมทีมกับทั้ง HITAP และสถาบันวิจัยต่างประเทศ ผลงานใน peer-reviewed publication จึงมีหลาย affiliation จากการรวบรวม ผลงานทั้งหมดของหัวหน้าโครงการมีถึง 69 บทความ (ตารางที่ 3) โดยตีพิมพ์ในวารสารที่มีคุณภาพ มี impact factor ตั้งแต่ 1.51 (BMJ Open Quality) ถึง 96.216 (BMJ) จึงประเมินได้ว่าผลงานด้านการตีพิมพ์ของหัวหน้าโครงการอยู่ในระดับดีเยี่ยม

ตารางที่ 3 ผลงานการเผยแพร่เอกสาร/บทความวิชาการ ปี พ.ศ. 2563 ถึงปัจจุบัน

ประเภทเอกสารที่เผยแพร่	จำนวน (บทความ)
Peer-reviewed publication	69 (39 บทความในนาม HITAP)
Non-peer-reviewed publication	1
Book chapter	1
Newsletter/blog	1
Policy brief	4
รวม	76

ที่มา: CV ของ รศ. ดร.วรรณฤดี อิศรานุวัฒน์ชัย (หัวหน้าโครงการ HITAP)

3.4 การร่วมงานอย่างมีสัมพันธภาพ (Collaborative skills)

หัวหน้าโครงการมีการร่วมงานในลักษณะของการเป็นประธานคณะทำงาน คณะทำงาน หรือคณะอนุกรรมการ ภายใต้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

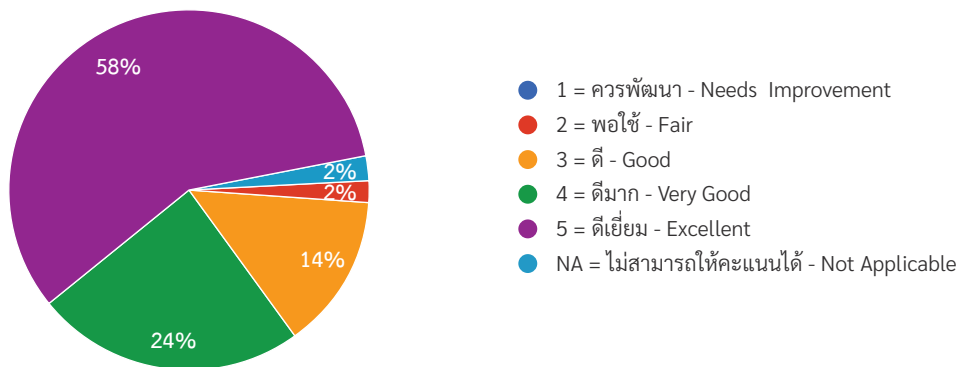
การร่วมงานของหัวหน้าโครงการ HITAP ได้รับการตอบรับดีมาก ผู้ร่วมคณะทำงาน/อนุกรรมการเห็นว่า หัวหน้าโครงการมีความเป็นมืออาชีพ มีข้อมูลที่ดีในการสนับสนุนคณะทำงาน/อนุกรรมการ การทำงานมีความโปร่งใส การได้พบเจอกับผู้ร่วมคณะทำงาน/อนุกรรมการบ่อย ๆ ทำให้เกิดการสะสมของสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และทำให้หัวหน้าโครงการได้มีโอกาสเรียนรู้นโยบายที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพได้ค่อนข้างดี

ผู้ร่วมคณะทำงานให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หัวหน้าโครงการ HITAP ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำสูงในการทำงานในบทบาทประธานคณะทำงานฯ มีความตั้งใจทำงาน และมีการเตรียมการที่ดีก่อนที่จะมีการประชุม ทำให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าโครงการ HITAP มีความรับผิดชอบสูงและมีความเป็นมืออาชีพ

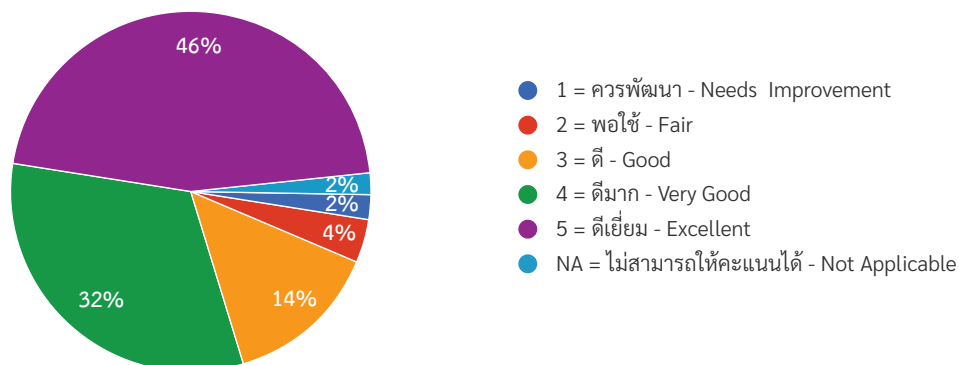
3.5 การเป็นพี่เลี้ยงกับผู้ร่วมงานและการฝึกอบรม (Mentorship and training)

บทบาทหนึ่งของการเป็นหัวหน้าที่ดีคือ การอยู่เคียงข้างและสนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการมีระบบการเป็นพี่เลี้ยงและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ผลการสำรวจดังรูปที่ 6 ถึง 9 แสดงให้เห็นว่า 82% ของผู้ร่วมงานคิดว่า หัวหน้าโครงการ HITAP ได้สร้างองค์กรให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ได้ดีมากถึงดีเยี่ยม โดยที่หัวหน้าโครงการได้เป็นแบบอย่างในเรียนรู้และพัฒนาความรู้ตนเอง (รูปที่ 7) และหัวหน้าโครงการยังสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ให้ทันสมัยและปรับปรุงทักษะการทำงานอยู่เสมอ (รูปที่ 8) อย่างไรก็ตาม ผู้ร่วมงานบางส่วนยังเข้าไม่ถึงระบบพี่เลี้ยง โดยต้องการให้มีการสอนงาน และออกแบบระบบการเป็นพี่เลี้ยงภายใน เช่น มีร้อยละ 32% ของผู้ร่วมงานเห็นว่าการสนับสนุนให้มีการสอนงานและระบบการเป็นพี่เลี้ยงภายใน HITAP อยู่ในเกณฑ์ดี และมี 12% เห็นว่าทำได้พอใช้ ความเห็นของผู้ร่วมงานเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุงานของผู้ร่วมงาน (ทดสอบด้วย Chi-square test, $p < 0.05$)

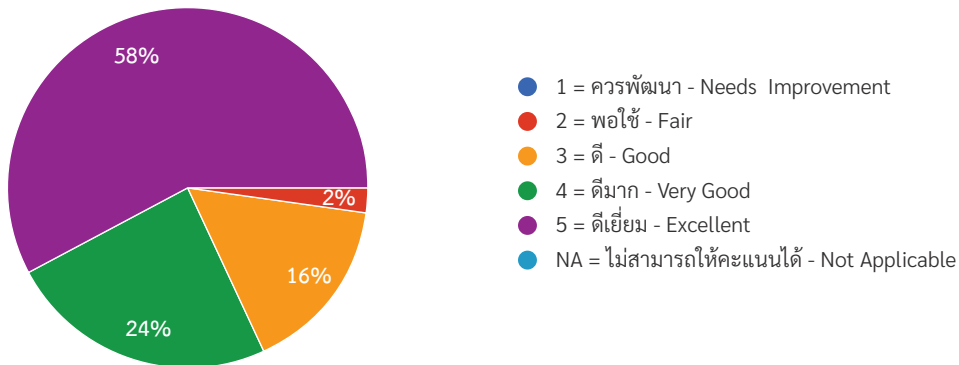
รูปที่ 6 หัวหน้าโครงการสร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภายใน HITAP



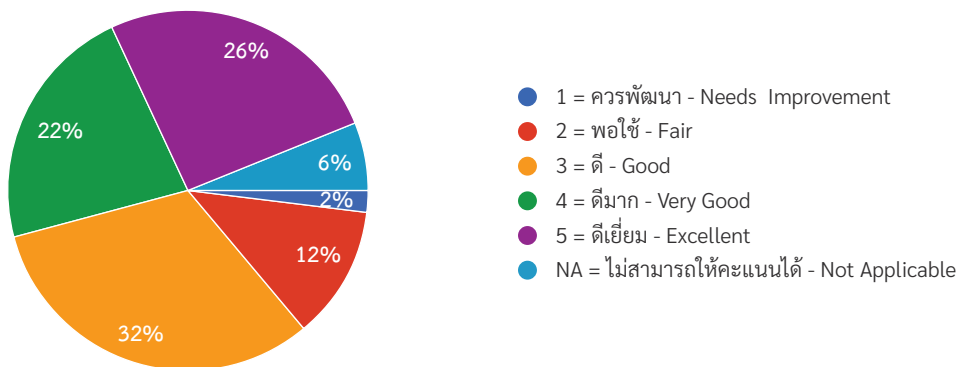
รูปที่ 7 หัวหน้าโครงการวางแผนการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ของตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ



รูปที่ 8 หัวหน้าโครงการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ให้ทันสมัย และปรับปรุงทักษะการทำงานอยู่เสมอ



รูปที่ 9 หัวหน้าโครงการสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงาน และออกแบบระบบการเป็นพี่เลี้ยงภายใน HITAP



ผู้ร่วมงานให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการชักชวนให้ผู้ร่วมงานสนใจ ใฝ่รู้สิ่งใหม่ ๆ ดังนี้

- การฝึกอบรมต่าง ๆ หัวหน้าโครงการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกฝ่ายทุกตำแหน่ง สนับสนุนในทุกด้านเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจและช่วยสนับสนุนให้การทำงานดีขึ้น
- หัวหน้าโครงการมักจะสนับสนุนให้เกิดการสอนงานหรือส่งต่อความรู้ที่พนักงานรุ่นพี่มีให้แก่รุ่นน้อง หรือให้คนที่เคยมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ คอยแนะนำคนใหม่ ๆ ที่เพิ่งจะเข้ามาทำงานด้วย
- Passion ของหัวหน้าโครงการไม่ว่าจะเรื่องของการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นการจุดไฟให้คนอื่น ๆ รู้สึกอยากจะเรียนรู้และอยากทำงานไปด้วย
- ที่ผ่านมามีพนักงานคนไหนที่สนใจอยากเรียนอะไร แล้วหัวหน้าโครงการจะไม่สนับสนุน

- อย่างไรก็ตาม ก็มีเสียงสะท้อนบางส่วนที่มองว่า การสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมหลักสูตรหรือการอบรมที่มีจำนวนมากเกินไปในแต่ละคน อาจกระทบต่อเวลางานที่จะสูญเสียไป
- ทักษะการทำงานที่ผู้ร่วมงานสนใจประกอบด้วย ทักษะการเขียนงานวิชาการ การย่องานวิชาการเป็นบทความที่ชาวบ้านหรือคนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจ ทักษะการพูดในที่สาธารณะ การพูดที่สื่อความหมายได้ใจความตามที่เขียนในรายงาน และทักษะที่เสริมสร้างความมั่นใจ เมื่อต้องสื่อสารผ่านสื่อวิทยุหรือโทรทัศน์ ตลอดจนเวทีต่าง ๆ

3.6 การมีจริยธรรมในวิชาชีพและการเป็นมืออาชีพ (Ethics and professionalism)

ประเด็นที่ควรระมัดระวังสำหรับการทำงานในฐานะผู้ประเมินเทคโนโลยีด้านสุขภาพคือ เรื่องการขัดแย้งของผลประโยชน์ (conflict of interest) ผลจากการเก็บข้อมูล พบว่า หัวหน้าโครงการ HITAP ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ในระดับสูง มีความโปร่งใสในการแสดงให้เห็นว่าตนเองไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการทำงานทั้งภายในองค์กรและในคณะทำงาน/คณะอนุกรรมการ เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่คลุมเครือไม่แน่ใจ หัวหน้าโครงการจะสอบถามกับผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความมั่นใจก่อน

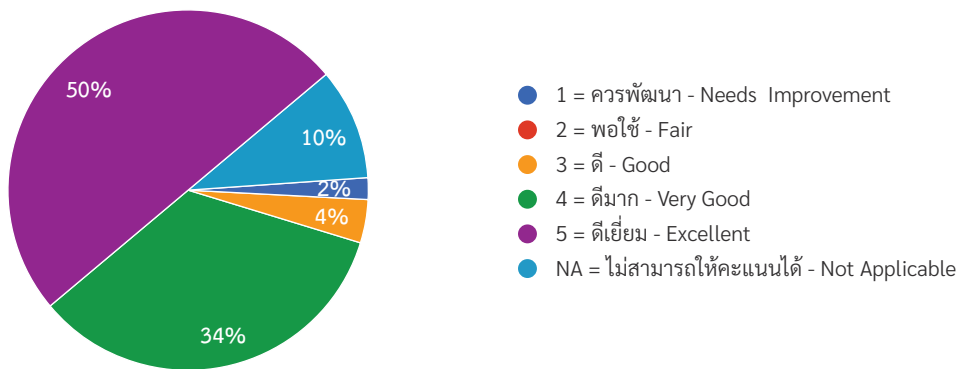
รูปที่ 10 ถึง 15 แสดงความมีคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นมืออาชีพในสายตาของผู้ร่วมงาน โดยรวมมีความเห็นที่ตีมากต่อหัวหน้าโครงการ โดยที่ 84% ของผู้ร่วมงานเห็นว่า หัวหน้าโครงการยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของ HITAP ตีมากถึงดีเยี่ยม 60% ของผู้ร่วมงานเห็นว่าหัวหน้าโครงการกล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรมตีมากถึงดีเยี่ยม 64% ของผู้ร่วมงานเห็นว่าหัวหน้าโครงการพัฒนากระบวนการใหม่ ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานและให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 70% หัวหน้าโครงการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นธรรม 82% ของผู้ร่วมงานเห็นว่าหัวหน้าโครงการมีความตั้งใจต่อประโยชน์สาธารณะและยึดมั่นคุณธรรม และ 70% เห็นว่าหัวหน้าโครงการยอมรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ร่วมงาน ความเห็นของผู้ร่วมงานเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุงานของผู้ร่วมงาน (ทดสอบด้วย Chi-square test, $p < 0.05$)

หัวหน้าโครงการ HITAP ยังทำให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ HTA เป็นอย่างดี มีข้อมูลที่ทันสมัย มีเครือข่ายต่างประเทศ มีความเด่นในด้านการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ และให้ข้อมูลได้ดี มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ผลงานของ HITAP เกินกว่า 85%-95% เป็นไปตามที่ผู้ให้ทุนคาดหวัง บทบาทของหัวหน้าโครงการในการประชุม HTAsiaLink 2022 ที่พัทยา ยังได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพในเวทีนานาชาติเช่นเดียวกัน

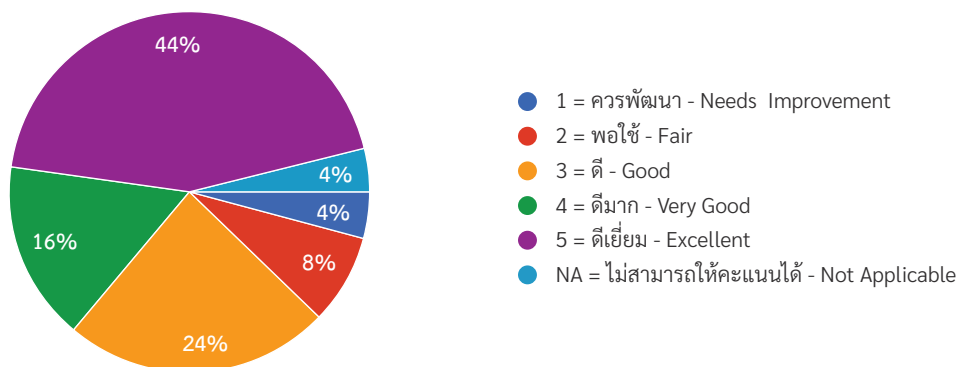
หัวหน้าโครงการ HITAP ยังทำให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงความเป็นมืออาชีพ มีความรู้ HTA เป็นอย่างดี มีข้อมูลที่ทันสมัย มีเครือข่ายต่างประเทศ มีความเด่นในด้านการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ และให้ข้อมูลได้ดี มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม ผลงานของ HITAP เกินกว่า 85%-95% เป็นไปตามที่ผู้ให้ทุนคาดหวัง บทบาทของหัวหน้าโครงการในการประชุม HTAsiaLink 2022 ที่พัทยา ยังได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพในเวทีนานาชาติเช่นเดียวกัน

ปัญหาเล็กน้อยที่ทำให้งานความพึงพอใจต่อผลงาน HITAP ไม่ถึง 100% เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในทีมที่มีผลต่อความล่าช้าหรือคุณภาพของผลผลิตบ้าง และการจัดสรรเวลาของหัวหน้าโครงการที่แน่นมากจนบางครั้งมีการส่งผู้แทนในบางงาน (ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง) ซึ่งความคาดหวังของลูกค้าคือการปรากฏตัวของหัวหน้าโครงการ เพื่อการตอบข้อซักถามอย่างทันที และเหมาะสมแก่การตัดสินใจที่รวดเร็ว และอีกปัญหาหนึ่งคือ ต้นทุนค่าตอบแทนแก่ผู้ทำงานค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น เช่น มหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ทุนเห็นว่าเป็นการจ่ายที่คุ้มค่าเงิน

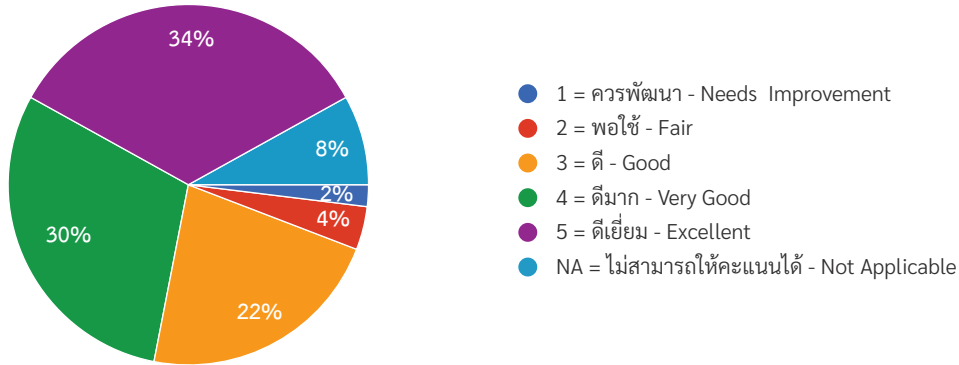
รูปที่ 10 หัวหน้าโครงการยับยั้งเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของ HITAP



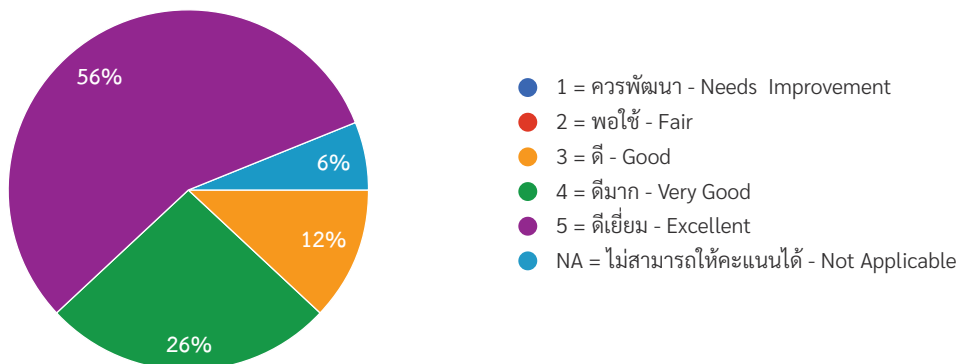
รูปที่ 11 หัวหน้าโครงการกล้าตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม



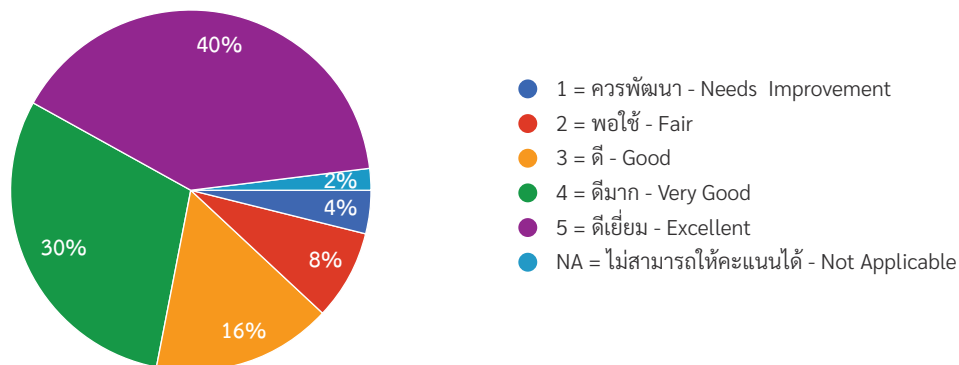
รูปที่ 12 หัวหน้าโครงการพัฒนากระบวนการใหม่ ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่าง ๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระการดำเนินงาน และให้สามารถดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



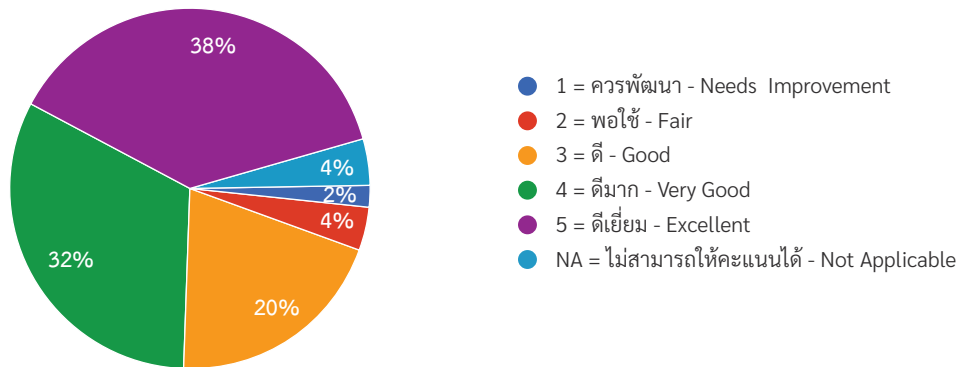
รูปที่ 13 หัวหน้าโครงการมีความตั้งใจต่อประโยชน์สาธารณะและยึดมั่นคุณธรรม



รูปที่ 14 หัวหน้าโครงการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความเป็นธรรม



รูปที่ 15 หัวหน้าโครงการยอมรับฟังความคิดเห็นและคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ร่วมงาน



3.7 การสร้างผลกระทบและเผยแพร่ผลงาน (Impact and dissemination)

หัวหน้าโครงการและทีม HITAP ได้ผลิตผลงานจำนวนมากดังได้กล่าวในผลงานวิจัยและการตีพิมพ์ ผลงานของ HITAP ได้ถูกนำเสนอใน <https://www.hitap.net/research> และยังได้มีการนำผลงานไปเผยแพร่ต่อสาธารณะในหลายรูปแบบ เช่น การทำสื่อประชาสัมพันธ์ การทำ policy brief การทำสื่อ social media เช่น YouTube channel และ HITAP Podcast มีการประชาสัมพันธ์ผ่าน Twitter และ Instagram

จากการเก็บข้อมูลพบว่า งานวิจัยส่วนใหญ่ได้ถูกฝ่ายปฏิบัตินำไปใช้ได้จริง เนื่องจากการกำหนดหัวข้อวิจัยจำนวนหนึ่งเป็นลักษณะ demand-driven คือ โจทย์การวิจัยถูกกำหนดโดยหน่วยงานที่ต้องการนำผลการศึกษาไปใช้งาน นอกจากนี้ยังมีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อระบบประกันสุขภาพโดยคณะกรรมการบัญชาหลักแห่งชาติ และนำไปใช้เพื่อประหยัดงบประมาณการซื้อยาของประเทศโดยคณะกรรมการต่อรองราคายาระดับชาติ การนำงานของทีม HITAP ไปใช้เพื่อประโยชน์สาธารณะเป็นการสร้างผลกระทบที่ดี อย่างไรก็ตามผลกระทบเหล่านี้เกิดจากการทำงานเป็นเครือข่ายระหว่าง HITAP หน่วยงานผู้ให้ทุน หน่วยงานที่ให้ข้อมูล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวหน้าโครงการและทีม HITAP ยังได้สร้างผลกระทบเชิงบวกในช่วงที่ประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกต้องเผชิญกับวิกฤติโควิด-19 โดยได้ร่วม contribute ให้แก่ MOPH Intelligence Unit (MIU) ทีมงานของ HITAP ได้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความกดดันจากสาธารณะค่อนข้างสูง ในขณะเดียวกันนักวิจัยของ HITAP ยังต้องรับผิดชอบงานวิจัยปกติขององค์กรด้วย

การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพบว่า การขาดหัวหน้าโครงการในคณะทำงาน/อนุกรรมการบางชุด จะมีผลกระทบเชิงลบต่อการทำงานคณะทำงาน/อนุกรรมการชุดนั้นอย่างน้อยในระยะสั้น ความเห็นนี้แสดงให้เห็นถึง contribution ของหัวหน้าโครงการที่มีต่อสาธารณะเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น

3.8 การเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อระดมทุนวิจัย (Grant writing skills)

การเขียนข้อเสนอเพื่อระดมทุนวิจัยจากในประเทศไทยมี 2 ลักษณะคือ ฝ่ายผู้ให้ทุนมีโจทย์และขอให้นักวิจัยส่งข้อเสนอ และการที่นักวิจัยมีโจทย์สำคัญแล้วจึงไปคุยกับแหล่งทุนเพื่อขอรับการสนับสนุน การระดมทุนวิจัยโดยหัวหน้าโครงการ HITAP มักเป็นประเภทแรก โดยจาก feedback ของผู้ให้ทุน เห็นว่า หัวหน้าโครงการสามารถเขียนข้อเสนอได้ดี และสามารถ convince ผู้ให้ทุนในประเด็นที่อยู่ในข้อเสนอได้ดี ส่วนการระดมทุนวิจัยในประเภทที่สองมักมีเลขาธิการมูลนิธิ เป็นผู้เสนอ และมักเป็นการระดมทุนที่มีขนาดใหญ่ที่เป็นโจทย์เชิงนโยบาย

ความสามารถในการระดมทุนช่วงที่ผ่านมา ส่วนหนึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของ HITAP ที่ได้สร้างสมไว้นานและการได้รับการสนับสนุนอย่างดีจากเลขาธิการมูลนิธิ แต่หัวหน้าโครงการก็ได้ใช้ความสามารถของตนในการพัฒนาข้อเสนอการวิจัยที่มีคุณภาพ ทำให้ยังสามารถระดมทุนภายในประเทศได้อย่างต่อเนื่อง การตอบคำถามแก่ reviewer ในกระบวนการส่งข้อเสนอทุนวิจัยเป็นความท้าทายหนึ่งที่หัวหน้าโครงการจะต้องเผชิญและพัฒนาทักษะต่อไป

อย่างไรก็ดี ผู้ให้ข้อมูลจำนวนหนึ่งเห็นว่า การระดมทุนจากต่างประเทศมักเป็นผลงานของเลขาธิการมูลนิธิ เรื่องการหาแหล่งทุนขนาดใหญ่ในอนาคตทั้งในและต่างประเทศ จึงเป็นสิ่งที่หัวหน้าโครงการควรที่จะตระหนักและหาทางสร้างภาพลักษณ์ของตัวเองที่เป็นอิสระจากเลขาธิการ ซึ่งหมายความว่า หัวหน้าโครงการควรที่จะสามารถระดมทุนขนาดใหญ่ทั้งในและต่างประเทศไทยได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีเลขาธิการมูลนิธิ คอย support อยู่ (การทำงานเป็นที่ร่วมกันระหว่างหัวหน้าโครงการและเลขาธิการยังคงควรเป็นอยู่เช่นเดิม)

3.9 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human resources management skills)

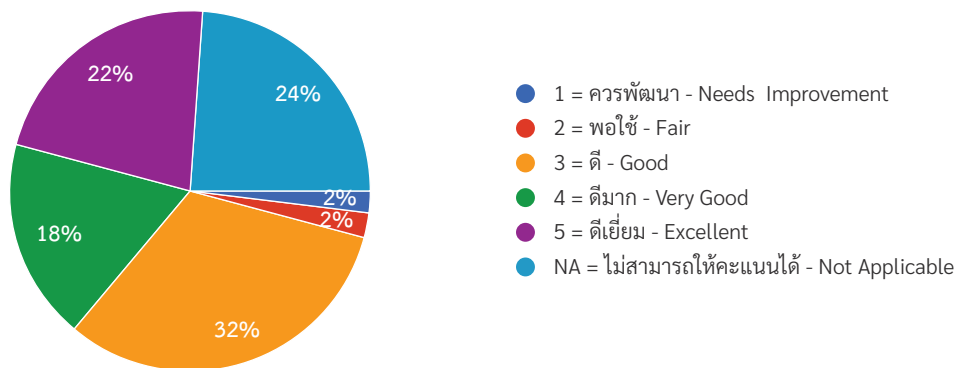
โดยทั่วไป ทักษะที่ค่อนข้างท้าทายสำหรับนักวิชาการคือ เรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการสอบถามผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านกระบวนการจ้างงาน การประเมินผลการทำงาน และการพิจารณาค่าตอบแทนพบว่า คะแนนระดับดีเยี่ยมที่ผู้ร่วมงานให้กับหัวหน้าโครงการเกี่ยวกับกระบวนการจ้างงาน การประเมิน และการพิจารณาค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำกว่าคำถามด้านอื่น ๆ (รูปที่ 16-18) ผู้ร่วมงานยังมีความคาดหวังต่อความชัดเจนของ job description และการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นระบบ ผู้ร่วมงาน 24% ไม่สามารถให้คะแนนหัวหน้าโครงการได้ว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการจ้างงานหรือไม่ทั้ง ๆ ที่ทุกคนได้ผ่านกระบวนการนั้นมาก่อน อย่างไรก็ตาม เกินกว่าครึ่งหนึ่งเล็กน้อยของผู้ร่วมงานเห็นว่าการพิจารณาค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมอยู่ในระดับดีมาก และดีเยี่ยม

ต่อไปนี้เป็นความเห็นเพิ่มเติมที่ช่วยสะท้อนความคาดหวังของผู้ร่วมงานเกี่ยวกับความชัดเจนของงานและค่าตอบแทน

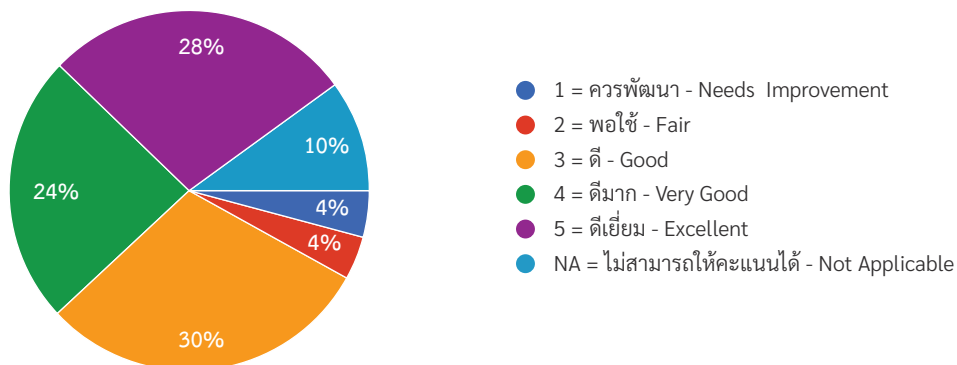
- การทำงานนอกเวลางาน ที่ไม่ได้แจ้งหรือวางแผนไว้ล่วงหน้า อยากให้สื่อสารผ่าน email มากกว่าการส่งข้อความ Line ส่วนตัว
- เนื่องจากหัวหน้าโครงการมีงานจำนวนมาก ทำให้บางครั้งกระทบเวลาประชุมของทีม และกระทบงานส่วนอื่นเป็นลูกโซ่ สุดท้ายจะกระทบเวลาส่วนตัวของผู้ร่วมงาน
- บางทีมมีการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายไทยและฝ่ายต่างประเทศ อุปสรรคสำคัญคือการสื่อสารภาษาอังกฤษที่แต่ละทีมต้องหาวิธีจัดการกันเอง ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเป็นภาระของคนทำงาน จึงเสนอน่าจะมีการจัดการปัญหานี้ในระยะยาว
- เสนอให้มีการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนเพิ่มตามจำนวนงานที่เพิ่มขึ้น

รูปที่ 16 หัวหน้าโครงการมีส่วนร่วมในกระบวนการจ้างงาน

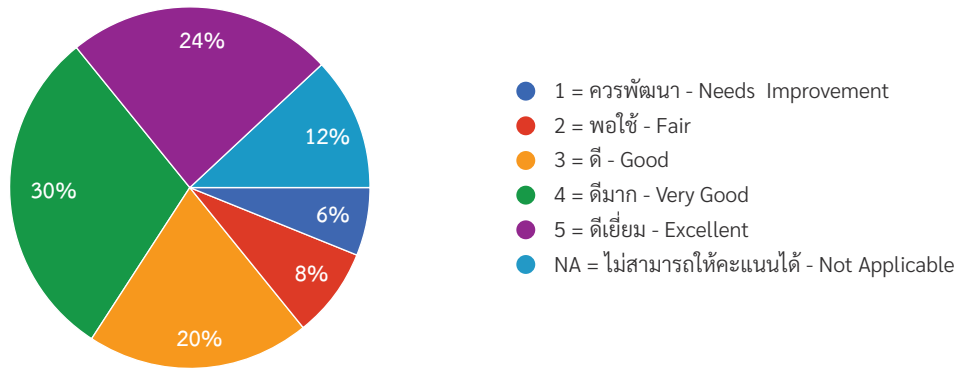
เช่น การกำหนด job descriptions การสัมภาษณ์เพื่อรับเข้าร่วมงานด้วยตนเอง



รูปที่ 17 หัวหน้าโครงการมีวิธีการประเมินผลการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างเป็นระบบ

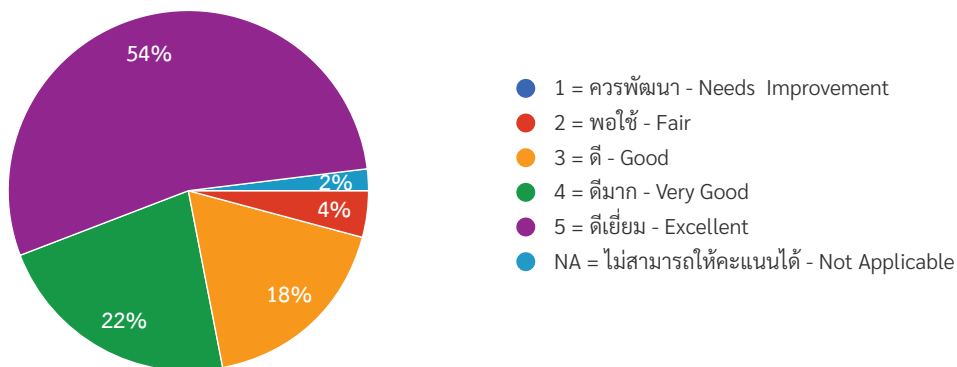


รูปที่ 18 หัวหน้าโครงการพิจารณาให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

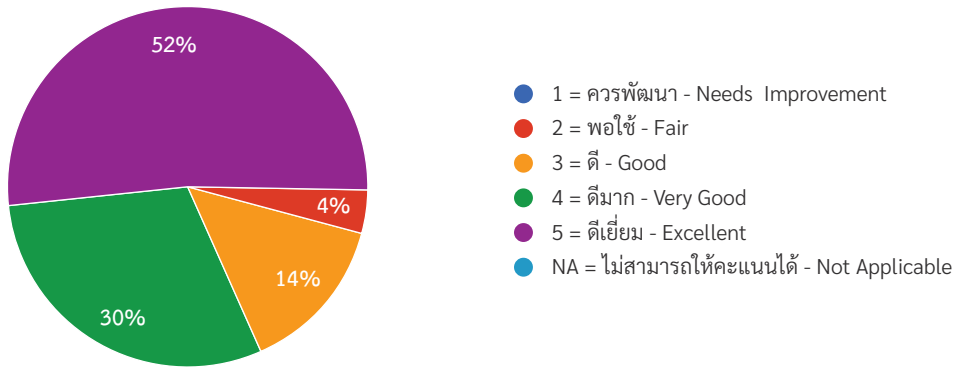


ลักษณะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของหัวหน้าโครงการ คือ การเน้นการทำงานเป็นทีม เปิดกว้างและยอมรับความแตกต่างของคน และพยายามทำให้ HITAP เป็นที่ทำงานที่น่าอยู่ ทำให้ความเห็นของผู้ร่วมงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของคนในองค์กรค่อนข้างดี 72% ของผู้ร่วมงานเห็นว่าหัวหน้าโครงการเปิดช่องทางให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงเพื่อปรึกษากับหัวหน้าโครงการได้ดีมากและดีเยี่ยม และ 82% เห็นว่าหัวหน้าโครงการทำได้ดีมากและดีเยี่ยมในการส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน (รูปที่ 19 และ 20) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้าโครงการฯ และผู้ร่วมงานสะท้อนจากคำพูดดังแสดงในภาคผนวก ความเห็นของผู้ร่วมงานเหล่านี้ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุงานของผู้ร่วมงาน (ทดสอบด้วย Chi-square test, $p < 0.05$)

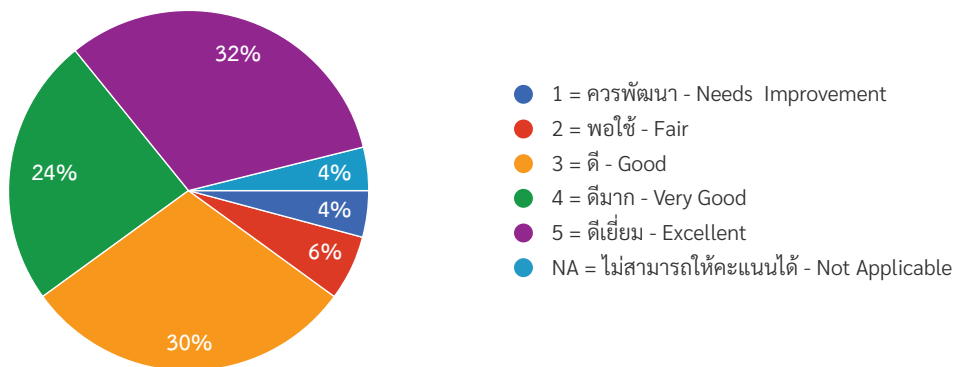
รูปที่ 19 หัวหน้าโครงการเปิดช่องทางให้ผู้ร่วมงานเข้าถึงเพื่อปรึกษากับหัวหน้าโครงการได้เสมอ



รูปที่ 20 หัวหน้าโครงการส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน



รูปที่ 21 หัวหน้าโครงการสามารถทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกพึงพอใจในงานและยังคงทำงานต่อไปที่ HITAP



การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายสำคัญคือ ใหพนักงานยังคงมีความพึงพอใจกับงานและยังคงทำงานอยู่ในองค์กร รูปที่ 21 ได้ถามผู้ร่วมงานเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวมและการมีผลต่อการคงทำงานอยู่ใน HITAP ผลการสำรวจพบว่า 54% ของผู้ร่วมงานน่าจะยังคงทำงานอยู่ต่อไป ประมาณ 8% น่าจะอยู่กับ HITAP ไม่นาน และ 36% เป็นกลุ่มที่คาบเกี่ยวว่าอาจจะอยู่นานหรืออาจจะลาออกก็ได้ ถ้ามีสิ่งที่สามารถเติมเต็มชีวิตการทำงานของกลุ่มนี้ได้ก็น่าจะทำให้อัตราการคงอยู่เพิ่มขึ้นได้ ซึ่งหากเปรียบเทียบสถานการณ์เช่นนี้กับช่วงปีที่หัวหน้าโครงการเพิ่งเข้ารับตำแหน่งที่มีอัตราการลาออกสูงถึง 70% อาจกล่าวได้ว่าสถานการณ์ได้พลิกผันไปในทางที่ดีขึ้นมา

ต่อไปนี้เป็นความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสุขในการทำงานที่ HITAP

- ทำงานที่นี้มีความสุข เราชอบหัวหน้าแบบพี่มิงค์...ที่ทำงานตรงนี้ อาจจะเพราะมีหัวหน้าแบบนี้ั้ง
- มีความสุขดี มันเหมือนรู้สึกชอบทำงานที่ office ชอบมากกว่า work from home เราได้เจอเพื่อนร่วมงาน เจอหัวหน้า มีปัญหาเราก็ก่อนเดินไปถาม เราก็คงได้คำตอบ ได้คน support เวลามีปัญหา HITAP ก็ให้พื้นที่ ให้เวลาที่ยืดหยุ่น
- มีความสุขดี โครงสร้างองค์กร fit in กับเราดี
- มีความสุขในการทำงาน ยังสนุกกับงานเท่ากับมีความสุข HITAP เป็นที่ทำงานที่สนุก
- Happy มากกว่าตอนทำงานกับหัวหน้าคนเก่า ความสงบสุขในองค์กรถือว่าดีขึ้น
- เราว่า okay บาง moment ก็ดี บาง moment ก็แย แต่ HITAP ก็มี rewards เยอะ มีรับเชิญไปสอนไปบรรยาย เราชอบอยู่แล้วก็เลยมาเพิ่มเติมทำให้ยัง enjoy
- ความสุขแต่ละวันไม่เท่ากัน ของแต่ละคนก็ยังไม่เท่ากัน ปีแรกให้แค่ 50/50 พอเข้าปีที่สอง ปีที่สามเริ่มปรับตัวได้ เริ่มจูนกันได้มากขึ้น เลยให้ 8 เต็ม 10
- ไม่ได้สุขตลอดเวลา happy บ้าง sad บ้าง แต่โดยรวมถือว่า okay ที่ทำให้ happy ได้มากคือ environment ที่นี้ดี คนดี เพื่อนร่วมงานดี หัวหน้าดี ที่ suffer อยู่บ้างก็เพราะตัวงาน งานหนัก งานติด ๆ กัน

ในปัจจุบันหัวหน้าโครงการได้เปิดช่องทางและโอกาสให้นักวิจัยได้พูดบอกความต้องการว่า อยากทำ/ไม่อยากทำ โครงการไหน ปรับสถานที่ไหนอยู่ จัดหาอุปกรณ์สำนักงานจำเป็น เช่น laptop ซึ่งเป็นเครื่องมือทำงานของทุกคนใน HITAP มีการซื้อ software ที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่าย มีการจัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่อำนวยความสะดวกแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และมีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินการทำงานของทีมด้วย Performance Management System (PMS) ที่ไม่ใช่แค่การประเมิน แต่ใช้เพื่อวางแผนการทำงานและตั้งเป้าหมายร่วมกันของทีม รวมถึงชี้แนะช่องทางสิ่งที่หัวหน้าต้องให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานภายในทีม หัวหน้าโครงการ หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรสามารถใช้ PMS ในการหาหลักสูตรเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาได้ การใช้ PMS ติดตามการทำงานตามเป้าหมายร่วมกันนี้ไม่ได้ใช้สำหรับการประเมินค่าตอบแทน

ความท้าทายเชิงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยังน่าจะคงอยู่กับ HITAP คือ การเวียนอยู่ในวัยจักรที่พนักงานเข้า ๆ ออก ๆ เป็นชุดใหญ่ ๆ (3 รอบ ทุก ๆ 4-5 ปี) การลาออกครั้งใหญ่ 60 คน เกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2563-64 ทั้งนี้ การลาออกอาจจะด้วยเหตุผลหลายประการ คือ พนักงาน HITAP มักเป็นผู้จบใหม่ มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ในระยะหลัง ๆ มีคนรุ่นใหม่ในยุคเทคโนโลยี 5.0 ที่มักจะต้องการค้นหาสิ่งใหม่และมองหาคุณค่าในตนเอง ให้ความสำคัญกับ work-life balance มีความพร้อมที่จะลาออก เพราะไม่เคยเจอกับความเร่งด่วน และมักไม่มีภาระในการดูแลครอบครัว นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยภายนอกที่เป็น push factor ทำให้พนักงานลาออก คือ ความต้องการของแรงงานที่มีทักษะจากบริษัทเอกชน ซึ่งหน่วยงานวิชาการมักจะไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทเอกชนได้ในด้าน financial incentive ความท้าทายนี้วนเวียนกับ HITAP มาเกินกว่า 10 ปี และคาดว่าจะยังคงเกิดขึ้นอีกในช่วง 4 ปีข้างหน้า

4



การนำไปสู่ข้อเสนอแนะสำหรับ HITAP

ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกถูกนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ตระหนักและสะท้อนถึงอนาคตข้างหน้าของ HITAP ซึ่งอนาคตของ HITAP จะเป็นเช่นไรย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำขององค์กรหรือหัวหน้าโครงการ HITAP ประเด็นที่หัวหน้าโครงการควรที่จะพิจารณาหาทางบริหารจัดการประกอบด้วย 3 ประเด็นใหญ่ ดังต่อไปนี้

4.1 การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายเชิงนโยบายที่สำคัญกับประเทศมากขึ้น

วิสัยทัศน์ ของ HITAP คือ “สรรสร้างความรู้ไปสู่สังคมสุขภาวะ” ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวสามารถครอบคลุมความรู้ที่นำไปสู่สังคมสุขภาวะเชิงนโยบายได้หลากหลายประเด็น ไม่เพียงแต่ประเด็นด้าน HTA เท่านั้น การทำ economic evaluation อาจจะไม่ได้อยู่ตลอดไป ในปัจจุบันนี้ผู้กำหนดนโยบายยังต้องการและจำเป็นต้องใช้ economic evaluation เป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจเพื่อลดแรงกดดันจากภาคส่วนต่าง ๆ การขยายขอบเขตความรู้ของ HITAP ให้กว้างขึ้นจะช่วยให้ HITAP เหนียวกับสถานการณ์ในอนาคตที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้

ด้วยศักยภาพของบุคลากร HITAP ที่มีความสามารถสูงและมีความหลากหลายมากขึ้น และด้วยวัตถุประสงค์ของมูลนิธิ HITAP ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้มากกว่า HTA และที่สำคัญความต้องการตอบโจทย์ด้านนโยบายสุขภาพของประเทศยังมีช่องว่างให้เติมเต็มอีกหลายประเด็น ทำให้ประเด็นความรู้ที่หัวหน้าโครงการและทีม HITAP ควรพิจารณาขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นมีดังต่อไปนี้

ก) ระบบสุขภาพมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป รูปแบบการให้บริการสุขภาพเพื่อตอบสนองกับผู้ใช้ที่ค่อย ๆ เปลี่ยนไปด้วย เพื่อให้รับมือกับชีวิตคนไทยที่มีความเป็นเมืองสูงกว่าเดิม โครงสร้างประชากรที่มีผู้สูงอายุมากขึ้น ความชุกของการเป็นโรคไม่ติดต่อเรื้อรังมากขึ้นและมีการกระจุกอยู่เพียงไม่กี่โรค การมีความรู้เกี่ยวกับระบบสุขภาพใหม่อยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้กำหนดนโยบายของประเทศ HITAP สามารถ contribute ความรู้เพื่อประโยชน์ต่อนโยบายระบบสุขภาพของประเทศไทยได้ ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ตัวอย่างของประเด็นเชิงระบบสุขภาพแก่ HITAP ดังนี้

- การจัดระบบบริการสุขภาพแบบ primary/secondary/tertiary แบบเดิมยังเหมาะสมต่อรูปแบบการใช้ชีวิตสังคมไทยที่เปลี่ยนไปหรือไม่
- นวัตกรรมที่ควรนำมาใช้พัฒนาระบบบริการสุขภาพ ควรเป็นไปแบบไหนได้บ้าง

- การนำ big data มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับระบบบริการสุขภาพทำอย่างไรได้บ้าง
- ระบบ health financing สำหรับนโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าและระบบสุขภาพอื่น ๆ ควรจะมีการปรับปรุงไปอย่างไรเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางสุขภาพยิ่งขึ้น ระบบการจ่ายเงินแบบ value-based health care เหมาะสมหรือไม่กับการ finance โรควางโรค ซึ่งนักวิจัยอาจจะพิจารณา package บางกลุ่มโรค 1-2 ตัวอย่าง เช่น กลุ่มโรคหายาก มีจำนวน case ไม่มาก สามารถติดตาม outcome ได้ชัดเจน และติดตามตัวคนไข้ได้ง่าย
- การบริหารจัดการส่งเสริมป้องกันโรค ควรจะมีการปรับปรุงหรือพัฒนาต่ออย่างไร
- การกระจายอำนาจที่จะมีมากขึ้นจะกระทบระบบบริการสุขภาพอย่างไร และควรจะมีการปรับปรุงระบบบริการสุขภาพอย่างไรเพื่อประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ
- ประชากรไทยมีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งทางด้านการอยู่อาศัย เพศสภาพ ระบบบริการสุขภาพควรจะตอบสนองความหลากหลายอย่างไร เพื่อความเป็นธรรมกับทุกกลุ่มประชากร
- เมื่อมีรัฐบาลใหม่เข้ามา มีโจทย์ระบบสุขภาพที่รัฐบาลเคยนำเสนอไว้ก่อนการเลือกตั้งอะไรบ้างที่จับต้องได้และควรริบนำเสนอความรู้เพื่อส่งต่อผู้ปฏิบัติ
- HITAP สามารถเป็นผู้บุกเบิกทำความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เนื่องจาก ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางในภูมิภาค ช่วยประเทศเพื่อนบ้านให้มีระบบสุขภาพที่ดีขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศเพื่อนบ้าน และลดปัญหาการย้ายถิ่น และปัญหาสังคมอื่น ๆ HITAP สามารถร่วมมือกับ IHPP สร้าง package ดี ๆ ชัด ๆ ช่วยพัฒนาระบบสาธารณสุขของประเทศเพื่อนบ้าน จากนั้นอาจขยายไปสู่เรื่อง health promotion
- ความรู้ที่นำไปสู่การปฏิรูประบบยาในระบบประกันสุขภาพ เช่น ตัวอย่างของประเทศออสเตรเลีย การขยายขอบเขตความรู้ที่ต้องการ multi-discipline และใช้เวลาสะสมความรู้หลายปี

ข) ความรู้ และการนำ HTA ไปใช้ ยังมีเรื่องที่สามารถพัฒนาให้ไกลกว่าเดิมในหลายเรื่อง เช่น

- การสร้าง HTA community ในประเทศไทย และเพิ่มศักยภาพของการทำ HTA ให้ไกลกว่าเดิม ไม่เป็นเพียง user ของเทคนิคจากต่างประเทศแต่ให้สามารถพัฒนาเทคนิคใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วย เพื่อให้ HITAP อยู่ในแถวหน้า (forefront) ของการประเมินเทคโนโลยี
- การคิด cost/benefit ต้องกว้างขึ้น บทเรียนจากเหตุการณ์โควิด ทำให้เห็นว่าการปิดประเทศ เป็น social cost ที่มีผลต่อความคุ้มค่า แต่ไม่ได้ใช้ในการคำนวณแบบเดิม
- HITAP ควรมีบทบาทต่อคณะทำงานผู้เชี่ยวชาญ HTA แบบมองไปข้างหน้า ไม่รอหัวข้อจากฝ่ายปฏิบัติ มีการทำ horizontal scanning ค้นหาเทคโนโลยีใหม่ (รอบปกติของอนุกรรมการบัญญัติยามีวาระ 3 ปี เปิดรับข้อเสนอเพียงหนึ่งครั้ง ทำให้เกิดความล่าช้าในการรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตัวอย่าง ประเทศมาเลเซียและเกาหลีใต้ มีหน่วยที่ทำงานนี้อยู่ภายใต้ HTA หลัก)
- การทำ capacity building เพิ่มผู้เชี่ยวชาญด้าน HTA

- การทำ health technology reassessment เพื่อไม่ให้ยาที่อยู่ในบัญชี คงอยู่ตลอดไป เช่น ที่ประเทศเกาหลีใต้และออสเตรเลียทำอยู่
- เมื่อวิจัยแล้ว ควรมี feedback ให้กับผู้ใช้หลัก หรือ สาขาอาชีพ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เห็นว่า มีปัญหาอะไรหรือ ควรปรับอะไรบ้าง หรือมีตัวเลขที่นำมาใช้คำนวณ ยังคงเป็นตามข้อสมมติก่อนการวิเคราะห์หรือไม่
- ใช้ผลการวิจัย HTA เพื่อประโยชน์ของประเทศมากขึ้น HITAP มีประโยชน์ต่อคณะกรรมการต่อรองราคา ยา ใช้เป็นข้อมูลในการต่อรองราคาช่วยประหยัดงบประมาณของประเทศ

4.2 การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายมากขึ้น

การมีเป้าหมายเชิงนโยบายที่กว้างขึ้นจำเป็นต้องมี networking ที่ช่วยให้ความรู้ไปสู่นโยบายแบบเนื้อเดียวกัน (ไร้รอยต่อ) HITAP ควรมีกระบวนการทำงานให้กระทรวงสาธารณสุขไว้นิ่งเชื่อใจและเชื่อถือได้ มีการทำ networking กับหน่วยงานอื่นมากขึ้น เช่น กรมการแพทย์ สำนักงานพัฒนาสุขภาพระหว่างประเทศ (IHPP) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) ทำอย่างไรที่จะรวมพลังกันทำเรื่องสำคัญ ไม่ duplicate งานกัน

นอกจากนี้ HITAP กับ IHPP เป็นเหมือนองค์กรเครือข่ายที่สามารถร่วมมือกันมากขึ้น และ share cost บางอย่าง เช่น ระบบบัญชี การตรวจสอบบัญชี หรือการเดินทาง เพื่อให้ได้ราคาที่ถูกลง

4.3 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไปตามการเติบโตขององค์กร

ความสำเร็จของ HITAP เกิดจากการมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ทิศทางของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้รับมือต่อการเติบโตของ HITAP และการมีทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย ควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

- ก) การสานต่อวัฒนธรรมองค์กรและการทำให้ HITAP มี Culture of Excellence HITAP จำเป็นต้องมีการสร้างคนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการกระจายของพนักงานตามช่วงอายุต้องมีความสมดุล
- ข) โดยทั่วไป บุคลากรของ HITAP มีการเข้า-ออก รอบใหญ่แบบเป็นวัฏจักร (เกิดขึ้นแล้ว 2-3 รอบ) ในช่วงที่คนลาออกมาก ๆ จะต้องรับพนักงานใหม่เข้ามาและพนักงานเก่าที่เป็นพี่เลี้ยงต้องลงแรงมากในการสอนงาน ในปัจจุบัน นับได้ว่าเป็นช่วงเก็บผลประโยชน์จากการรับพนักงานเข้าใหม่ชุดใหญ่ ทำให้งานเบาและอาจทำให้ HITAP มองข้าม threat ที่กำลังจะเกิดขึ้นในรอบต่อไป การหาทางป้องกันปัญหาเดิมที่วนเวียนมา ต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง แนวทางที่สามารถเป็นไปได้ประกอบด้วย
 - การหา incentive ที่เหมาะสมแก่พนักงานกลุ่มกลาง ๆ ที่เรียนรู้งานมาดีแล้วระดับหนึ่ง เริ่มเป็นที่ต้องการของตลาด การมี financial incentive ที่เหมาะสมกับภาระงานและมีความใกล้เคียงกับคู่แข่งเป็นสิ่งที่จะต้องคอย update เสมอ

- พยายามเรียนรู้ว่าเป้าหมายการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้คืออะไร จะทำอย่างไรให้เป้าหมายชีวิตกับเป้าหมายองค์กรยังคงไปในทางเดียวกัน incentive อาจจะไม่ใช้รูปของเงิน อาจจะเป็นเรื่อง work-life balance หรือ ระบบ coaching พนักงานที่ดี หรืออิสรภาพในการ work from anywhere หรือ โอกาสตีพิมพ์ในวารสารระดับแนวหน้าของโลก หรือโอกาสได้เป็น first author ในวารสารแนวหน้า หรือการร่วมทำงานระดับ high profile/high impact

- สร้าง learning atmosphere ในแบบของ HITAP และมีพื้นที่ที่ช่วย inspire ทุกคนให้เห็นว่าตนเองได้มีส่วนร่วมทำสิ่งสำคัญของประเทศ สร้างความรู้สึกปิติของสิ่งที่ทุกคนได้ร่วมกันทำอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในอดีตได้เคยให้พื้นที่แก่พนักงานมาพบปะพูดคุยกันทุก ๆ เดือน เพื่อตอบคำถามว่า เราทำอะไรกันอยู่ และคุณค่าแท้จริงของเราคืออะไร แต่ละเรื่องที่เราทำอยู่ดีแล้วหรือไม่ เราอยากเสนออะไรบ้างเพื่อให้สิ่งที่ทำอยู่ดีขึ้นไปอีก

ค) HITAP มี labour cost ที่ค่อนข้างสูงกว่าหน่วยงานวิจัยอื่น แต่หน่วยงานให้ทุนเห็นว่าผลงานของ HITAP ยังคงคุ้มค่า (good value for money) การทำให้บุคลากรยังคงคุณค่าสูงและมีศักยภาพสามารถแข่งขันต่อไปได้ จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคให้ทันกับยุคสมัย หรือนำหน้าองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน

ง) การพัฒนาทักษะการสื่อสารให้เข้าถึงประชาชนได้มากขึ้น งานวิจัยของ HITAP มีความเป็นเทคนิคสูง และนักวิจัยของ HITAP มีความสามารถสูง อาจทำให้เกิดช่องว่างของการสื่อสารกับประชาชนทั่วไป งานวิจัยของ HITAP จำนวนมากมีประโยชน์ที่ประชาชนทั่วไปควรรับรู้และนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ การสื่อสารไม่ถึงประชาชนทั่วไปจึงทำให้ขาดโอกาสที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล นักวิจัย HITAP ควรหาวิธีการส่ง message ที่ต่างกับกับ key agent ที่ต่างกัน เพื่อทำให้เกิด social motivation และเกิดการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มทักษะด้าน public speaking จะช่วยเสริมความมั่นใจแก่พนักงานในองค์กรในการสื่อสารได้ดีขึ้น

จ) HITAP มี governance model ที่ต่างไปจากองค์กรอื่น ความรับผิดชอบของเลขาธิการมูลนิธิฯ และหัวหน้าโครงการ ในปัจจุบันทำให้เสมือนว่า HITAP มีผู้บริหารสูงสุด หรือ Chief Executive Officer (CEO) สองคนที่มีการแบ่งงานกันอย่างลงตัว อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความลงตัวด้าน function แต่ไม่ค่อยลงตัวตามอำนาจหน้าที่ของข้อบังคับมูลนิธิฯ ตามข้อสังเกตดังต่อไปนี้

- HITAP ในฐานะที่เป็นโครงการหนึ่งภายใต้กระทรวงสาธารณสุข ไม่ใช่นิติบุคคล แต่เป็นโครงการหนึ่งของ IHPP โดยมีหัวหน้าโครงการฯ เป็นผู้บริหารสูงสุดของโครงการ แต่ทว่า IHPP ไม่ได้สนับสนุนทางการเงินแก่ HITAP การบริหารจัดการของ HITAP เป็นอิสระจาก IHPP และไม่ต้องรายงานต่อกรรมการ IHPP แต่รายงานต่อคณะกรรมการมูลนิธิ HITAP ซึ่งผู้อำนวยการ IHPP เป็นหนึ่งในกรรมการของมูลนิธิ HITAP เราจึงอาจเปรียบเทียบได้ว่า HITAP เป็นลูกของ IHPP ที่เติบโตเป็นผู้ใหญ่และแยกครอบครัวออกมารับผิดชอบตนเองได้ 100%

- มูลนิธิ HITAP เป็นนิติบุคคล มีกรรมการมูลนิธิฯ มีเลขาธิการมูลนิธิฯ เป็นผู้บริหารสูงสุด

- **หัวหน้าโครงการ HITAP เป็นลูกจ้างของมูลนิธิ และปัจจุบันมี function เสมือนเป็น CEO ของมูลนิธิ** เช่น เป็นผู้บริหารงานสูงสุดของ HITAP เป็นผู้รับผิดชอบต่อ วิทยาลัย ศัพท์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นผู้ตัดสินใจรับนโยบายจากคณะกรรมการมูลนิธิ และตัดสินใจดำเนินการสิ่งที่สำคัญ เป็นผู้รับผิดชอบฐานะทางการเงินของ HITAP และคนสุดท้ายที่ตัดสินใจเรื่องเงินเดือนบุคลากร เป็นผู้แทนของ HITAP ในคณะกรรมการ/อนุกรรมการ/คณะทำงานชุดต่าง ๆ และเป็นผู้พิจารณาเงินเดือนของเลขาธิการซึ่งเป็นผู้ทำงานให้แก่มูลนิธิ

- **เลขาธิการมูลนิธิ เป็น CEO โดยกฎหมาย และปัจจุบันมี function เสมือนเป็น CEO ของมูลนิธิ** เช่น เป็นผู้ทำนิติกรรมใด ๆ ของมูลนิธิ เป็นภาพลักษณ์ของ HITAP ในระดับนานาชาติ เป็นที่ปรึกษาแก่หัวหน้าโครงการ เป็นผู้พิจารณาเงินเดือนของหัวหน้าโครงการ (ซึ่งเป็นลูกจ้างมูลนิธิ) และเป็นผู้แทนมูลนิธิ ในบางกิจกรรม

จากข้อสังเกตนี้ จะเห็นว่าหัวหน้าโครงการและเลขาธิการเป็น CEO ของมูลนิธิ ที่ร่วมกันรับผิดชอบส่วนงานที่ต่างกันอย่างลงตัว จึงเสนอให้พิจารณาปรับตำแหน่งหัวหน้าโครงการให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบ ในขณะที่เดียวกัน HITAP มีการเติบโตไปจากเดิมมาก และกำลังเติบโตต่อไป จึงควรพิจารณาปรับเปลี่ยนบางตำแหน่งงานให้สอดคล้องกับภาพลักษณ์ของการเติบโตขององค์กรและทำให้พนักงานเห็นว่าตนเองเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กรด้วย เช่น

- **หัวหน้าโครงการ HITAP ในอีกฐานะหนึ่งเป็นลูกจ้างของมูลนิธิ และรับผิดชอบงานของเลขาธิการมูลนิธิ** ที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของมูลนิธิ ดังนั้น เลขาธิการมูลนิธิ สามารถแต่งตั้งหัวหน้าโครงการ HITAP เป็นผู้บริหารสูงสุดอีกคนหนึ่งของมูลนิธิ (ด้วยชื่อเรียกที่ต่างไปจากเลขาธิการ และสะท้อนความรับผิดชอบที่สูง) โดยมอบหมายให้ยังคงรับผิดชอบงานตาม function ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ส่วนเลขาธิการมูลนิธิ ยังคงรับผิดชอบงานตาม function ปัจจุบันเช่นกัน และให้การท่วิจัยเป็น function หนึ่งของผู้บริหารทั้งสองคนด้วย การทำนิติกรรมของหัวหน้าโครงการที่ได้รับมอบหมายจากเลขาธิการมูลนิธิ จึงสามารถทำในนามของผู้บริหารสูงสุดอีกคนหนึ่ง

- ฝ่ายต่าง ๆ ในมูลนิธิ สามารถมีหัวหน้าสูงสุดเป็น ผู้อำนวยการฝ่าย ซึ่งในปัจจุบันมีการใช้ชื่อว่า หัวหน้าฝ่าย สำหรับองค์กรทั่วไปแล้วอาจจะรู้สึกว่าการมีหัวหน้าฝ่ายเป็นตำแหน่งที่ใหญ่กว่าหัวหน้าโครงการ

- ปรับ ranking ในฝ่ายวิจัยให้เหมาะกับการทำงานและการสร้างโอกาสเติบโตให้แก่วิจัยที่ต้องการอยู่นาน เช่น ไม่ควรมีตำแหน่งผู้ช่วยวิจัย เนื่องจาก ทุกคนใน HITAP ทำงานเสมือนเป็นนักวิจัยตัวจริง จึงควรมีเพียงนักวิจัย และนักวิจัยอาวุโส โดยที่ควรพัฒนาศักยภาพให้นักวิจัยมีความก้าวหน้าเป็นนักวิจัยอาวุโส เพื่อให้อยู่ในองค์กรนานขึ้น มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

- นักวิจัยอาวุโสระดับปริญญาเอกที่มีความสามารถ และแสดงให้เห็นความเชี่ยวชาญอย่างสูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นที่ยอมรับในสาธารณะ ได้สร้างการเติบโตให้แก่องค์กร เขาควรที่จะสามารถได้รับ recognition จากองค์กร มีโอกาสสร้างฝ่ายที่ตนเชี่ยวชาญขึ้นใหม่ได้ในอนาคต หรืออาจมีการเพิ่มตำแหน่ง Research Specialist ก่อนขึ้นลำดับผู้อำนวยการฝ่ายที่ตนมีความเชี่ยวชาญ

- ตำแหน่งต่าง ๆ ควรมี job description และตัวชี้วัดที่ชัดเจน
- เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม ควรมี succession plan สำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดทั้งสองตำแหน่ง
- เมื่อสถานการณ์ในระยะยาวเปลี่ยนแปลง ควรมีการปรับตำแหน่งในองค์กรเพื่อรับมือกับความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้น

สรุปและข้อเสนอแนะ



การประเมินพบว่า จุดแข็งของหัวหน้าโครงการ HITAP คือ ความเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีหลักการและเหตุผลเสมอ การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การกล้าตัดสินใจ การมีบุคลิกที่ friendly และ energetic การทำงานที่มีความโปร่งใส การมี human skill ดีสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี การมี mindset ที่ดี และมุ่งมั่นที่จะทำให้ HITAP เป็นที่ทำงานที่น่าอยู่ หัวหน้าโครงการยังมี technical skill สูง สามารถผลิตงานวิจัยจำนวนมาก สร้างการเติบโตทั้งทางการเงินและผลงานให้แก่ HITAP หัวหน้าโครงการสามารถนำเสนอผลงานแก่ผู้ให้ทุนได้กระชับและตรงประเด็น แต่ด้วยความท้าทายใหม่ๆ ใหม่ๆ ในการทำวิจัย หัวหน้าโครงการอาจจะต้องทำงานหนักขึ้นในการระดมทุนทั้งในและต่างประเทศ สร้างภาพลักษณ์การเป็นผู้นำองค์กรเพื่อให้สามารถระดมทุนวิจัยได้กว้างขวางขึ้นแม้ว่าจะไม่มีการ support จากเลขาธิการมูลนิธิฯ

ข้อเสนอแนะสำหรับการเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายในอนาคตข้างหน้าประกอบด้วย 1) การนำองค์กรไปสู่เป้าหมายเชิงนโยบายที่สำคัญของประเทศมากขึ้น ด้วยการขยายขอบเขตการสรรสร้างความรู้ไปสู่ระบบสุขภาพ การมองไปข้างหน้าก่อนผู้อื่นเพื่อค้นหาโจทย์วิจัยใหม่ ๆ และการสร้างนวัตกรรมใหม่ด้าน HTA 2) การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายมากขึ้น โดยเฉพาะกับ IHPP เพื่อรวมพลังในการสร้างผลงานเชิงนโยบาย และ 3) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนไปตามการเติบโตขององค์กร ทั้งเรื่องการสานต่อวัฒนธรรมองค์กร การเสนอ incentive ที่เหมาะสมกับนักวิจัยรุ่นใหม่ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรให้อยู่แถวหน้าเสมอ และการสร้าง career path ให้บุคลากรเติบโตไปพร้อมกับองค์กร



เสียงสะท้อนสัมพันธภาพที่ดีระหว่าง หัวหน้าโครงการและผู้ร่วมงาน

ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์หัวหน้าโครงการ HITAP

“

ทีมงาน HITAP เป็นสิ่งที่ภูมิใจมากที่สุดในฐานะหัวหน้าโครงการ เพราะเราไม่เหมือนกัน *It's very diverse, we're so different.* แต่เราคุยกัน จูนกัน เพื่อให้ทำงานต่อไปได้” การเป็นหัวหน้าที่ดีคือ การได้ให้ช่องว่าง หรือ *safe space* สำหรับทุกคน และขณะเดียวกันก็เปิดรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

”

“

ที่ภูมิใจมากที่มองวันนี้แล้วรู้ว่า
ทีมนี้จะเดินต่อไป *I know it will
continue even if I am not here.*
นี่เป็นสิ่งที่ภูมิใจค่ะ

”

“

ภูมิใจที่ได้เป็นคนไทย
ที่ได้กลับมารับใช้ประเทศชาติ
ที่ได้ทำงานนี้...และสนุกกับ
งานที่ทำมาโดยตลอด

”

“

ทุกวันก็ยังมีความสุขที่ได้ตื่นเช้าไปทำงานที่ HITAP

”

“

“People center is a key point”
ในการจัดการกับความแตกต่างในทุก ๆ ด้าน

”

“

ภูมิใจในทีม แต่ก็รู้ว่ามันต้องเป็น *ongoing process & how to maintain* including provide an opportunity to support our researcher to study higher levels

”

ส่วนหนึ่งของการสัมภาษณ์พนักงาน HITAP

“

อ.มิ่งค์แคร่พนักงานมาก อยากให้ทุกคน
แฮรี่ไอเดีย เป็นหนึ่งเดียวกัน แต่ทุกคนมีความ
หลากหลายมาก กิจกรรมองค์กรเล็ก ๆ น้อย ๆ
อาจจะไป force ให้บางคนอาจจะไม่สนุก
อ.มิ่งค์จะเครียดกลัวน้อง ๆ ไม่รักกันทั้งหมด
ไม่อยากจะให้ อ.มิ่งค์เครียด
อ.มิ่งค์เป็นพี่ที่ดีมาก

”

“

อ.มิ่งค์สนุกกับการทำงานมาก
อยากให้ อ.มิ่งค์พักผ่อนบ้าง

”

“

ฝากบอกให้ อ.มิ่งค์พักผ่อนบ้าง
ทำงานหนักหน่วงมาก อ.มิ่งค์ไม่อยู่
เราก็ run งานกันต่อได้

”

“

อยากให้ อ.มิ่งค์อยู่ต่อ
อยากให้เป็นพี่แบบนี้
ทุกคนรู้ว่า อ.มิ่งค์รักองค์กรมาก

”

“

อยากให้ อ.มิ่งค์พักผ่อน
เราจะได้พักผ่อนด้วย
อย่าทำงานหนัก

”



ส่วนต่อไปนี้เป็นประเด็นสำหรับการพูดคุยเพื่อวางแผน HITAP ในระยะยาว

- HITAP เป็นองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวที่บางครั้งดูเหมือนมีความไม่ชัดเจน แต่ความไม่ชัดเจนได้นำไปสู่ healthy situation การทำงานแบบมีผู้นำสองคนเกิดการแบ่งงานผสมผสานกันอย่างลงตัว และได้พัฒนา HITAP จนเป็นพื้นที่ที่มีคนรุ่นใหม่มาทำงานบ่มเพาะความสามารถ มีพนักงานจำนวนหนึ่งเจริญก้าวหน้าได้เพราะมี HITAP เป็น springboard คนเหล่านั้นได้ทำประโยชน์แก่ส่วนรวม (แม้จะไม่ใช่เพื่อ HITAP โดยตรง) ในอนาคตจะอย่างไรให้ HITAP สามารถสร้างคุณค่าเหล่านี้ได้เป็นระบบขึ้น ตัวอย่างเช่น เป็น node ของ network ที่ทำงานใน area เดียวกัน เพื่อบ่มเพาะบุคลากร คุณภาพสูง และนำไปสู่ win-win Scenario
- การมองภาพ HITAP ในอีก 10 ปีข้างหน้า อยากให้ไปในทิศทางไหน (ทั้งในและต่างประเทศ) บทบาทของผู้นำทั้งสองคนควรจะพัฒนาไปเป็นอย่างไร
- เมื่อ HITAP ขยายขอบเขตของงานไปสู่ health system มากขึ้น จะมีการทำงานร่วมกันกับ network โดยเฉพาะกับ IHPP อย่างไร เพื่อให้เป็น driver of evidence based health system development การทำงานกับผู้ให้ทุนและผู้กำหนดนโยบายควรเป็นอย่างไร การร่วมงานกับ partner ต่างประเทศควรเป็นอย่างไร





โครงการประเมินเทคโนโลยีและนโยบายด้านสุขภาพ

ชั้น 6 อาคาร 6 กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์: +662-590-4549, +662-590-4374-5
โทรสาร: +662-590-4369
E-mail: hitap@hitap.net