



การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน

โดย

นางสาวธัญญานันท์ ศรีธรรมนิทย์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน

โดย

นางสาวธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
OF PRIVATE HOSPITAL

BY

MISS THANYANUN SRITHAMMANIT



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์

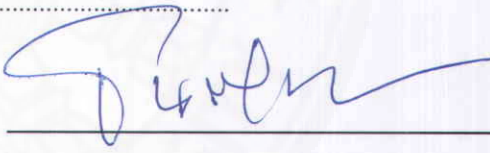
เรื่อง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน

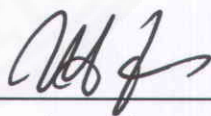
ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 13 พ.ค. 2560

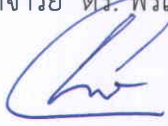
ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนวัต ลิ้มป้าณิชย์กุล)

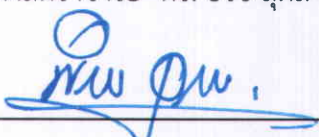
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์


(อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธวิช สุดสาคร)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของ โรงพยาบาลเอกชน
ชื่อผู้เขียน	นางสาวธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	อาจารย์ ดร. พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเพื่อให้ทราบถึงศักยภาพในการดำเนินงาน โดยงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างคือ โรงพยาบาลเอกชนที่มีนโยบายมุ่งสู่การเป็นเลิศในการดำเนินงาน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิด โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชนที่อยู่ในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (BDMS) หรือ บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย กลุ่มโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร 2 แห่ง และโรงพยาบาลในจังหวัดเชียงใหม่ 1 แห่ง นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมถึงศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล ความแตกต่างระหว่างโรงพยาบาลขนาดเล็ก-กลางและโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ความแตกต่างของโรงพยาบาลในกรุงเทพและต่างจังหวัด และความแตกต่างของบุคลากรในสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากรสายสนับสนุน (Non Clinic) เพื่อวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัยพบว่าโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีจุดแข็งในด้านบริการที่มีความแตกต่าง 3 ประเด็นหลักๆ คือ 1. ค่ารักษาพยาบาลที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับมาตรฐานการรักษาเดียวกันกับโรงพยาบาลในประเทศอื่นๆ เช่น สิงคโปร์, มาเลเซีย, อินเดีย 2. คุณภาพการรักษาพยาบาลของบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญ 3. คุณภาพในการให้บริการที่

ดีของไทย จากการวิเคราะห์กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพพบว่าเครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก โดยการใช้เทคนิคที่หลากหลาย การให้ความสำคัญกับบุคลากร การลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์มีส่วนช่วยทางอ้อมในการโน้มน้าวให้บุคลากรทางการแพทย์ และมีส่วนจูงใจให้แพทย์ไทยที่ทำงานในต่างประเทศกลับมาทำงานที่ไทยมากขึ้น และควรกำหนดนโยบายการจัดหาแพทย์และพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเพื่อสามารถให้บริการได้อย่างครอบคลุม

2. การฝึกอบรมและพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย การใช้ E-Learning สำหรับหลักสูตร Mandatory Training และควรพัฒนาไปใช้กับหลักสูตรอื่นๆ ด้วย

3. การธำรงรักษาบุคลากร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรเกิดสำนึกรักองค์กร

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย หน่วยงานภาครัฐควรส่งเสริมธุรกิจโรงพยาบาลในด้านการผลิตบุคลากรทางการแพทย์ให้เพียงพอกับปัจจุบัน และทบทวนนโยบายในด้านการนำเข้าบุคลากรทางการแพทย์เพื่อให้การรักษาพยาบาลในประเทศไทย

คำสำคัญ: การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

Thesis Title	EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PRIVATE HOSPITAL
Author	Miss Thanyanun Srithammanit
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Thesis Advisor	Peraset Chompuming, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

This study has the objective of finding competitive advantages of private hospital business in Thailand in order to know the potential in operation. This is a qualitative research and the sample group is private hospitals that have high tendency. The research tool used is in depth interview with chief executive of three private hospitals under BDMS chain or Bangkok Dusit Medical Services Public Company Limited, which is one of the largest groups of hospitals in Thailand, i.e. two Bangkok hospital group, and one Chiang Mai hospital group. There will be content analysis once the data has been collected to find out competitive advantages by analyzing the vision, mission and core value. Also, to study Human Resource Management Activities of the Hospital about the difference between small and medium-sized hospitals and large sized hospitals. Differences of hospitals in Bangkok and other provinces And the difference between the Clinic and the Non Clinic to analyze the effectiveness of human resources management. which will create a competitive advantage effectively.

The research found that Thai private hospitals that have competitive advantage have strength in terms of service with difference in 3 main aspects, which are 1. The medical fees are affordable when compared to other countries with same medical standards such as Singapore, Malaysia and India. 2. The quality of treatment

from professional personnel 3. Service quality of hospitals in Thailand. From the analysis of human resource management activities in the hospital group to find out the competitive advantage such as

1. Recruitment and selection strategy using various techniques and giving importance to employees. Also, investment in various medical technologies helps in motivating medical personnel indirectly and also inspires Thai doctors who work abroad to return back to Thailand for work.

2. Training and development strategy and information technology are also important for easier exchange of knowledge as well as modern database and knowledge portal. Also, usage of E-learning for mandatory training course should be developed for using with other sources as well.

3. Employee retention means to provide opportunity for employees to share their opinions and create motivations for employees on a continuous basis to facilitate organization awareness.

The recommendations from the result, the government should promote hospital business in terms of producing medical personnel to be adequate for present time and revise the policy for importing medical personnel to facilitate medical treatment in Thailand.

Keywords: Human Resource Strategic, Competitive Advantage

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง ที่กรุณาให้คำแนะนำและสละเวลา ในการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.วิช สุตสาคร และ ผศ.ดร.ธนวัต ลิ้มปทานิชย์กุล ที่ได้ให้เกียรติเป็นคณะกรรมการ อีกทั้งได้ให้คำแนะนำอันมีค่ายิ่งในการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาของงานให้คำปรึกษา เพื่อให้งานมีความสมบูรณ์และถูกต้องมากขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณเปรมินทร์ สุชาโต คุณพิมพ์กาญจน์ เหลืองสุวรรณ ผศ.นพ.วีระยะ เกาเจริญ ผอ. โรงพยาบาลเปาโล รังสิต ที่ให้การสนับสนุนในการติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหาร และขอขอบพระคุณ คุณสุภาพร บัญชาจารย์รัตน์ ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เครือโรงพยาบาล พญาไทและเครือโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล คุณชัยรัตน์ นพโกวิท Head of Medical International Service โรงพยาบาลกรุงเทพเชียงใหม่ คุณจิราณี เชิญอุ้น ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลกรุงเทพเชียงใหม่ ที่ให้การสนับสนุนและกรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ และอนุเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย รวมถึงเจ้าหน้าที่ประจำโครงการทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานเป็นอย่างดี ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว และทุกกำลังใจที่คอยสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทั้งในเชิงวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน หรือธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

นางสาวธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์

สารบัญ

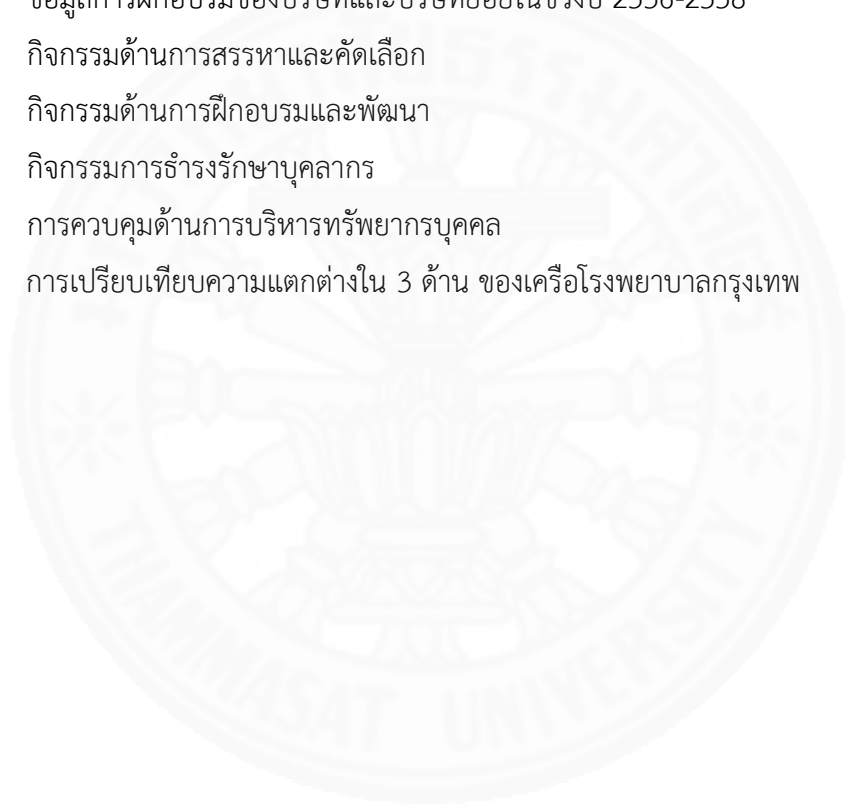
	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย	3
1.2.1 ปัจจัยที่ทำให้ชาวต่างชาติเลือกใช้บริการรักษาพยาบาลในประเทศไทย	5
1.2.2 บทบาทของโรงพยาบาลเอกชนที่มีต่อระบบเศรษฐกิจประเทศไทย	7
1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	9
1.4 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน	11
1.5 ความสำคัญของการศึกษา	13
1.6 คำถามวิจัย	13
1.7 วัตถุประสงค์	14
1.8 ขอบเขตการวิจัย	14
1.8.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา	14
1.8.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)	14
1.8.3 ขอบเขตระยะเวลา	14
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	15
1.10 ข้อจำกัดหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	15
1.11 นิยามศัพท์	15

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์	17
2.1.1 แบบจำลองมิชิแกน (Michigan Model)	18
2.1.2 แบบจำลองฮาร์วาร์ด (Harvard Model)	20
2.1.3 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management)	22
2.1.4 แนวคิด Balanced Scorecard	24
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management)	25
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบกิจการของโรงพยาบาลกรุงเทพ	32
2.3.1 ประวัติความเป็นมา	32
2.3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ	33
2.3.3 ค่านิยมขององค์กร	34
2.3.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลกรุงเทพ	35
2.3.5 ด้านความสำเร็จของ โรงพยาบาลกรุงเทพ	38
2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย	45
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	46
3.1 เกณฑ์ในการกำหนดผู้ให้คำสำคัญ	46
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	48
3.3 วิธีการดำเนินการวิจัย	50
3.4 กรอบระยะเวลาการทำวิจัย	51
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	52
4.1 รายงานผลการเก็บข้อมูล	52
4.1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลกรุงเทพในภาพรวม	53
4.1.2 กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพ	58
4.1.2.1 กิจกรรมด้านการสรรหาบุคลากร (Recruiting)	58
4.1.2.2 กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training & Developing)	63
4.1.2.3 กิจกรรมการอํารงรักษาบุคลากร (Retaining)	69
4.1.3 การควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์	74

4.1.3.1 การควบคุมการบริหารด้านการสรรหาและคัดเลือก	78
4.1.3.2 การควบคุมการบริหารด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	79
4.1.3.3 การควบคุมการบริหารด้านการธำรงรักษาบุคลากร	80
4.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของโรงพยาบาลใน เครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพใน 3 บริษัท	81
4.2.1 เปรียบเทียบโรงพยาบาลขนาดกลางและโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ในเครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพ	81
4.2.2 การเปรียบเทียบโรงพยาบาลที่อยู่พื้นที่ในกรุงเทพมหานคร กับโรงพยาบาลในต่างจังหวัด	82
4.2.3 เปรียบเทียบบุคลากรสายวิชาชีพ (Clinic) และ บุคลากรสายสนับสนุน (Non clinic)	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	87
5.1 สรุปผลการวิจัย	87
5.1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก	87
5.1.2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	88
5.1.3 ด้านการธำรงรักษาบุคลากร	88
5.2 การอภิปรายผล	89
5.2.1 กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting & Selecting)	89
5.2.2 กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Developing)	90
5.2.3 กลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากร (Retaining)	91
5.3 ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย	92
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	92
5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	93
รายการอ้างอิง	94
ภาคผนวก	99
ประวัติผู้เขียน	103

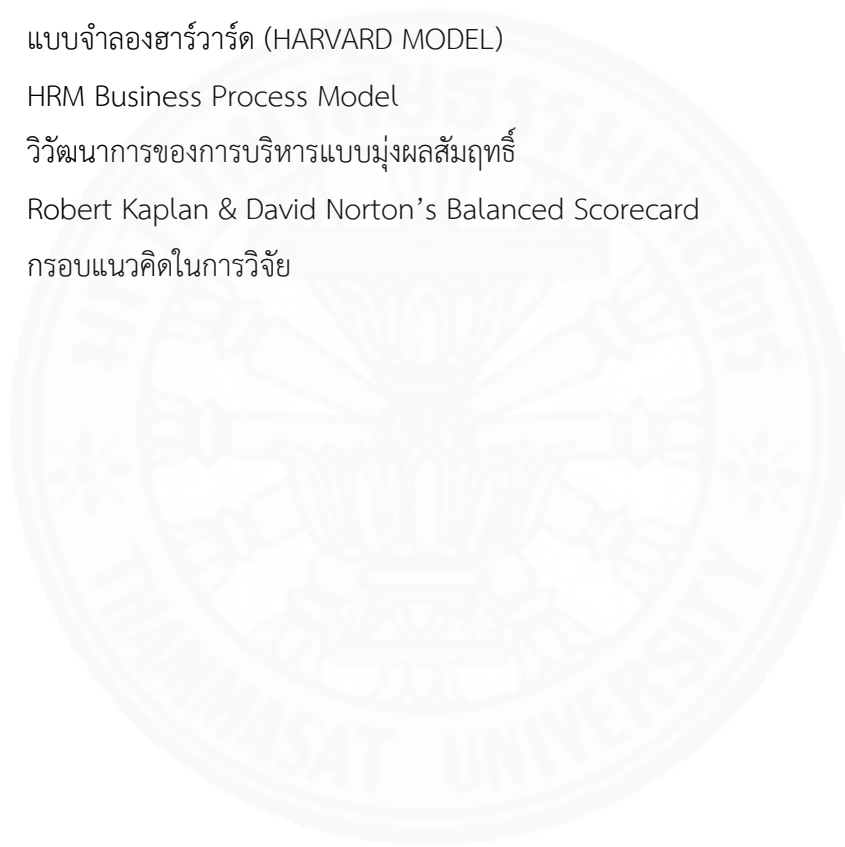
สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	เปรียบเทียบค่าบริการทางการแพทย์ของประเทศต่างๆ เป็นอัตราค่าบริการโดยประมาณ ณ ปี 2015	5
2.1	รายชื่อโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ	41
4.1	จำนวนบุคลากรของบริษัท และบริษัทย่อย ของโรงพยาบาลในเครือดุสิตเวชการ	58
4.2	ข้อมูลการฝึกอบรมของบริษัทและบริษัทย่อยในช่วงปี 2556-2558	58
4.3	กิจกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก	63
4.4	กิจกรรมด้านการฝึกอบรมและพัฒนา	69
4.5	กิจกรรมการดำรงรักษาบุคลากร	74
4.6	การควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	76
4.7	การเปรียบเทียบความแตกต่างใน 3 ด้าน ของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ	85



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	ผลการสำรวจการวางแผนการลงทุนของกลุ่มธุรกิจชั้นนำในประเทศอเมริกา	10
1.2	แนวโน้มการวางแผนในการลงทุนของกลุ่มธุรกิจในประเทศอเมริกาในปี 2016	10
2.1	Michigan Model	19
2.2	Human Resource Cycle	19
2.3	แบบจำลองฮาร์วาร์ด (HARVARD MODEL)	20
2.4	HRM Business Process Model	21
2.5	วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	23
2.6	Robert Kaplan & David Norton's Balanced Scorecard	25
2.7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	45



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการดูแลสุขภาพเป็นปัจจัยหลักที่มนุษย์ต้องคำนึงถึง อันเนื่องมาจากโรคร้ายไข้เจ็บใหม่ๆ หรือเชื้อโรคสายพันธุ์ใหม่ที่เกิดขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิวัฒนาการทางการแพทย์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์เช่นกัน รวมไปถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของคนไข้หรือผู้รับบริการ จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการดำเนินชีวิตที่ใส่ใจสุขภาพเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้โรงพยาบาลแต่ละแห่งต้องปรับกลยุทธ์ในการบริการโดยรวมในองค์กรตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากธุรกิจที่เกี่ยวกับสุขภาพ โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนซึ่งมีการแข่งขันสูงนั้น ความเชื่อถือและความเชื่อมั่นในการบริการเป็นสิ่งสำคัญ การใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จึงมุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการนำระบบคุณภาพเข้ามาใช้การดำเนินงาน ได้แก่ การรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ระบบประกันคุณภาพ HA (Hospital Accreditation) ระบบบริหารบริการระดับสากล Joint Commission International (JCI) เป็นต้น

องค์ประกอบสำคัญของโรงพยาบาลในไทย ที่ดึงดูดให้ผู้ป่วยในต่างประเทศเข้ามารับการรักษา ได้แก่ คุณภาพ ซึ่งประเทศไทยมีระบบมาตรฐานการแพทย์ที่เข้มแข็ง ขณะนี้ มีโรงพยาบาลในไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน JCI (Joint Commission international Accreditation USA) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลของโรงพยาบาลโดยเฉพาะ เป็นที่รู้จัก และยอมรับของทั่วโลกถึง 28 แห่ง มากที่สุดในเอเชีย ซึ่งการบริการทางการแพทย์ในปัจจุบันมีมาตรฐานเทียบเท่ากับในสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปแต่ราคาและระยะเวลาการรอคอยการรักษาน้อยกว่ามาก ชาวต่างชาติที่เข้ามารับการบริการทางการแพทย์จึงมีตั้งแต่การตรวจรักษาเล็กน้อย การตรวจสุขภาพประจำปีจนถึงการผ่าตัดใหญ่หรือแม้กระทั่งการปลูกถ่ายหัวใจ ซึ่งการบริการทางการแพทย์และเจ้าหน้าที่พยาบาลนับวันจะมีมาตรฐานที่สูงขึ้นเรื่อยๆ แต่ราคายังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าประเทศบ้านเกิดของพวกเขาเอง นับว่าเป็นการรักษาพยาบาลระดับมาตรฐานสากลราคาไทย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเป็นสัดส่วนแล้วถูกกว่าสหรัฐอเมริกาถึง 5 เท่า และถูกกว่าสิงคโปร์ 30-40% และ การบริการในช่วง 5 เดือนแรก (ม.ค.-พ.ค.) ของปี 2555ชาวต่างชาติที่เข้ามารักษาในไทยมีถึง 7 แสนคน ทั้งปีคาดว่าจะอยู่ที่ 2.53 ล้านคน

ถ้ามองโอกาสทางการตลาดมีอยู่มาก จากตัวเลขสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรของประเทศ ในปี 2558 สิงคโปร์ เพิ่มขึ้น 17% และปี 2603 เพิ่มขึ้นถึง 40% ส่วนเวียดนาม ปี 2558

เพิ่มขึ้น 8% ปี 2603 เพิ่มขึ้น 35% และไทย ปี 2558 เพิ่มขึ้น 11-12% ปี 2603 เพิ่มขึ้น 34% (ข้อมูลจากสหประชาชาติ) ประเทศไทยมีโอกาส มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากมีพื้นฐานอยู่แล้ว เพียงแค่พัฒนาขึ้นมา มีแผนรองรับชัดเจน ใช้ความโดดเด่นของความเป็นไทย วิถีไทย เป็นตัวขับเคลื่อน (วิชัย ทองแดง, 2555) โดยเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

หลายองค์การได้มีการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมักจะมีคำถามต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างคุณค่า (Value Creation) ของบุคลากรต่อองค์การ เช่น บุคลากรเหล่านั้นมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้จริงหรือไม่ การวัดผลจะใช้วิธีใด รวมถึงมีวิธีการบริหารบุคลากรอย่างไรที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าต่อองค์การได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์กรเสมือนเพียงตัวหนึ่ง หรือเครื่องจักรตัวหนึ่งที่ต้องร่วมสร้างมูลค่าธุรกิจ (Value Creation) ให้องค์กรเช่นกัน หรือที่เรามักจะได้ยินว่าการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) นั่นเอง หากทุกหน่วยงานในองค์กรมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ รวมถึงการมีสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) มีจิตสำนึก (Conscious) ที่ดี ย่อมทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดแน่นอนดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันสร้างคุณค่าทางธุรกิจให้องค์กร และการแข่งขันกันสร้างมูลค่าธุรกิจต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือหน่วยธุรกิจขององค์กรที่ต้องแข่งขันกับ ฝ่ายงานด้านการตลาด ที่สร้างมูลค่าทางธุรกิจให้องค์กรด้วยการสร้างยอดขายให้บรรลุเป้าหมายปฏิบัติการ สร้างมูลค่าธุรกิจด้วยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้มีต้นทุนที่เหมาะสมหรือฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างมูลค่าธุรกิจด้วยการจัดฐานข้อมูลที่ต้องการ รวดเร็วทันเวลาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และนโยบายที่เหมาะสม ส่วนฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างมูลค่าเพิ่มให้ธุรกิจได้ด้วยการสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีระบบการปฏิบัติงานที่ดี และให้ความเห็นต่อการควบคุมติดตามผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อที่จะสร้างมูลค่าธุรกิจให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จึงเป็นแรงจูงใจให้ผู้วิจัยศึกษาเรื่องความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Effectiveness) ซึ่งจะเชื่อมโยงเข้ากับความสามารถขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง และความสามารถดังกล่าวจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การ (Barney, 2001)

โดยงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยซึ่งผู้วิจัยมองว่ามีความสำคัญต่อประเทศเนื่องจาก รัฐบาลมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพของเอเชียและประกาศเป็นมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2547เนื่องจากประเทศไทยมีความพร้อมด้านชื่อเสียงของแพทย์ไทยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ความพร้อมด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวและ

ความพร้อมด้านวัฒนธรรมไทยที่เป็นเอกลักษณ์ประทับใจทุกชนชาติ (รายละเอียดปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (พ.ศ. 2547-2551))

1.2 ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

โรงพยาบาลเอกชนเกิดขึ้นมาเพราะความจำเป็น เนื่องจากโรงพยาบาลของรัฐไม่สามารถให้บริการรักษาพยาบาลได้อย่างเพียงพอ และได้มีการพัฒนาจนกลายเป็นกิจการขนาดใหญ่ มีการบริหารแบบมืออาชีพ แพทย์และบุคลากรด้านสุขภาพทำงานเต็มเวลา สามารถให้บริการรักษาพยาบาลโรคเฉพาะทางตลอด 24 ชั่วโมงมีการฝึกอบรมและผลิตบุคลากร มีการวิจัยทางคลินิก และได้รับมาตรฐานนานาชาติ

ด้านการให้บริการ

สำหรับธุรกิจบริการด้านการรักษาพยาบาลของประเทศไทย พบว่า กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศได้วางกลยุทธ์ไว้สองแนวทางคือการเชิญชวนให้ผู้ป่วยเข้ามารักษาในไทย ซึ่งต้องมีการเจรจาในเรื่องของประกันภัย และสวัสดิการประกันสังคมให้ตรงกัน ส่วนอีกแนวทางคือการเข้าไปเปิดสถานบริการในกลุ่มประเทศเออีซี โดยนำบุคลากรของไทยเข้าไปให้บริการหรือเข้าไปลงทุนตั้งสถานพยาบาล เพราะในเรื่องทางการแพทย์ไทยได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากผู้รับบริการเป็นอันดับต้นๆของอาเซียน (หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ, 12 มกราคม 2556)

แผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นศูนย์กลางสุขภาพ (Medical Hub) อยู่ 2 เรื่องคือการเคลื่อนย้ายบริการและการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี การค้าบริการ โดยทั่วไปมี 4 รูปแบบ

- รูปแบบแรก เรียกว่า Cross-Border Supply เป็นการค้าบริการผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยที่ผู้ซื้อและผู้ขายไม่ต้องพบกัน เช่น หากทราบว่า มีแพทย์เฉพาะทางเกี่ยวกับปอดอยู่ที่สิงคโปร์ เราสามารถไปเอกซเรย์ปอดจากในเมืองไทย แล้วนำผลส่งไปให้ทางสิงคโปร์ช่วยวินิจฉัย
- รูปแบบที่สอง เรียกว่า Consumption Aboard คือ ผู้ซื้อบริการเดินทางมารับบริการในประเทศของผู้ขายโดยตรง เช่น คนต่างชาติเดินทางเข้ามาประเทศไทยเพื่อมารับบริการศัลยกรรม
- รูปแบบที่สาม เรียกว่า Commercial Presence คือ การค้าที่ผู้ให้บริการเข้าไปลงทุนตั้งสาขาย่อยในประเทศผู้รับบริการเอง เช่น เมื่อแพทย์ไทยพบว่า มีคนชาติใดเข้ามาทำศัลยกรรมจำนวนมาก ก็อาจไปตั้งสาขาที่ประเทศนั้นเลย

- รูปแบบสุดท้าย เรียกว่า Movement of Natural Persons ก็คือผู้ประกอบการวิชาชีพ บริการเป็นผู้เดินทางไปให้บริการในประเทศผู้รับบริการเอง แพทย์ พยาบาล และทันตแพทย์ สามารถ เคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี (อภิตี ดันตราภรณ์ ประธานบริหารสถาบันนานาชาติเพื่อเอเชีย แปซิฟิกศึกษามหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2556)

ด้านการแข่งขัน

ปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชน 326 แห่ง มีเตียงให้บริการรวม 33,698 เตียง โดยมีการจ้างงานประมาณ 200,000 คน ก่อให้เกิดรายได้ในอุตสาหกรรมประมาณ 150,000 ล้านบาทต่อปี ให้บริการผู้ใช้บริการประมาณ 55 ล้านครั้ง/ปี มีชาวต่างชาติที่ตั้งใจมารักษา 1.5 ล้านครั้งจาก 200 ประเทศทั่วโลก มีสัดส่วนของทรัพยากรหรือการให้บริการประมาณ 25-30% ของประเทศ

โรงพยาบาลเอกชนเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ของผู้จ่ายค่ารักษาพยาบาลด้วยตนเอง ผู้มีประกันสุขภาพเอกชน หรือ ผู้ประกันตนของกองทุนประกันสังคม โรงพยาบาลเอกชนเป็นผู้มีส่วนสำคัญในระบบบริการสาธารณสุข ยิ่งในระยะ 10 ปีหลัง ผลงานและชื่อเสียงกระจายไปทั่วโลกจนมีชาวต่างชาติมาใช้บริการ โรงพยาบาลเอกชนจึงกลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อระบบบริการสุขภาพ และการพัฒนาของประเทศที่ไม่ต้องใช้งบรัฐจากภาษีอากร (สำนักวิจัยธุรกิจ สายงานบริหารความเสี่ยง, 2556)

การแข่งขันภายในประเทศ เพื่อดึงผู้ป่วยทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ โรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงระหว่างโรงพยาบาลเอกชนด้วยกันเอง รวมทั้งการแข่งขันกับโรงพยาบาลรัฐบาลที่หันมาพัฒนาตัวเองเพื่อแข่งกับโรงพยาบาลเอกชนมากขึ้น เช่น การให้บริการคลินิกพิเศษในช่วงหลังเวลาทำงานปกติ ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่มีการปรับกลยุทธ์ในการแข่งขัน เช่น การลดราคาค่าห้องพัก และการจัดแพ็คเกจรักษาในราคาประหยัด หรือแบบเหมาจ่ายในราคาพิเศษ รวมถึงการสร้างธุรกิจในรูปแบบของเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ โดยผ่านการซื้อหรือควบรวมกิจการ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแข่งขันระหว่างประเทศ เพื่อดึงผู้ป่วยชาวต่างชาติ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายประเทศที่มีนโยบายสร้างรายได้ โดยการสนับสนุนธุรกิจบริการรักษาพยาบาลให้กับชาวต่างชาติ โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนของประเทศต่างๆ ในเอเชีย เช่น สิงคโปร์ ฮองกง มาเลเซีย และอินเดีย ซึ่งต่างก็มุ่งไปที่คนไข้ชาวยุโรป และเอเชีย โดยเฉพาะญี่ปุ่น จีน อาเซียนและตะวันออกกลางเช่นเดียวกับ รัฐบาลมีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพของเอเชีย และประกาศเป็นมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เนื่องจากประเทศไทยมีความพร้อมด้านชื่อเสียงของแพทย์ไทยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ความพร้อมด้านทรัพยากรการ

ท่องเที่ยว และความพร้อมด้านวัฒนธรรมไทยที่เป็นเอกลักษณ์ประทับใจทุกชนชาติ (รายละเอียดปรากฏในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย (พ.ศ. 2547-2551)

1.2.1 ปัจจัยที่ทำให้ชาวต่างชาติเลือกใช้บริการรักษาพยาบาลในประเทศไทย

1. ประเทศไทยให้บริการที่ปลอดภัย มีผู้ป่วยชาวต่างชาติมากกว่าหนึ่งล้านคนต่อปี เดินทางเข้ามาใช้บริการจากโรงพยาบาลในประเทศไทย โรงพยาบาลในประเทศไทยนับว่าเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกในเอเชียที่ได้รับมาตรฐาน JCI จากอเมริกา เมื่อรวมกับเครื่องมือทางการแพทย์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ได้ มาตรฐานระดับหนึ่งของโลก ทำให้ผู้ป่วยจำนวนมากที่เดินทางกลับบ้าน ภายหลังจากการรักษาที่ประสบความสำเร็จ ได้พูดถึงการรักษาพยาบาลที่เลิศ การบริการดูแล และอาหารคุณภาพเลิศที่ทำให้ร่างกายฟื้นตัวได้เร็ว

2. ค่ารักษาพยาบาลที่ได้เปรียบในการแข่งขัน

ตารางที่ 1.1

เปรียบเทียบค่าบริการทางการแพทย์ของประเทศต่างๆ เป็นอัตราค่าบริการโดยประมาณ ณ ปี 2015

Medical procedure	USA	Costa Rica	Colombia	India	Jordan	S. Korea	Mexico	Israel	Thailand	Vietnam	Malaysia	Poland	Singapore	Turkey
Heart Bypass	\$123,000	\$27,000	\$14,800	\$7,900	\$14,400	\$26,000	\$27,000	\$28,000	\$15,000		\$12,100	\$14,000	\$17,200	\$13,900
Angioplasty	\$28,200	\$13,800	\$7,100	\$5,700	\$5,000	\$17,700	\$10,400	\$7,500	\$4,200		\$8,000	\$5,300	\$13,400	\$4,800
Heart Valve Replacement	\$170,000	\$30,000	\$10,450	\$9,500	\$14,400	\$39,900	\$28,200	\$28,500	\$17,200		\$13,500	\$19,000	\$16,900	\$17,200
Hip Replacement	\$40,364	\$13,600	\$8,400	\$7,200	\$8,000	\$21,000	\$13,500	\$36,000	\$17,000	\$9,250	\$8,000	\$5,500	\$13,900	\$13,900
Hip Resurfacing	\$28,000	\$13,200	\$10,500	\$9,700	\$9,000	\$19,500	\$12,500	\$20,100	\$13,500		\$12,500	\$9,200	\$16,350	\$10,100
Knee Replacement	\$35,000	\$12,500	\$7,200	\$6,600	\$9,500	\$17,500	\$12,900	\$25,000	\$14,000	\$8,000	\$7,700	\$8,200	\$16,000	\$10,400
Spinal Fusion	\$110,000	\$15,700	\$14,500	\$10,300	\$10,000	\$16,900	\$15,400	\$33,500	\$9,500	\$6,150	\$6,000	\$6,200	\$12,800	\$16,800
Dental Implant	\$2,500	\$800	\$1,200	\$900	\$900	\$1,350	\$900	\$1,200	\$1,720		\$1,500	\$925	\$2,700	\$1,100
Lap Band	\$14,000	\$9,450	\$8,500	\$7,300	\$7,000	\$10,200	\$6,500	\$17,300	\$11,500		\$8,150	\$6,700	\$9,200	\$8,600
Gastric Sleeve	\$16,500	\$11,500	\$11,200	\$6,000	\$7,500	\$9,950	\$8,900	\$20,000	\$9,900		\$8,400	\$9,400	\$11,500	\$12,900
Gastric Bypass	\$25,000	\$12,900	\$12,200	\$7,000	\$7,500	\$10,900	\$11,500	\$24,000	\$16,800		\$9,900	\$9,750	\$13,700	\$13,800
Hysterectomy	\$15,400	\$6,900	\$2,900	\$3,200	\$6,600	\$10,400	\$4,500	\$14,500	\$3,650		\$4,200	\$2,200	\$10,400	\$7,000
Breast Implants	\$6,400	\$3,500	\$2,500	\$3,000	\$4,000	\$3,800	\$3,800	\$3,800	\$3,500	\$4,000	\$3,800	\$3,900	\$8,400	\$4,500
Rhinoplasty	\$6,500	\$3,800	\$4,500	\$2,400	\$2,900	\$3,980	\$3,800	\$4,600	\$3,300	\$2,100	\$2,200	\$2,500	\$2,200	\$3,100
Face Lift	\$11,000	\$4,500	\$4,000	\$3,500	\$3,950	\$6,000	\$4,900	\$6,800	\$3,950	\$4,150	\$3,550	\$4,000	\$440	\$6,700
Liposuction	\$5,500	\$2,800	\$2,500	\$2,800	\$1,400	\$2,900	\$3,000	\$2,500	\$2,500	\$3,000	\$2,500	\$1,800	\$2,900	\$3,000
Tummy Tuck	\$8,000	\$5,000	\$3,500	\$3,500	\$4,200	\$5,000	\$4,500	\$10,900	\$5,300	\$3,000	\$3,900	\$3,550	\$4,650	\$4,000
Lasik (both eyes)	\$4,000	\$2,400	\$2,400	\$1,000	\$4,900	\$1,700	\$1,900	\$3,800	\$2,310	\$1,720	\$3,450	\$1,850	\$3,800	\$1,700
Cornea (per eye)	\$17,500	\$9,800	N/A	\$2,800	\$5,000	N/A	N/A	N/A	\$3,600		N/A	N/A	\$9,000	\$7,000
Cataract surgery (per eye)	\$3,500	\$1,700	\$1,600	\$1,500	\$2,400		\$2,100	\$3,700	\$1,800		\$3,000	\$750	\$3,250	\$1,600
IVF Treatment	\$12,400	N/A	\$5,450	\$2,500	\$5,000	\$7,900	\$5,000	\$5,500	\$4,100		\$6,900	\$4,900	\$14,900	\$5,200

ที่มา : <http://medicaltourism.com/forms/price-comparison.aspx>

3. สถานพยาบาลในประเทศไทย โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชน มีมาตรฐานสากล เช่น ได้รับรองมาตรฐานจาก Joint Commission International (JCI)

4. มหาวิทยาลัยที่มีคณะแพทยศาสตร์ มีบทบาทเป็นศูนย์กลางการแพทย์เฉพาะทางที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับระดับนานาชาติ และมีผลงานโครงการวิจัยทางการแพทย์ที่ได้รับการยอมรับและได้รับความสนใจสูงจากนักวิชาการแพทย์ในระดับนานาชาติ

5. มีสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงระดับนานาชาติ ผลิตบุคลากรทางการแพทย์ที่มีมาตรฐานสู่อุตสาหกรรมการแพทย์

6. ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวชั้นนำอันดับต้นแห่งหนึ่งในโลก การเดินทางมาประเทศไทยมีความสะดวก มีบริการด้านการท่องเที่ยว พร้อมอำนวยความสะดวกด้านการเดินทางให้แก่นักท่องเที่ยวจากประเทศต่างๆ ทั่วโลก เช่น สนามบินนานาชาติที่เป็นศูนย์กลางการเดินทางในภูมิภาค มีเส้นทางบินหลายเส้นทาง และตารางการบินเดินทางมาประเทศไทยทุกวันในหลายเส้นทาง อีกทั้งมีโรงแรมที่พักที่มีมาตรฐาน อัตราค่าเช่าที่พักสามารถแข่งขันได้ รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกและแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย

7. บริการและธุรกิจบริการด้านการแพทย์ในประเทศไทย มีความหลากหลาย และมีแบบผสมผสานให้คนไข้ชาวต่างประเทศเลือกใช้บริการตามความต้องการและเหมาะสม ภายใต้การกำกับดูแลของแพทย์ที่มีใบประกอบโรคศิลปะ ทั้งการแพทย์แผนปัจจุบัน การแพทย์แผนไทยโบราณ การแพทย์แผนไทยประยุกต์ การแพทย์แผนจีน การแพทย์ธรรมชาติ และอื่นๆ

8. มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพและธุรกิจบริการที่ให้บริการกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพแบบองค์รวม (Integrative wellness center) ให้ชาวต่างประเทศเลือกใช้บริการ เช่น สปาไทย Destination spa, Medical spa นวดแผนไทย กิจกรรมการดูแลสุขภาพ กิจกรรมฟื้นฟูสุขภาพ การฟื้นฟูผู้สูงอายุ การพำนักระยะยาวเพื่อการดูแลสุขภาพ (Long stay health care) อาหารเพื่อสุขภาพ

9. ผลิตภัณฑ์สุขภาพและสมุนไพรไทยที่มีมาตรฐานด้านคุณภาพ สถานประกอบการได้รับมาตรฐานการผลิต (Good manufacturing practice) และมีองค์การอาหารและยา (อย.) หน่วยงานภายใต้กระทรวงสาธารณสุข กำกับควบคุมดูแลให้เป็นที่น่าเชื่อถือ ทำให้เกิดความนิยมใช้มากขึ้นภายใต้กระแสการใส่ใจดูแลสุขภาพทั่วโลก

จะเห็นได้ว่าประเทศไทยมีปัจจัยต่างๆ ที่สนองตอบชาวต่างชาติที่ต้องการแสวงหาทางเลือกในการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นจากเหตุของการเจ็บป่วยจากโรคภัยต่างๆ ในขณะที่บริการรักษาพยาบาลในประเทศของตนไม่เพียงพอ หรือมีปัญหาด้านมาตรฐานการรักษา พยาบาลหรือต้องรอคิวนานจนไม่มั่นใจในคุณภาพชีวิตที่มีอยู่ และต้องการแสวงหาทางเลือกใช้บริการรักษาพยาบาลในต่างประเทศ ซึ่งประเทศไทยมีปัจจัยที่เพิ่มโอกาสในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นให้แก่ชาวต่างชาติที่ต้องการเข้ามารักษาพยาบาลในประเทศไทย

ภาพรวมของการให้บริการทางการแพทย์ที่ผู้ป่วยชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ได้รับการเดินทางมาใช้บริการในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณภาพของการรักษา พยาบาล ประทับใจในสภาพแวดล้อมและความเอาใจใส่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการให้บริการ

1.2.2 บทบาทของโรงพยาบาลเอกชนที่มีต่อระบบเศรษฐกิจประเทศไทย

มี ดังนี้(คณะกรรมการสมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย, 2555)

1. ให้การรักษาที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพโรงพยาบาลเอกชนจะเน้นบริการรักษาพยาบาลที่สะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพ ปัจจุบันมีโรงพยาบาลเอกชนได้รับมาตรฐานประเทศไทย HA (Hospital Accredited) จำนวนมากและ มาตรฐานนานาชาติ JCI Accredited Organizations กว่า 20 แห่ง ในขณะที่ยังไม่มีโรงพยาบาลของรัฐได้รับมาตรฐานนานาชาติ JCI เลย บริการที่สะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพของโรงพยาบาลเอกชนสามารถดึงดูดผู้ป่วยใช้บริการปีละประมาณ 55 ล้านครั้ง ทั้งนี้ผู้ป่วยมีทางเลือกที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายถ้าเลือกไปใช้จากโรงพยาบาลของรัฐ รวมทั้งกรณีกองทุนประกันสังคมก็ปรากฏว่า ผู้ประกันตนก็เลือกโรงพยาบาลเอกชนเป็นโรงพยาบาลต้นสังกัดมากกว่าโรงพยาบาลของรัฐ ทั้งนี้โรงพยาบาลเอกชนมีจำนวนน้อยกว่าภาครัฐ

2. รายได้และมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจโรงพยาบาลเอกชนมีรายได้รวม 80,654.7 ล้านบาท (การสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2549) สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม 28296.7 ล้านบาท หรือคิดเป็น 35% ซึ่งนับว่าสูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ปัจจุบันคาดว่าโรงพยาบาลเอกชนมีรายได้ประมาณ 150,000 ล้านบาทต่อปี

3. เกิดการจ้างงานและรายได้สู่ครัวเรือนโรงพยาบาลเอกชนมีการจ้างงาน 141,699 คน (การสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2549) เป็นพนักงานเต็มเวลา 107,509 คน (75.9%) เป็นบุคลากรด้านสุขภาพ 74.4% เป็นบุคลากรอื่น 25.6% จ่ายค่าจ้างบุคลากร 22,690.5 ล้านบาท นอกจากนี้เป็นแหล่งรายได้เพิ่มแก่บุคลากรด้านสุขภาพของรัฐที่ใช้เวลาออกราชการมาทำงานประมาณ 40,000 คน ปัจจุบันคาดว่าโรงพยาบาลเอกชนมีการจ้างงานจำนวนประมาณกว่า 200,000 คนขึ้นไป

4. ส่งเสริมอุตสาหกรรมต่อเนื่องโรงพยาบาลเอกชนมีรายจ่าย (ไม่รวมค่าจ้างพนักงาน) 39,730 ล้านบาท (การสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2549) เป็นค่ายา/เวชภัณฑ์ 19,122 ล้านบาท ค่าอาหาร 1,141 ล้านบาท ซึ่งเป็นการสร้างรายได้ให้แก่อุตสาหกรรมเกี่ยวข้องอื่นๆ

5. การลงทุนภาคเอกชนช่วยลดภาระการลงทุนของรัฐโรงพยาบาลเอกชนมีค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ถาวร 6648.5 ล้านบาท (การสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ พ.ศ. 2549) ค่าเสื่อมราคานี้ สะท้อนรายจ่ายเงินลงทุนของเอกชนที่จ่ายไปแต่ละปี ถ้าจะให้บริการประชาชนได้จำนวน

เท่าเดิมโดยไม่มีเงินก้อนนี้จากการลงทุนเอกชน จะต้องใช้เงินลงทุนจากรัฐมาทดแทน จึงเท่ากับเป็นการช่วยลดภาระการลงทุนของรัฐปีละ 6.648.8 ล้าน ถ้า 10 ปีก็จะเป็นเงินมากกว่า 66,488 ล้านบาท

6. ช่วยสนับสนุนโครงการ/ นโยบายสุขภาพของรัฐบาล มีโครงการนโยบายรักษาพยาบาลต่างๆ ซึ่งได้รับการสนับสนุนเข้าร่วมโครงการจากโรงพยาบาลเอกชนเป็นอย่างดีเยี่ยม

หนึ่งในกลยุทธ์ที่โรงพยาบาลใช้ในการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจด้านสุขภาพและชีวิต คือ กลยุทธ์การตลาดบริการ (Service Marketing Strategy) สิ่งสำคัญที่ต้องมุ่งเน้นคือ ความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นในการบริการ การมุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาบุคลากร และการนำระบบคุณภาพเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2000 ระบบประกันคุณภาพ HA (Hospital Accreditation) ระบบบริหารบริการระดับสากล Joint Commission International (JCI) การบริหารโรงพยาบาลเอกชนในปัจจุบันจะมุ่งเน้นให้บริการแบบ “โรงพยาบาล + โรงแรม” หรือที่โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์เรียกตัวเองว่าเป็น Hospital คือการให้บริการด้านรักษาพยาบาลผสมผสานกับบริการด้านความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการบริการ เช่นเดียวกับบริการที่มุ่งหวังจากโรงแรมทั่วไป เพื่อความสะดวกสบายของผู้ป่วยและญาติผู้ป่วย ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้สำหรับผู้ที่มีกำลังทรัพย์ที่ต้องการได้รับแต่ไม่สามารถหาได้จากโรงพยาบาลรัฐบาล

ลักษณะงานของการตลาดประกอบด้วย

- สามารถสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งเป็นพื้นฐานเริ่มแรกของความจงรักภักดีและสนับสนุนองค์กรต่อไป
- สามารถทำกำไรให้ลูกค้าทุกกลุ่มได้ (Customer Profitability) คือผลจากการสามารถตอบสนองความพอใจของลูกค้าได้ดี ลูกค้าก็จะยินดีและเต็มใจจ่ายเพื่อแลกกับสิ่งที่ต้องการ
- สามารถทำกำไรในทางการตลาด (Marketing Profitability) หมายถึงสามารถได้รับผลกำไรจากการขายสินค้าหรือบริการที่ชนะคู่แข่งได้ เพราะประสิทธิภาพของกิจกรรมทางการตลาดที่เหนือกว่า โดยเสียต้นทุนน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับแล้ว
- การสร้างลูกค้า (Create Customer) หรือ การหาตลาดเพื่อการพยายามทำให้การขยายโอกาสทางการขาย

ดังนั้น องค์กรที่มีนโยบายมุ่งการตลาด จึงต้องมีหลักการดำเนินการดังต่อไปนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2529) 1. ต้องสร้างลูกค้า 2. ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า 3. ต้องให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรควบคู่กัน 4. ต้องมีระบบการตลาดที่มีประสิทธิภาพ แต่สำหรับรายละเอียดระดับปฏิบัติการจะแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละโรงพยาบาลจะกำหนดขึ้นเองตามความเหมาะสมโดยดูจากผู้รับบริการเป็นหลัก (ธงชัย สันติวงษ์, 2538)

1.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีผู้ให้ความสำคัญมากขึ้นตั้งแต่ปี 1990 (Cascio 1995; Dessler 1994; Fisher, Schoenfeld, and Shaw 1993; Ivancevich 1995) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจะได้รับการสนับสนุนในการเชื่อมโยงแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปสู่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Martell, Carroll, and Gupta 1992; Miles and Snow 1984; Schuler and Jackson 1987) มีหลักฐานว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการนำมาใช้มากที่สุดเ็นทางปฏิบัติจนกลายเป็นกลยุทธ์ (Martell and Carroll 1995) ส่วนใหญ่จะเน้นกลยุทธ์และการปฏิบัติที่ถูกรวบรวมอยู่ในรูปแบบของการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแผนกลยุทธ์ ซึ่งในปัจจุบันมีการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในหลายฟังก์ชัน รวมไปถึง การคัดเลือกพนักงาน การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร และการจัดการประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการแข่งขัน

บทบาทที่สำคัญของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Dave Ulrich (1997) ให้แนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงงานของหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จากการทำงานตามหน้าที่เฉพาะด้านที่รับผิดชอบมาเป็นการทำงานที่คำนึงถึงผลลัพธ์สุดท้ายของงานหลังจากนั้นจึงกำหนดตัวงาน หรือ กิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อให้ได้ผลงานนั้น ซึ่ง Dave Ulrich กล่าวถึงบทบาทของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ 4 บทบาท ได้แก่

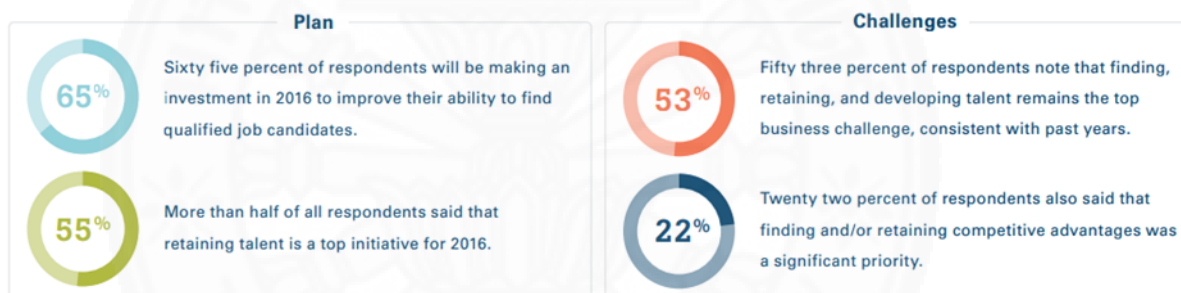
1. บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Partner Role)
2. บทบาทการเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ (Administrative Expert Role)
3. บทบาทการเป็นที่พึ่งของพนักงาน (Employee Champion Role)
4. บทบาทการเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Role)

บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของ Dave Ulrich (อ้างถึงใน ภูศิษ น้อยแสง, 2545) กล่าวว่า เป็นบทบาทที่ช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างก้าวหน้าและยั่งยืน เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทุนมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง และเพิ่มเติมบทบาทแบบใหม่ที่เป็นการทำงานเชิงกลยุทธ์เน้นที่ผลลัพธ์ของงานบริหารทรัพยากรมนุษย์

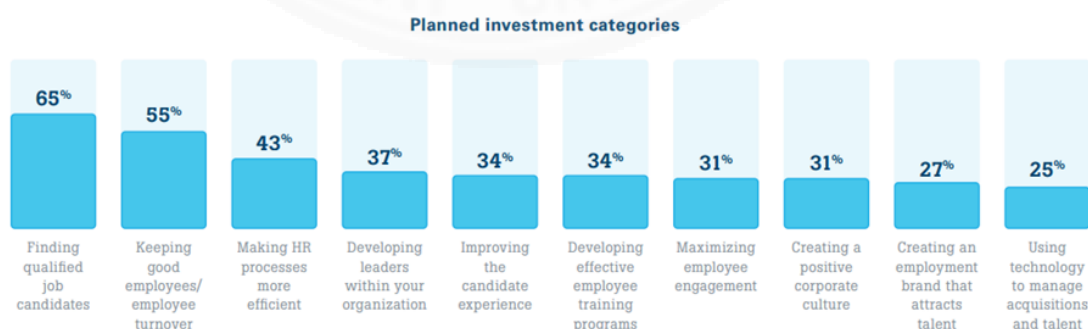
จากผลสำรวจกลุ่มธุรกิจชั้นนำในประเทศอเมริกา มองว่าธุรกิจที่มีความท้าทายมีความสอดคล้องกันกับการวางแผนการลงทุนในปี 2016 แม้ว่าจะมีค่าใช้จ่ายในการจัดการ การรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบและการเติบโตของรายได้ แต่การได้มาซึ่ง

บุคลากรที่เก่งและมีคุณภาพ แสดงให้เห็นถึง 2 สิ่งที่สำคัญ คือ ความท้าทายและการวางแผนในการลงทุน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้เชี่ยวชาญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จำนวน 3,459 คนจากทั่วโลกตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็กถึงบริษัทขนาดใหญ่ ผลจากการสำรวจดังนี้

- 65% ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการลงทุนในปี 2016 เพื่อเพิ่มความสามารถในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- 55% ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรที่เก่ง และมีความสามารถไว้ได้เป็นความคิดริเริ่มในอันดับต้นๆของปี 2016
- 53% ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ว่าการสรรหา การธำรงรักษาและพัฒนาคนเก่งยังคงอยู่ในอันดับต้นๆ ของความท้าทายทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับปีที่ผ่านมา
- 22% ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า การสรรหาและการรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ



ภาพที่ 1.1 ผลการสำรวจการวางแผนการลงทุนของกลุ่มธุรกิจชั้นนำในประเทศอเมริกา
ที่มา: HireRight Employment Screening Benchmark Report 2016



ภาพที่ 1.2 แนวโน้มการวางแผนในการลงทุนของกลุ่มธุรกิจในประเทศอเมริกาในปี 2016
ที่มา: HireRight Employment Screening Benchmark Report 2016

ความเชื่อมโยงของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิธีการ และกระบวนการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งแต่ละองค์กรอาจจะเลือกใช้หลากหลายวิธีที่จะทำให้องค์กรสัมฤทธิ์ผล โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาในองค์กรที่เป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำในประเทศไทย เนื่องจากปัจจุบันโรงพยาบาลชั้นนำในประเทศไทยได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยนวัตกรรมจนสามารถเป็นแม่เหล็กดึงดูดให้ลูกค้าต่างชาติต้องบินมารับการรักษาถึงเมืองไทย เพราะเมื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายแล้ว การรักษาที่เมืองไทยนั้น แม้จะรวมค่าเครื่องบิน ค่าที่พัก และค่ารักษาแล้ว ก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายที่ถูกกว่าการรักษาโดยเฉพาะการผ่าตัดใหญ่ๆ ในประเทศของเขาเอง รวมถึงคุณภาพของการรักษาพยาบาลนั้นสามารถเทียบเท่ากับมาตรฐานของโลก กลายมาเป็นที่มาของสิ่งที่เรียกว่า Medical Tourism หรือ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ซึ่งสามารถตอบโจทย์ทั้งความต้องการการบำบัดรักษาโรคร้ายที่จำเป็น และการตอบสนองต่อสุนทรียภาพในด้าน การท่องเที่ยวหรือการพักผ่อนตัวหลังการรักษาหรือผ่าตัด ญาติหรือผู้ที่ติดตามมาด้วยก็สามารถใช้เวลาว่างให้มีความสุขได้โดยการพักผ่อนหย่อนใจและร่วมกิจกรรมสันทนาการที่มาพร้อมกันเป็นแพคเกจ (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2554) การแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในปัจจุบัน นอกเหนือจากจะมีการแข่งขันในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการแล้ว การสร้างชื่อเสียงของโรงพยาบาลและความเชี่ยวชาญทางการแพทย์เฉพาะทาง การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย การปรับปรุงอาคารสถานที่ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับผู้รับบริการนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนหลายรายหันมาดำเนินกลยุทธ์รวมตัวเป็นเครือข่ายธุรกิจ มีทั้งการเข้าซื้อหรือควบรวมกิจการโดยเข้าเป็นผู้ถือหุ้นในระดับที่สามารถมีส่วนเข้าไปตัดสินใจดำเนินนโยบายรวมถึงการเข้าถือหุ้นเพียงบางส่วนโดยไม่เน้นการเข้าร่วมบริหารแต่ต้องการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเติบโตอย่างเข้มแข็งของเครือข่ายธุรกิจทั้งทางด้านรายได้และผลกำไร (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2 พฤศจิกายน 2550)

1.4 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

การดูแลสุขภาพถือเป็นบริการที่จำเป็นและระบบการรักษาพยาบาลที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความเป็นอยู่ที่ดีของทุกชุมชน ที่ผ่านมามีผู้ให้ความสนใจอย่างมีนัยสำคัญทั้งในหมู่นักวิชาการและผู้บริหารในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในสถานพยาบาลในประเทศทางตะวันตกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา (Aiken, Smith and Lake 1994; Khatri, Wells, McKune and Brewer 2006), the United Kingdom (Bach 2000; West, Guthrie,

Dawson, Borill and Carter 2006) and Australia (Bartram, Stanton, Leggat, Casimir and Fraser 2007; Bonias, Bartram, Leggat and Stanton 2010; Stanton, Young, Leggat and Bartram 2010) ผลการศึกษาจากประเทศอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลียได้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงที่แข็งแกร่งระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การจนได้ผลกำไรที่ดี รวมถึงการเสียชีวิตของผู้ป่วยที่ลดลงและการพัฒนาคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย (Aiken, Havens and Sloane 2000; West et al. 2002; Bartram et al. 2007)

สอดคล้องกับการบริหารโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ในประเทศไทยซึ่งจะเน้นให้บริการแบบ “โรงพยาบาล+ โรงแรม” คือการให้บริการด้านการรักษาพยาบาล ผสมผสานกับการให้บริการอำนวยความสะดวกสบาย ความรวดเร็วของการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยที่มาใช้บริการและญาติของผู้มารับบริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้มีกำลังทรัพย์ต้องการได้รับแต่ไม่สามารถหาได้จากโรงพยาบาลของรัฐ

สถานการณ์ปัจจุบันธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนนั้นมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล เนื่องจากมีกลุ่มผู้ประกอบการและบุคคลหลายฝ่ายหันมาสนใจลงทุนในธุรกิจโรงพยาบาลมากขึ้น เช่น กลุ่มแพทย์หรือกลุ่มบริษัทพัฒนาที่ดิน ซึ่งเห็นว่า ผลตอบแทนในธุรกิจนี้สูงกว่าธุรกิจพัฒนาที่ดินรูปแบบอื่นๆ และธุรกิจโรงพยาบาลจัดเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำเมื่อเทียบกับธุรกิจอื่นๆ ขณะเดียวกันโรงพยาบาลของรัฐก็พยายามปรับปรุงการบริการให้มีความทันสมัย ทัดเทียมกับโรงพยาบาลเอกชน จึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นภาวะการแข่งขันของธุรกิจนี้ให้มากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ มาใช้ เพื่อดึงดูดให้มีผู้มาใช้บริการมากขึ้นได้แก่

- การให้บริการด้านการรักษาพยาบาล เป็นสิ่งสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการสร้างความประทับใจให้แก่ผู้มารับบริการ เช่น การรักษาพยาบาลที่ครบวงจร การเอาใจใส่ของแพทย์และพยาบาล การให้บริการรักษาด้วยความสะดวกรวดเร็ว เป็นต้น
- ความพร้อมด้านบุคลากรทางการแพทย์ โดยมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อความต้องการของผู้เข้ามารับบริการ รวมถึงแพทย์เฉพาะทาง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากผู้รับบริการ
- ชื่อเสียงของแพทย์ โรงพยาบาล และประสิทธิภาพในการรักษา รวมถึงเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย
- ทำเล ที่ตั้ง ความสะดวกสบายในการเดินทางโดยผู้รับบริการสามารถเดินทางมายังโรงพยาบาลได้หลายเส้นทาง
- การกำหนดอัตราค่ารักษาพยาบาลอย่างมีมาตรฐาน และยุติธรรม

จากบทสรุปและข้อเสนอแนะของบทความใน American Hospital Association ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ในการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับโรงพยาบาล คือ

- การปรับเปลี่ยนการออกแบบกระบวนการทำงานและการแนะนำเทคโนโลยีใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน
- การธำรงรักษาพนักงานที่มีอยู่รวมทั้งผู้ที่ลาออกจากตำแหน่งและดึงดูดคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาอยู่ในองค์กร

ความท้าทายด้านการบริหาร คือโรงพยาบาลต้องมีผู้นำที่:

- มีความกระหายในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ร่วมปลูกฝังพนักงานให้มีส่วนร่วม
- มีความยินดีที่จะริเริ่มนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานและยินดีต้อนรับคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาร่วมงานในองค์กร

1.5 ความสำคัญของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการสืบค้นงานวิจัยที่ใกล้เคียงและที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา : โรงพยาบาล บี.แคร์เมดิคอลเซ็นเตอร์
2. การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาบริษัทภายใต้ อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง
3. กลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

จากการสืบค้นดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยทราบว่ายังไม่เคยมีผู้ใดทำงานวิจัยด้านประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชน ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะทำงานวิจัยในหัวข้อนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์ความรู้ในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าในประเด็นดังกล่าวต่อไป

1.6 คำถามวิจัย

1. การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดเดิม สามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์จากผลงานวิจัยในด้านใดบ้าง

2. กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเป็นอย่างไร

3. แนวคิดและกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์อย่างไรกับผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลเอกชนไทย

1.7 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชนไทย
2. เพื่อศึกษากิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

1.8 ขอบเขตการวิจัย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1.8.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ทำการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ด้านการคัดเลือกสรรหาการฝึกอบรมและพัฒนา การธำรงรักษาบุคลากร และ ผลลัพธ์ด้านคุณภาพของโรงพยาบาลเอกชน

1.8.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

ประชากรที่ศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารฝ่ายการตลาด และพนักงานโรงพยาบาล โดยศึกษาเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกศึกษาจากโรงพยาบาลกรุงเทพและโรงพยาบาลในเครือ เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.8.3 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2559 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 และเก็บข้อมูลในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2560

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อสามารถนำคุณลักษณะของผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการศึกษาไปวางแผนเลือกปัจจัยในการบริหารกับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยและสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการสุขภาพด้านอื่นในอนาคตต่อไป

1.10 ข้อจำกัดหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

1. การวิจัยครั้งนี้ไม่ได้กำหนดตัวแปรควบคุม เช่น ขนาดขององค์กร ขนาดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนของผลการวิจัยได้
2. ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์อาจเป็นมุมมองเพียงด้านเดียวจากระดับผู้บริหารของโรงพยาบาล ซึ่งเป็นไปได้ว่าการสัมภาษณ์พนักงานและผู้บริหารด้านอื่นๆมากขึ้นอาจเผยให้เห็นความแตกต่างมากยิ่งขึ้นในความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ในการศึกษาครั้งนี้

1.11 นิยามศัพท์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การจัดการในทุกๆด้านที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรนั้นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มพูนความรู้ และความสามารถให้กับบุคลากรนั้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน อันจะก่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดทั้งต่อองค์กรและตัวบุคลากรนั้น ทั้งนี้รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรด้วย จัดเป็นงานที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความหลากหลาย ต้องเสริมสร้างความสมรรถภาพการทำงาน ต้องลงทุนทั้งระยะเวลาและค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างทักษะและความชำนาญ รวมไปถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีบรรยากาศการทำงาน และสำคัญคือ จะต้องรักษาบุคลากรนั้นๆ ให้อยู่ในองค์กรให้ได้ตลอดไป ซึ่งหมายถึงการใช้คนให้ถูกวิธี ให้เหมาะกับงาน ให้ได้ผลงานมากที่สุด และรักษาคนดีให้อยู่ในองค์กรให้นานที่สุด

โรงพยาบาลเอกชน (Private Hospitals) หมายถึง สถานพยาบาลที่สร้างขึ้นจากการร่วมทุนของกลุ่มบุคคล มีการบริหารงานโดยมุ่งหวังผลกำไร ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลแก่ประชาชนหรือผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษา ซึ่งมีเตียงรับผู้ป่วยไว้ค้างคืน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556)

ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) หมายถึง คุณสมบัติพิเศษที่องค์กรมีเหนือคู่แข่ง ทำให้องค์กรสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าสูงกว่าตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีกว่า มีต้นทุนสินค้าและต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าคู่แข่ง



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารทรัพยากร มนุษย์ การบริหารธุรกิจของโรงพยาบาลเอกชน และจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัย และ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงและพัฒนามากขึ้น ดังจะเห็นได้จากแนวคิด ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 20 ที่เป็นการบริหารตามแนวคิดใหม่ เน้นความเป็น ระบบโดนผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านนี้จะต้องเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะช่วยเป็นแรงผลักดันให้องค์การมีข้อได้เปรียบในการ แข่งขัน และมีความก้าวหน้าต่ออย่างมั่นคงท่ามกลาง สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่นับวัน จะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้น เพื่อให้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างมั่นใจ จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดหรือสมรรถนะใหม่ให้อยู่ในกรอบที่ เสริมสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ให้แก่องค์กรโดยจะมุ่งเน้นบุคลากรอย่างเดียว แต่จะมีมุมมองที่กว้างขึ้นให้ ครอบคลุมแนวคิดในเรื่องต่อไปนี้

แนวคิดด้านธุรกิจ เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โอกาสทางตลาด ข้อจำกัดในการแข่งขัน รวมถึงความรู้เชิงวิเคราะห์ด้านการเงิน เทคโนโลยี จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่ดีในการดำเนินธุรกิจให้ก้าวหน้า และสู้คู่แข่งในโอกาสต่างๆ ได้

แนวคิดด้านเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นความรู้ทางด้าน พฤติกรรมศาสตร์ สามารถบริหารกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะในเรื่องของ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การจ้างงาน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากร มนุษย์ตามแนวคิดใหม่

แนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความสามารถในการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร ไปเป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบริหารเชิงรุกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อแก้ปัญหาและ

สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ท้าทายตลอดจนให้ความสำคัญต่อการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้จะทราบแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาแล้วเราจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเช่นกัน คือ

1. ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) ได้แก่ สภาพฐานะทางการเงิน การตลาด การผลิต การศึกษาค้นคว้าวิจัยทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารข่าวสารข้อมูลบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร วัฒนธรรม ค่านิยม และระเบียบวินัยข้อปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

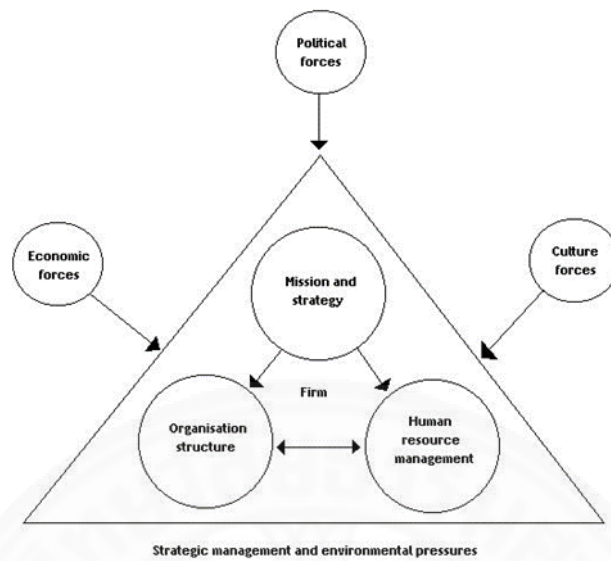
2. ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors) ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของรัฐบาล ความก้าวหน้าทางวิทยาการ เทคโนโลยี สภาพการแข่งขัน ในลักษณะเดียวกันสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และปัจจัยอื่นๆ เช่น ภัยธรรมชาติ ภาวะสงคราม เป็นต้น ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้องค์กรมีเป็นทิศทางที่ก้าวไปข้างหน้า แม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัวองค์กรและบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตามนโยบาย Lengnick-Hall (1990, อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) ซึ่งเสนอแนะว่าธุรกิจทั้งหลายจะได้เปรียบในการแข่งขัน ก็ด้วยการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเสริมว่า การจัดการกับคนเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่การแข่งขันที่หาที่เปรียบมิได้

Caker et al. (2003) และ อาร์มสตรอง (2549, น.19) ได้กล่าวถึงรูปแบบของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการอ้างอิงกันอย่างแพร่หลาย 2 รูปแบบ ได้แก่

2.1.1 แบบจำลองมิชิแกน (Michigan Model)

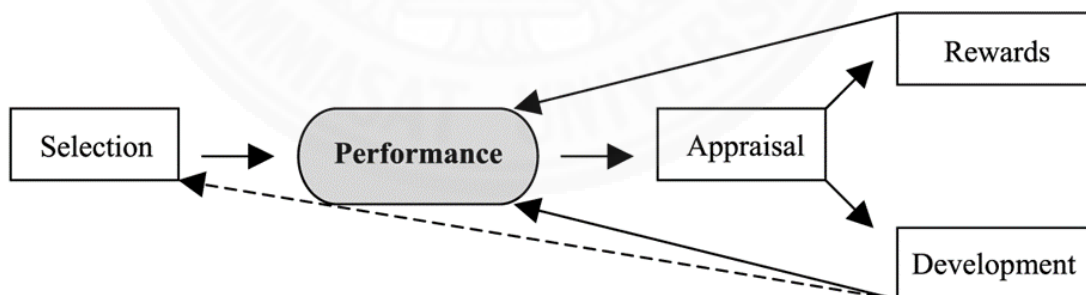
กลุ่มนักวิชาการของ Michigan School โดย Fombrun และคณะ (1984) กล่าวว่ารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Model) ประกอบด้วยมุมมองด้านกลยุทธ์ สภาพแวดล้อมจากภายนอก และมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเชื่อว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านต่างๆ และโครงสร้างองค์กรจะต้องมีทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยอธิบายให้เห็นถึงผลกระทบจากแรงผลักดันในด้านต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจและวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบสอดคล้องประสาน (อาร์มสตรอง, 2549)



ภาพที่ 2.1 Michigan Model

ที่มา: Caker et al. (2003)

มุมมองเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการคัดเลือก การประเมินผลและการบริหารผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและการพัฒนา โดยบทบาทและหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะต้องเตรียมฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้กับผู้บริหารและจะต้องมีการประเมินคุณค่าและประโยชน์ที่องค์กรได้จากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทั้งระดับกลยุทธ์ ระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ



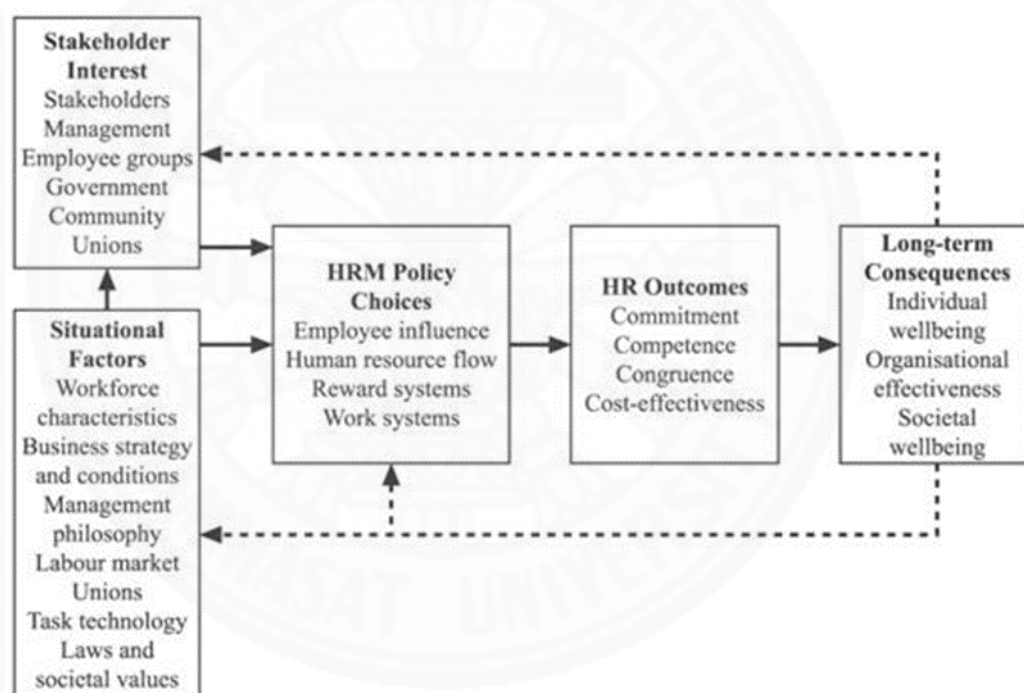
ภาพที่ 2.2 Human Resource Cycle

ที่มา: ดัดแปลงโดย Fombrun et al. (1984,อ้างถึงใน Caker et al., 2003; อาร์มสตรอง, 2549)

2.1.2 แบบจำลองฮาร์วาร์ด (Harvard Model)

กลุ่มนักวิชาการจาก Harvard School นำโดย Beer และคณะ (1984, อ้างถึงในอาร์มสตรอง, 2549) เชื่อว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารตามสายงาน โดยผู้บริหารต้องตัดสินใจและดำเนินการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

- 1) ผู้บริหารตามสายงานต้องรับผิดชอบต่อเพิ่มมากขึ้น โดยต้องกำหนดนโยบาย ด้านบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขัน
- 2) ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่างๆ ซึ่งต้องครอบคลุมทั้งการพัฒนาและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเสริมแรงแก่บุคลากร



ภาพที่ 2.3 แบบจำลองฮาร์วาร์ด (HARVARD MODEL)

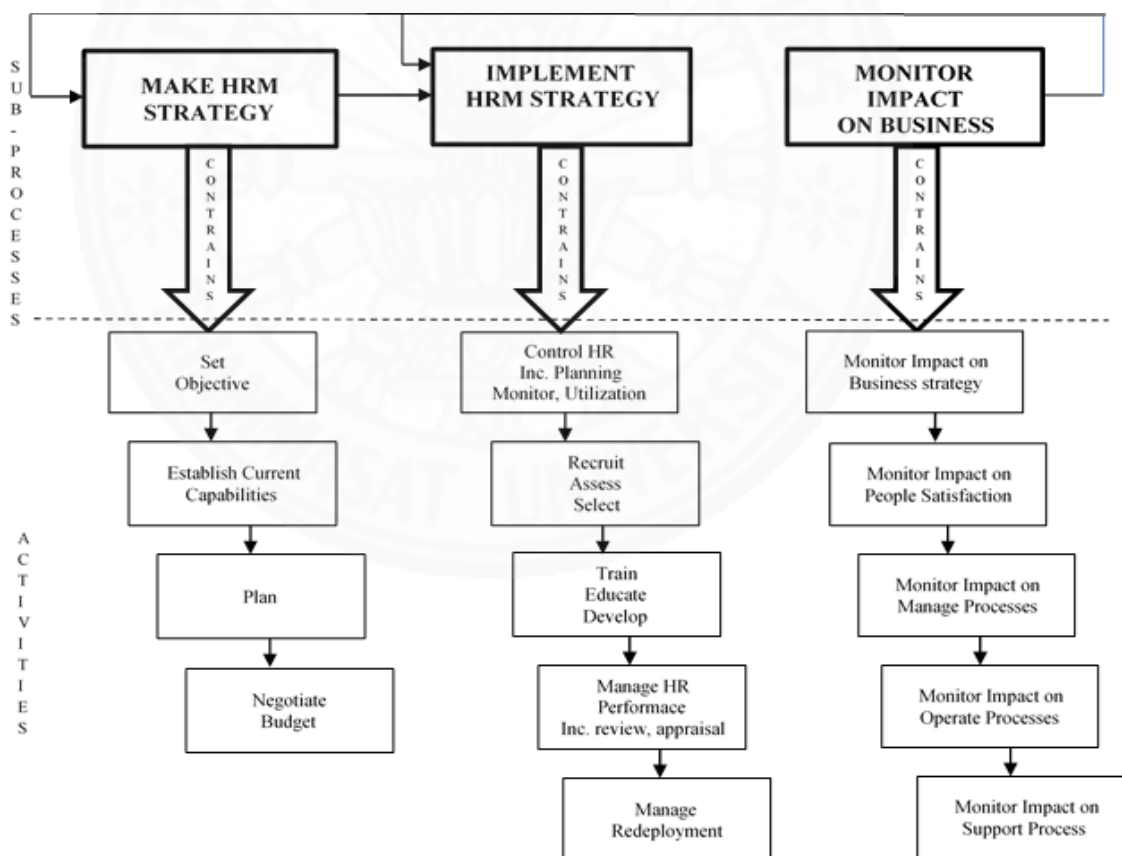
ที่มา: ดัดแปลงจาก Beer และคณะ (1984, อ้างถึงในอาร์มสตรอง, 2549)

แบบจำลองฮาร์วาร์ดมีอิทธิพลต่อทฤษฎี และวิธีปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการเน้นให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยทั่วไปมากกว่าหน้าที่ด้านบุคคลโดยเฉพาะ รวมถึงการคำนึงความสนใจของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร

Caker (2003) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Process Model) ในมุมมองว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Process) เป็นกระบวนการสนับสนุน (Support Process) กระบวนการอื่นๆ ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการตอบสนองต่อกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายทางธุรกิจ เป็นกระบวนการที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน ปฏิบัติ ประเมินผลและควบคุมอย่างต่อเนื่อง โดยประกอบด้วยกระบวนการย่อยๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Make HRM Strategy)
2. การดำเนินกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Implement HRM Strategy)
3. ตรวจสอบผลกระทบต่อผลของการดำเนินธุรกิจ (Monitor impact on business result)

โดยในแต่ละขั้นตอนจะประกอบไปด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร



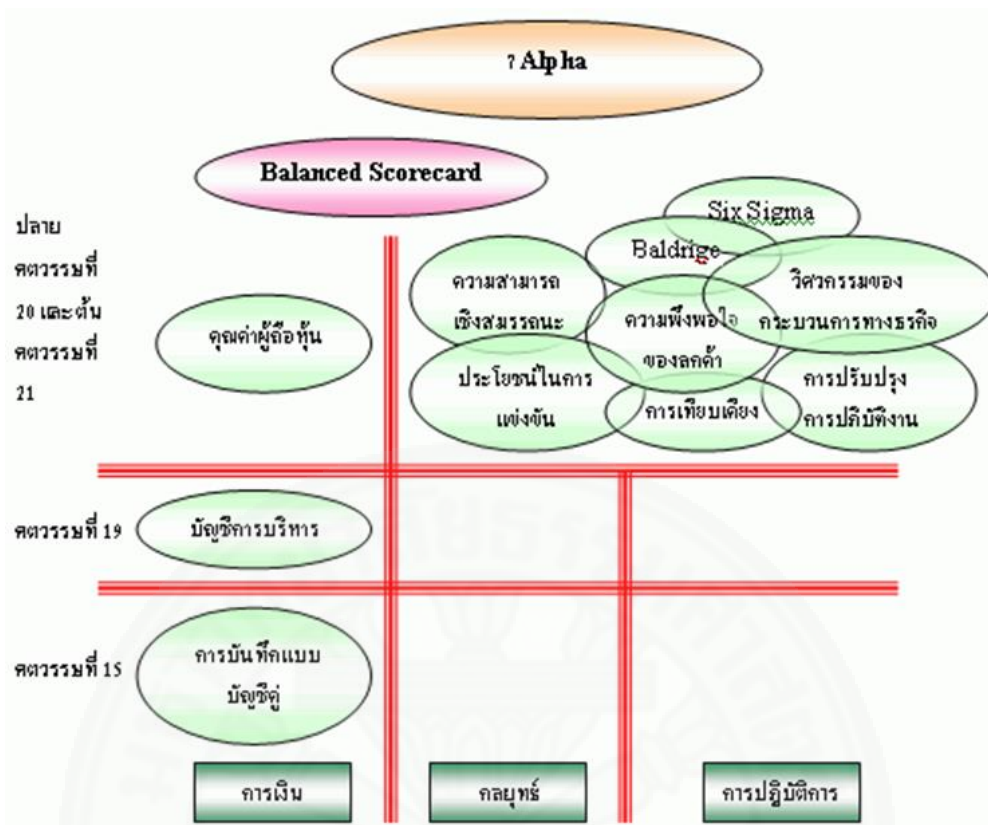
ภาพที่ 2.4 HRM Business Process Model

ที่มา: Caker et al. (2003)

2.1.3 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management)

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546, น.13) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ไว้ว่า “กระบวนการบริหารและจัดองค์การสมัยใหม่จะมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ” ซึ่งกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ถูกพัฒนามาเป็นลำดับจนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 21 ได้ถูกพัฒนาครั้งใหญ่หรืออาจเรียกว่าการปฏิวัติครั้งใหญ่ก็ได้ จากเดิมมองที่เพียงมิติทางการเงิน คือ ผลสัมฤทธิ์ มิติในการมองผลสัมฤทธิ์ได้เพิ่มขึ้น กล่าวคือ มีการมองผลสัมฤทธิ์ที่ไม่ใช่การเงิน เช่น กลยุทธ์ กิจกรรมดำเนินการ กระบวนการภายใน และ ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น โดยมีแนวคิดที่ว่าถ้าบุคลากรมีความสามารถมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม กระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองกับลูกค้าได้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเงินก็จะตามมา ถ้าพิจารณาจะพบว่า มิติการพิจารณาผลสัมฤทธิ์จะมุ่งเน้นหลักการบริหารที่เป็นเชิงรุก (Leading indicators) มากขึ้น เป็นลักษณะของการบริหารเชิงป้องกัน (Preventive Management) เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ในยุคนี้ก็คือ ระบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management TQM) การเทียบเคียงทางธุรกิจ (Benchmarking) การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Management) ทฤษฎีระบบสมดุลการจัดการ (Balanced Scorecard) และอื่นๆ เป็นต้น

สิ่งที่องค์กรต้องการ คือ การเติบโตหรือความยั่งยืน (Growth and Sustainability) ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องดำรงอยู่อย่างมั่นคงและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ระบบการบริหารผลสัมฤทธิ์สมัยใหม่ จะต้องพัฒนาการบริหารที่มุ่งเน้นการสร้างระบบคุ้มกันองค์กร (Organizational Immune System) กล่าวคือ มองทั้งระบบองค์กรรวมและสร้างเครือข่ายในการจัดการแบบบูรณาการในรูปแบบที่เรียกว่า 7 Alpha Holistic Chain Management ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.5 วิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่มา: เกริกเกียรติ ศรีสมโภค (2546)

จากวิวัฒนาการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) สามารถจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลักๆ คือ

กลุ่มที่ 1: การบริหารเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ ทฤษฎีระบบสมดุลการจัดการ (Balanced Scorecard), ดัชนีชี้วัดผลสัมฤทธิ์ (Key Performance Indicators: KPIs), การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) เป็นต้น

กลุ่มที่ 2: การประกันคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ ISO 9000 หรือ European Foundation of Quality Management (EFQM) เป็นต้น

กลุ่มที่ 3: การบริหารคุณภาพ เครื่องมือที่นิยมใช้ได้แก่ การบริหารคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management), Six Sigma, การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) เป็นต้น

กลุ่มที่ 4: การบริหารผลสัมฤทธิ์ทางการเงิน เครื่องมือที่นิยมใช้ ได้แก่ Activity Based Costing (ABC) และการบริหารงบประมาณแบบอิงผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting System: PBBS) เป็นต้น

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอ้างอิงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลใน 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 การให้คุณค่าแก่บุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพสามารถพัฒนาได้

มิติที่ 2 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องมีกระบวนการ และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ มีทิศทาง และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

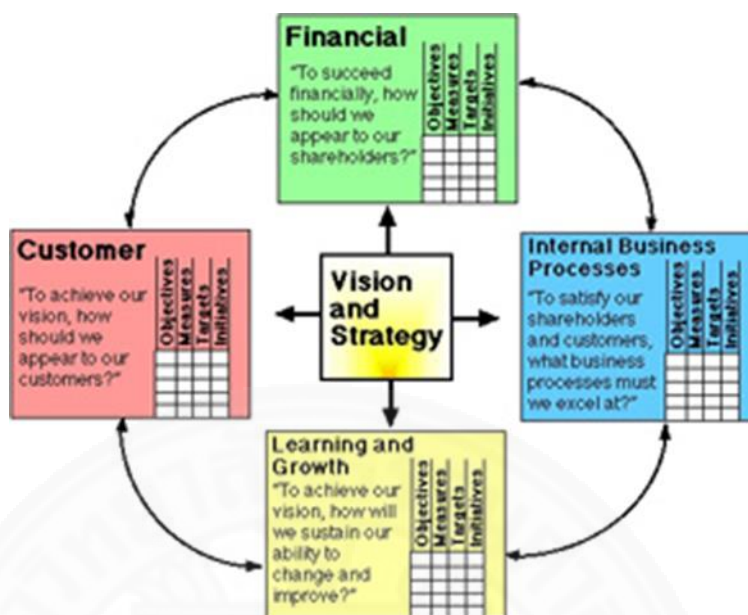
มิติที่ 3 การให้บุคลากรมีส่วนร่วม หมายถึง องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และการจัดการ มีอิสระในการจัดการงานของตนเองภายใต้กติกาที่ยอมรับร่วมกัน

มิติที่ 4 การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ และ ผลงานอย่างเป็นธรรม และ เป็นค่าตอบแทนที่จูงใจต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

2.1.4 แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการ โดย Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr.David Norton ซึ่งเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้ให้คำนิยามของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในด้านการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารกลยุทธ์โดยผ่านทาง การวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมองหลัก ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process)
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth)



ภาพที่ 2.6 Robert Kaplan & David Norton's Balanced Scorecard

ที่มา: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_balancedscorecard.html

ทั้ง 4 มุมมองนี้ จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จากองค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และจะเชื่อมโยงกันโดยใช้หลักการของเหตุและผล (Cause and effect) โดยเริ่มจากเป้าหมายขององค์กร คือการอยู่รอดและการทำกำไร (มุมมองทางด้านการเงิน) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจและใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร (มุมมองทางด้านลูกค้า) ซึ่งจะเป็นไปได้โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการภายในที่เอื้ออำนวย (มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน) ซึ่งจะเกิดมาจากการพัฒนาและการเรียนรู้เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (มุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต) (นภดล รมโพธิ์และมนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552)

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Strategic Human Resource Management)

จิตรลดา อมรวัฒนา (2553) ศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ กรณีศึกษาบริษัทภายใต้อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง ได้กำหนดความหมายของประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้ว่า การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กรโดย

อาศัยสถาปัตยกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพฤติกรรมของพนักงาน) ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Department)
2. ปัจจัยเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource System)
3. ปัจจัยเกี่ยวกับผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Outcomes)

ธนัชร สว่างแจ้ง และ กัญญา ประจุศิลป์ (2557) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559 ผลการศึกษาพบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วง พ.ศ. 2555-2559 ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคต การจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง 2) ด้านการสรรหา/คัดเลือกบุคลากรพยาบาล เช่น ใช้วิธีการสรรหามากกว่าหนึ่งวิธี ปรับปรุงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล เช่น พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ วางแผนร่วมกับสถาบันการศึกษา 4) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรพยาบาล เช่น ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยผลผลิตของงาน 5) ด้านการธำรงรักษาบุคลากรพยาบาล เช่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต, มีกลยุทธ์ในการสร้างความยึดมั่นผูกพัน และ 6) ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล เช่น กำหนดบันไดความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเลื่อนตำแหน่งโดยผลงาน ความสามารถมากกว่าความอาวุโส

คณินิจ อุณหโชค (2546) ศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาลในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 ผลการศึกษาเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ 21 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐบาลในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 สรุปได้ 6 กระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผน ใช้หลักการความร่วมมือร่วมของทุกฝ่าย แผนมีลักษณะเป็นแผนกลยุทธ์ที่มีระยะแผนสั้น โดยเน้นคนเป็นศูนย์กลางให้มีประสิทธิภาพ
2. การคัดเลือก ใช้กระบวนการในการคัดเลือกหลายกระบวนการอย่างเสมอภาคมีการประสานงานกับสถานศึกษาในการคัดเลือก
3. การพัฒนาบุคลากร เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาความสามารถด้วยการให้โอกาสในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ท้าทาย
4. การประเมินผล ประเมินผลการปฏิบัติงานใช้แบบ 360 องศา มีการพัฒนาเครื่องมือในการประเมินผลและบันทึกผลการประเมินอย่าง

ต่อเนื่อง 5. ให้รางวัล มีการมอบหมายงานที่พึงพอใจ และให้โอกาสพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ระบบ การให้รางวัลที่ยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงานรายบุคคล 6. อารงรักษา มีการสร้างบรรยากาศที่มีความเคารพซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน ส่งเสริมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ จัดสวัสดิการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย

Julia Christensen Hughes Evelina Rog (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยการสรรหา การอารงรักษา และความผูกพันในองค์กร ของโรงพยาบาลในประเทศแคนาดา พบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถยกระดับบทบาทของผู้ประกอบการซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดการด้านการบริหารคนเก่งอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพการสรรหาและการอารงรักษาบุคลากรมีผลทำให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านการเงินขององค์กรดีขึ้น

จากบทความงานวิจัย White Paper | The most valuable and scarce asset for healthcare providers จาก www.siemens.com/thought2action เรื่อง แนวทางสู่ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในธุรกิจการดูแลสุขภาพ “Approaches for a successful HR strategy in healthcare” ซึ่งได้กล่าวถึง โอกาสและความท้าทายในการสรรหาและการอารงรักษาผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ พบว่า ผู้ประกอบการด้านสุขภาพทั่วโลกต้องดิ้นรนในการจัดหาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ เช่น แพทย์ และพยาบาล การดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถและการอารงรักษาบุคลากรเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของผู้ประกอบการด้านสุขภาพทั่วโลก ผลผลิตและคุณภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ นอกเหนือไปจากการสรรหาและการอารงรักษาบุคลากร ทั้งสองกิจกรรมจะอ้างอิงไปถึง การประเมินผล การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ ในบทความวิจัยกล่าวสรุปความท้าทายด้านแรงงานในอุตสาหกรรมด้านสุขภาพ ดังนี้

1. ตลาดแรงงานมีความตึงตัวในอุตสาหกรรมด้านสุขภาพและมีความท้าทายในการที่จะอารงรักษา และการดึงดูดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งมีความสำคัญต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของธุรกิจนี้ ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงเสนอให้มีการพัฒนาคนเก่ง โดยให้การศึกษาในสถาบันที่มีชื่อเสียงและสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการปฏิบัติจริงกับบุคลากรทางการแพทย์ทุกระดับ ซึ่งจะต้องพิสูจน์ได้ในอนาคต ทั้งทักษะการเป็นผู้นำและระดับการศึกษาที่สูงขึ้นตามที่ผู้ประกอบการคาดหวัง

2. การปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นของบุคลากรมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเป็นหลัก ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพและเกิดสภาพแวดล้อมที่ดีต่อพนักงาน แต่จะต้องมีการสร้างเงื่อนไข และกระบวนการที่เหมาะสม รวมถึงการจัดการความรู้และเทคโนโลยี

3. โรงพยาบาลต้องสร้างรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน มาตรการที่เป็นระบบลดการทำงานมากเกินไปที่จะรับมือกับอัตราการลาออกที่สูงและลดการขาดงานของพนักงานซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญ

4. ประสิทธิภาพของบุคลากรที่โรงพยาบาลกำหนดโดยส่วนใหญ่คือ ความรวดเร็วและการเข้าถึงที่ครอบคลุมเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ป่วย นอกเหนือจากความต้องการพื้นฐาน คือ กระบวนการ การนำเสนอข้อมูลที่สำคัญ ดังนั้นการจัดการด้านการสื่อสารมีความสำคัญมากเพื่อความรวดเร็วและความถูกต้องในการตัดสินใจจากเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล

5. สุภาพสตรีที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ที่ปรากฏอยู่ทั่วโลก ผู้ประกอบการโรงพยาบาลจะต้องมีความรับผิดชอบในการปรับการทำงานให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของแรงงานหญิงเพื่อที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากศักยภาพที่สำคัญมากขึ้น

จากข้อมูลอ้างอิงที่ได้ศึกษาในบทความนี้พบว่ากลุ่มธุรกิจชั้นนำในประเทศอเมริกา ได้ให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งบุคลากรที่เก่งและมีคุณภาพ โดยผลจากการสำรวจดังนี้

- 65% ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการลงทุนเพื่อเพิ่มความสามารถในการสรรหาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

- 55% ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า การธำรงรักษาบุคลากรที่เก่ง และมีความสามารถไว้ได้เป็นความคิดริเริ่มในอันดับต้นๆของปี 2016

- 53% ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ว่าการสรรหา การธำรงรักษาและพัฒนาคนเก่งยังคงอยู่ในอันดับต้นๆ ของความท้าทายทางธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับปีที่ผ่านมา

- 22% ของผู้ตอบแบบสอบถาม กล่าวว่า การสรรหาและการรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันมีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

ผู้วิจัยได้นำงานวิจัยนี้มาเป็นแนวทางในการเขียนกรอบแนวคิดเนื่องจากมีความสอดคล้องกับในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงพยาบาลโดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและการธำรงรักษาบุคลากร

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการในประเทศไทย โรมาเนีย

Valahia University, Târgoviște, Romania, (2012) ทำการศึกษาเรื่องแนวโน้มใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความท้าทายในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวโน้มใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

- มีความแตกต่างระหว่างเจนเนอเรชันกับโครงสร้างบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการ โดยแต่ละเจนเนอเรชันมีทัศนคติที่แตกต่างกันในการทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงานความถนัดและคุณภาพการบริการในอุตสาหกรรมบริการ ซึ่งมีความสำคัญมาก
- การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและกำลังแรงงานในอุตสาหกรรมบริการ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรจะดีขึ้น สามารถลดต้นทุน ลดเวลาในการทำงาน แต่มีผลกระทบจากการนำระบบมาใช้ทำให้บุคลากรไม่มีอิสระในการทำงาน พนักงานมีความเครียด และลดความสนใจลูกค้าลงเนื่องจากต้องทำตามที่ระบบกำหนด
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญในการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ในอุตสาหกรรมบริการ มีการมุ่งเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้
 1. การสร้างสถานะทางสังคมที่ดีในงานด้านบริการ
 2. การเสนอรูปแบบทางเลือกของการทดลองงาน
 3. การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพด้านโครงสร้างบุคลากรที่มีความแตกต่างของเจนเนอเรชันโดยการดึงดูดยาวชนและพนักงานสูงอายุ
 4. การเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามหรือการจัดกิจกรรมร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูง
 5. การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างเนื้องานและความถนัดของพนักงาน
 6. มีการจัดงบประมาณและมาตรการส่งเสริมกระบวนการด้านการสรรหาและคัดเลือกอย่างมีประสิทธิภาพ
 7. การเน้นบทบาทของกลยุทธ์ที่ทำให้อัตราการเก็บรักษา (การดำรงรักษา) ของพนักงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น
 - การส่งเสริมความสมดุลในการทำงาน (Work Life Balance)
 - วัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน
 - บทบาทและการออกแบบงาน
 - การจัดการและการควบคุม
 - การปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น
 - กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

- การใช้ทรัพยากรบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อทำกิจกรรมภายในการจ้าง

บุคลากรภายนอกเพื่อลดต้นทุน แต่บุคลากรไม่เกิดความผูกพันในองค์กร และทำให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารน้อยลงเนื่องจากบุคคลภายนอกไม่ใช่พนักงานของบริษัท

บริษัทที่สำคัญหลายแห่งมีวิธีการบริหารการจัดการที่ไม่เหมือนกัน ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถโดยการหาวิธีในการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าในอนาคตและพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม รวมถึงความมีส่วนร่วมจากลูกค้าเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าด้วย การค้นหาบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีซึ่งมีจำนวนค่อนข้างจำกัดในตลาดแรงงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมบริการจึงต้องใส่ใจกับกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1. การดึงดูดแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีโดยเสนอสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีคุณภาพผลประโยชน์ที่น่าสนใจและโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ
2. การกระตุ้นพนักงานโดยใช้เครื่องมือสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง
3. การพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นโดยการประเมินความต้องการการฝึกอบรมและการเลือกวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดโดยมุ่งเน้นที่พนักงานอย่างต่อเนื่อง
4. การรักษาคนที่มีพรสวรรค์ด้วยนโยบายการธำรงรักษาและมาตรการป้องกันการโยกย้ายไปยังบริษัทคู่แข่ง

ผู้วิจัยได้ใช้งานวิจัยนี้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเนื่องจากมีความสอดคล้องกับในด้านความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงพยาบาลโดยมีกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อป้องกันการย้ายไปปฏิบัติงานในบริษัทคู่แข่ง

แนวคิดด้านนวัตกรรมกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลในประเทศไทย

สหรัฐอเมริกา

Platonova, Elena A, PhD; Hernandez, S Robert, DrPH; Moorehouse, R Brett, FACHE, (2013) ทำการศึกษาเรื่อง นวัตกรรมกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย สหรัฐอเมริการณศึกษาเชิงประจักษ์ พบว่า องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน คือ 80% ขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งประกอบไปด้วย ทูมมนุษย์ ความรู้

ความเชื่อมโยงของบุคลากร และกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอยู่ 3 ด้าน คือ

1. การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ
2. กระบวนการคัดเลือกบุคลากรให้ตรงกับวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร

3. การกำหนดค่าตอบแทน (Compensation) รายบุคคล และรายทีมโดยมุ่งเน้นที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยโรงพยาบาลที่ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพคือการนำนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ การเลือกใช้นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมด้านสุขภาพมีความรู้พื้นฐาน (Knowledge-based) ที่มีคุณค่าและการส่งมอบบริการที่สามารถสร้างการเติบโตให้กับองค์กรได้ ซึ่งนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Innovation HR Practices) ประกอบไปด้วย การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีมและการแก้ปัญหา การโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งงาน การเลื่อนตำแหน่งงาน การประเมินผลปฏิบัติงานโดยพิจารณาเป็นรายบุคคล ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กร จากการศึกษา นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Innovative HR Practices กับ การปฏิบัติงานขององค์กรด้านสุขภาพพบว่า การใช้ นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนในการบริการผู้ป่วยต่ำลง ดังนั้น นวัตกรรมของระบบการปฏิบัติงานในสถานพยาบาลมีเป้าหมายคือการปรับปรุงความต่อเนื่องในการดูแลและผลลัพธ์การให้บริการทางการแพทย์โดยจะทำให้พนักงานสามารถให้บริการแก่ผู้ป่วยได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคลในโรงพยาบาลที่จดทะเบียนใน Fortune's 100 บริษัท ที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานและระบุแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล 6 รายการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

- มีนวัตกรรมการทำงานและการธำรงรักษา
- การฝึกอบรมเน้นความก้าวหน้าในอาชีพและการส่งเสริมจากภายในองค์กร
- การจัดตารางเวลาแบบยืดหยุ่น
- การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน
- วัฒนธรรมการดูแลพนักงานที่ดี

ทำให้อัตราการลาออกของพนักงานในโรงพยาบาลลดลง ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเดียวกันถึง 60 เปอร์เซ็นต์

ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดด้านนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดเนื่องจากเป็นแนวทางปฏิบัติที่ทำให้โรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จ จึงถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยผู้วิจัยได้สรุปกิจกรรมใน 6 รายการ คือ การมีนวัตกรรมการจ้างงานการดำรงรักษา การฝึกอบรมที่เน้นความก้าวหน้าในอาชีพและการส่งเสริมภายในองค์กร การจัดการแบบยืดหยุ่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมการดูแลพนักงานที่ดี ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์แบ่งกลุ่มได้เป็น 3 กิจกรรมหลักๆ คือ 1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ 2. การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร 3. การดำรงรักษาพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบกิจการของโรงพยาบาลกรุงเทพ

โรงพยาบาลหลายแห่งในประเทศไทยมีการดำเนินงานที่เป็นสากลมากขึ้น ทั้งด้านการบริการและการบริหารงาน เพื่อรองรับกับสถานการณ์การแข่งขันโดยพยายามนำเสนอความหลากหลายในการให้บริการที่สอดคล้องกับการรักษาพยาบาล เช่น บริการด้านเสริมความงาม ศูนย์พัฒนาสุขภาพแผนไทย และศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ ซึ่งสามารถเพิ่มรายได้และทำกำไรให้แก่โรงพยาบาลเอกชนได้ดีอีกทางหนึ่ง กิจกรรมที่กล่าวมาข้างต้นจำเป็นต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยจะขอกกล่าวถึงโรงพยาบาลเอกชนที่ใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนองค์กร โรงพยาบาลกรุงเทพ เป็นหนึ่งในโรงพยาบาลเอกชนที่ผู้วิจัยสนใจและได้มีการค้นคว้าข้อมูลเบื้องต้นดังนี้

2.3.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัทกรุงเทพดุสิตเวชการก่อตั้งในปี 2512 เพื่อดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนภายใต้ชื่อโรงพยาบาลกรุงเทพ บริษัทเป็นผู้นำธุรกิจในฐานะผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนรายใหญ่ที่สุดในประเทศด้วยเครือข่ายตราสัญลักษณ์โรงพยาบาลที่แข็งแกร่ง ปัจจุบันมีโรงพยาบาลในเครือทั้งหมด 37 แห่งภายใต้ตราสัญลักษณ์โรงพยาบาลที่เป็นที่รู้จักในประเทศจำนวน 5 ตรา ภายใต้ตราสัญลักษณ์โรงพยาบาลต่างประเทศ 1 ตรา และภายใต้ตราสัญลักษณ์โรงพยาบาลอื่น ๆ ในประเทศอีก 3 ตรา โดยตราสัญลักษณ์ โรงพยาบาลหลัก คือโรงพยาบาลกรุงเทพ (18 แห่ง) โรงพยาบาลสมิติเวช (4 แห่ง) โรงพยาบาลบีเอ็นเอช (1 แห่ง) โรงพยาบาลพญาไท (5 แห่ง) และ โรงพยาบาลเปาโล (3 แห่ง)

ตราสัญลักษณ์เหล่านี้เป็นที่รู้จักอย่างดีในกลุ่มคนไทย ส่วนโรงพยาบาล 3 แห่งในประเทศกัมพูชา ดำเนินงานภายใต้ชื่อ Royal International Hospital นอกจากนี้ ยังมี โรงพยาบาลอีก 3 แห่ง ที่ดำเนินงานภายใต้ตราสัญลักษณ์โรงพยาบาลท้องถิ่นคือ โรงพยาบาลสนามจันทร์ โรงพยาบาลเทพากร และ โรงพยาบาลภูเก็ตอินเตอร์เนชั่นแนล ณ สิ้นเดือนมิถุนายน 2557 บริษัทมีความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในทั้งสิ้น 4,707 เตียง ฐานลูกค้าครอบคลุมกลุ่มคนใช้ระดับกลางถึงระดับบน ทั้งนี้ โรงพยาบาลในเครือจำนวน 13 แห่งและคลินิกอีก 1 แห่งของบริษัทได้รับการรับรองมาตรฐานจาก Joint Commission International (JCI)

2.3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคน และคู่พันธมิตรสำคัญ เพื่อนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร

การดำเนินงานของศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพ (BMC) อยู่ภายใต้การดูแลสูงสุดจากคณะกรรมการสมาชิกหลักของคณะกรรมการประกอบด้วยคณะกรรมการจากบริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ (Bangkok Dusit Medical Services: BDMS) ซึ่งเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูงสุดของโรงพยาบาล ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้เลือกประธานบริหารของโรงพยาบาล (Chief Executive Committee: CEO) ประธานคณะจะเป็นหัวหน้าของคณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่ให้ความมั่นใจว่าผู้ป่วยนั้นจะได้รับการดูแล อย่างดีและปลอดภัยที่สุด คณะกรรมการจะมีการประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการอย่างน้อยทุกไตรมาส เพื่อพิจารณาด้านการเงิน คุณภาพและผลการปฏิบัติงาน และจะทำการอนุมัติสิ่งต่างๆ เหล่านี้ทุกปีและในการประชุมประจำปีมีการทบทวน พันธกิจ วิสัยทัศน์ค่านิยม. โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ศักยภาพขององค์กร และปรัชญา คุณค่าหลักในการทำธุรกิจ โดยมุ่งเน้นผู้รับผลงาน ซึ่งหมายความรวมถึง ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับผลงาน ตลอดจนแพทย์และพนักงาน ทุกคนในองค์กร ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ค่านิยม สู่อุปการปฏิบัติผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและหน่วยงานสำคัญที่ทำงานร่วมกัน โดยการสื่อสารทุกช่องทางทั้งทางตรง ทางอ้อม ตลอดจนนำสู่การกำหนด Core Competency ขององค์กร การกำหนดเป็นหัวข้อหลักในการดำเนินงานในกิจกรรมหลักขององค์กร การฝึกอบรม และพัฒนา เชื่อมโยงสู่การวัดผลงานของทั้งภาพรวมองค์กร การประเมินผลงานประจำปีรายแผนก และรายบุคคล ตามระบบบริหารจัดการผลงาน

โรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพดุสิตเวชการ หรือ Bangkok Dusit Medical Service (BDMS) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ “ศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพจะเป็นสถานบริการทางการแพทย์ในระดับตติยภูมิที่เป็นเลิศที่มีมาตรฐานสูงด้วยคุณภาพในระดับสากล เพื่อความไว้วางใจและพึงพอใจของผู้รับบริการ”

พันธกิจ คือ "เรามุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในการให้บริการทางการแพทย์ที่ได้รับการยอมรับในระดับมาตรฐานสากลโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัย การบริหารธุรกิจที่มีเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความสามารถ ยึดมั่นเชิดชูมาตรฐานและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ มุ่งพัฒนาคุณภาพและบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์และความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ ด้วยความรับผิดชอบต่อชุมชนสังคม”

2.3.3 ค่านิยมขององค์กร

แนวคิดหลักของค่านิยมของศูนย์การแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพมาจากปรัชญาองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนำสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรมีการรวบรวมและทบทวนเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริง และมุ่งหวังให้เจ้าหน้าที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็น Core Competency ขององค์กร คือ “TRICC”

T: Team Work ทีมงานเป็นหลัก หมายถึง ทำงานประสานกันอย่างเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

R: Result Oriented ผลงานมุ่งไว้หมายถึงความมุ่งมั่นให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย โดยรักษาระดับให้สูงกว่ามาตรฐาน

I: Continuous Improvement: พัฒนาต่อเนื่อง หมายถึง การใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์การผสมผสาน และค้นคว้าเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต

C: Effective Communication สื่อสารเข้าใจ หมายถึง สื่อสารข้อมูลและความคิดในทุกช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน

C: Customer Focus ใส่ใจลูกค้า หมายถึง การมุ่งเน้นให้บริการลูกค้าอย่างมีคุณค่าทั้งเชิงรุกและเชิงรับ

มุมมองของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลกรุงเทพ

“คน” ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่า หรือเป็น “สินทรัพย์” หรือ “Asset” ที่สามารถนำไปยังประโยชน์แก่องค์กรอย่างมหาศาล หากได้รับการจัดการและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและถูกวิธี โดยการจัดการหรือการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรด้วย โดยเริ่มตั้งแต่ การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่โรงพยาบาลต้องการ ได้แก่

1. เป็นคนดี ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ
2. เป็นคนเก่งทั้งงานและเก่งทั้งการเข้ากับคน

3. เป็นคนที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. เป็นคนที่มีศักยภาพในการทำงาน

2.3.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลกรุงเทพ

แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting) โดยการกำหนดการรับสมัครคนเข้าทำงานโดยมีอัตราส่วน 1:25 กล่าวคือ “ถ้ามีตำแหน่งเปิด 1 ตำแหน่ง ต้องมีผู้สมัครงานอย่างน้อย 10-15 คน แต่ที่ดีที่สุดคือ ควรมีอัตราส่วน 1:25 เพราะถ้ามีผู้สมัครน้อยเท่ากับเรามีตัวเลือกน้อย โดยการดึงดูดให้ผู้สมัครมาสมัครงานเพื่อให้มีตัวเลือกให้ได้คนดีและคนเก่งนั้น โรงพยาบาลกรุงเทพ ใช้การจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่สูงๆ และเน้นการอบรมพัฒนา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและสามารถรักษาคนที่ทำงานดีไว้ได้ ซึ่งโรงพยาบาลกรุงเทพจะพิจารณาบุคคลที่ดี และเป็นคนเก่ง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าความรู้เพราะการทำงานของโรงพยาบาลกรุงเทพนั้น เน้นการทำงานเป็นทีม”

2. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizing) เป็นแบบ Flat Organization คือเป็นการจัดโครงสร้างองค์การแบบมีลำดับชั้นน้อย โดย นายแพทย์พงษ์ศักดิ์ฯ ให้ความเห็นว่า ข้อเสียของการจัดโครงสร้างองค์การแบบมีลำดับชั้นของโครงสร้างมาก ทำให้เกิดการแบ่งกลุ่ม แบ่งพรรคแบ่งพวกได้ง่ายกว่าการทำให้เป็นแบบแนวราบ นอกจากนี้การจัดการบุคลากรยังใช้วิธี Staffing Criteria (Best-Job-Fit Approach) คือ พิจารณาความเหมาะสมของคนกับงาน

3. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การพัฒนาบุคลากรของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มี 4 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะคนดี ภาวะผู้นำ และประสบการณ์ ซึ่งกระบวนการนั้นทำด้วยการฝึกอบรม และการเรียนรู้ ทั้งด้านการพัฒนาทักษะและความรู้ในสาขาอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติต่อการให้บริการ ซึ่งเห็นได้จากนโยบายให้นำเงิน 1% ของเงินรายได้ทั้งหมดไปใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั่นคือ ปัจจุบันเงินไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาทต่อปี ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาทักษะและให้ความรู้แก่บุคลากรไม่ว่าจะเป็นแพทย์พยาบาล พนักงานทุกส่วนงาน ในโรงพยาบาลกรุงเทพและโรงพยาบาลในเครือทั้งหมด ซึ่งการวัดประสิทธิภาพการทำงานประการหนึ่งของหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การใช้เงินที่จัดไว้เพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด โดยมีนโยบายให้บุคลากรทุกคนในโรงพยาบาลพัฒนาตนเองโดยการเข้ารับการฝึกอบรม และพัฒนาทักษะด้านวิชาชีพ และให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าโดยพนักงานใหม่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 100 ชั่วโมงต่อปี และพนักงานเก่าต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 80 ชั่วโมงต่อปี โดยมีการจัดการหลายรูปแบบ เช่น

- การเชิญวิทยากรมาพูดให้ความรู้แก่แพทย์ และพยาบาล ในด้านวิทยาการทางการแพทย์

- จัดให้มีการดูงานนอกสถานที่หรือตามโรงพยาบาลต่างๆ ทั้งในเครือ และนอกเครือ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

- การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากรทางการบริหารให้แก่ผู้นำขององค์กรให้มีความพร้อมและเข้มแข็ง โดยแบ่งการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่ม A คือกลุ่มบุคคลที่ได้รับเลือกให้มาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารธุรกิจหรือหลักสูตรการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ได้แก่ Harvard, Stanford, Wharton และ Kellogg เป็นต้น

กลุ่ม B คือกลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับรองลงมา ซึ่งจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการจากสถาบันซินิทร์ (SASIN)

กลุ่ม C คือกลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย โดยจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตร Advance Management Program ที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัย ABAC

โดยการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพนั้น เป็นการลงทุนแบบให้เปล่า ไม่มีการทำสัญญาว่าจะต้องกลับมาทำงานใช้ทุน ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรจากบุคลากร โดยวัดได้จากบุคลากรที่ไปศึกษาต่อจนสำเร็จจะกลับมาทำงานต่อ ยังไม่มีใครที่ไม่กลับมาทำงานต่อหรือลาออกจากโรงพยาบาลกรุงเทพ

นอกจากการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาชีพแล้ว โรงพยาบาลกรุงเทพยังให้ความสำคัญกับเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ได้แก่

- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) หลักสำคัญของ CRM คือการที่ต้องเข้าใจว่า อะไรบ้างที่ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเพื่อซื้อสินค้าและบริการของเราไม่ว่าจะเป็นคุณค่าทางด้านจิตใจ คุณค่าทางด้านเศรษฐศาสตร์ และคุณค่าทางด้านการใช้งาน และเนื่องจากโรงพยาบาลกรุงเทพเป็น Super-Tertiary Case Hospital ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายลูกค้าคือ ผู้ที่มีฐานะ ซึ่งในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) จะต้องทราบว่า ลูกค้าของโรงพยาบาลกรุงเทพต้องการสินค้าหรือบริการอะไรที่ทำให้เขารู้สึกว่า การจ่ายเงินนั้นคุ้มค่า

- การให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางจิตใจ ทำให้บุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพทุกคนต้องเรียนรู้วิธีการให้บริการที่ดี สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า เช่น การได้รับบริการพิเศษจากบุคลากรทุกคน ไม่ว่าจะเป็นพนักงานต้อนรับ พนักงานขับรถ เวชระเบียน พยาบาล เป็นต้น โดยบุคลากรเหล่านี้จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “Excellence Service Behavior หรือ

ESB” นอกจากนี้ยังมีการสร้างความเข้าใจและหาความรู้ และยินดีจะฝึกฝน จนกลายเป็นทักษะที่ปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรมชาติ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performing and Evaluation) โดยสิ่งที่โรงพยาบาลคาดหวังคือ การได้เห็นพนักงานทุกระดับเป็น High Performance Employee คือ เป็นพนักงานที่มีความสามารถสูง มีความรับผิดชอบสูง และได้รับค่าตอบแทนสูง เช่นกัน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกรุงเทพนั้นทำได้ทั้งระดับรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยการให้คะแนนนั้นพิจารณาทั้งผลการปฏิบัติงานและความประพฤติดี และผลการให้คะแนนแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่ม A คือ คนหรือกลุ่มที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ดี

กลุ่ม B คือ คนหรือกลุ่มที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์พอใช้

กลุ่ม C คือ คนหรือกลุ่มที่ได้รับการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง

5. การให้รางวัล (Reward) ค่าตอบแทนที่โรงพยาบาลกรุงเทพให้แก่บุคลากรพิจารณาจากการแข่งขันทางการตลาดโดยเป็น Competitive Rate ตลอดจนพิจารณาจากประสบการณ์และความสามารถ จึงทำให้ผลตอบแทนที่ได้เป็นแบบ Progressive Scale ซึ่งแตกต่างกันออกไป

สาธิต วิทยากร ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด(มหาชน) ผู้บริหารโรงพยาบาลกรุงเทพ กล่าวว่า กระบวนการในการสร้างภาพลักษณ์ของโรงพยาบาลกรุงเทพให้โดดเด่น และประสบความสำเร็จ มาจากการสร้างความผูกพันที่เหมือนกันทั้งพนักงานภายในองค์กร และลูกค้าภายนอกที่เข้ามาใช้บริการ

เป้าหมายใหญ่ของการสร้างภาพลักษณ์องค์กร นอกจากมุ่งเป้าไปที่การให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้มาใช้บริการแล้ว ยังเป็นการสร้างแม่เหล็กดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กร

การเริ่มต้นหาแบรนด์ขององค์กรตั้งแต่การทำความเข้าใจในจุดยืนขององค์กร ทำความเข้าใจกับผู้บริหาร ทำการประเมินพนักงานโดยใช้ KPI Competency ซึ่งเป็นการวัดผลแบบเช็ครายราย ถ้าลูกน้องมีตัวแดงคือ ไม่ผ่านคุณภาพมาตรฐาน บริษัทก็จะนำมาปรับปรุงการทำงาน เมื่อประเมินผลแล้วก็พัฒนา

เมื่อพัฒนากลุ่มพนักงานที่อยู่ภายในบริษัทให้เก่งแล้ว หากไม่สามารถทำให้พนักงานอยู่ติดกับบริษัทได้นาน ก็เท่ากับว่าการสร้างแบรนด์ดึงให้พนักงานไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องหาวิธีที่จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างพนักงาน โดยเพิ่มกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น จึงเกิดเป็น

สัญญาทางใจว่า ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากคำมั่นสัญญาจึงกลายเป็นแบรนด์ดัง เมื่อทำอย่างนี้แล้วองค์กรจะเจริญเติบโตและคนก็จะโตตามไปด้วย

"เมื่อเราสัญญาอะไรกับลูกค้าอย่างไร เราก็ต้องสัญญากับพนักงานเช่นนั้น และปฏิบัติในสิ่งเดียวกัน เมื่อบริษัทสามารถดึงดูดค่าให้ใช้บริการของบริษัทได้นาน ก็ต้องทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้นานเช่นกันโดยที่พนักงานรู้สึกองค์กรมี ความห่วงใยพวกเขา สิ่งที่จะสะท้อนออกมาได้ดีที่สุด คือบริการที่ให้กับลูกค้าก็จะดีตามไปด้วย แต่เมื่อใดก็ตามที่บริษัทฝึกพนักงานให้เก่งแล้วพวกเขาออกไป ถือว่าเป็นการสูญเสียที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรเช่นกัน"

ทั้ง 4 โมเดลล้วนแล้วแต่มาจากต่างวิถีคิด ที่จะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ธุรกิจ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เหมาะสมบนความต่างก็คือ การหันมาใส่ใจคนด้วยการเอาใจมา "สัมผัส" กับใจในฐานะความเป็นมนุษย์มากขึ้น

2.3.5 ด้านความสำเร็จของ โรงพยาบาลกรุงเทพ

ประธานคณะผู้บริหารศูนย์การแพทย์กลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ ได้แก่ โรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลสมิติเวช และโรงพยาบาล BHN มีแนวคิดและวิธีการปฏิบัติในการนำพารองค์กรผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ จนประสบผลสำเร็จเป็นองค์กรด้านบริการที่มีชื่อเสียงของประเทศไทย

กรณีที่ 1 การทำให้มั่นใจว่า พนักงานปฏิบัติตามแผนที่องค์กรกำหนดขึ้นจนสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ เริ่มจาก ผู้บริหารที่รู้และเข้าใจถึงเป้าหมายของแผน จัดหาทีมงานเฉพาะ (Core Team/Champion Team/จู้จี้ทีม) เพื่อเป็นตัวแทนผู้บริหาร ดำเนินกิจกรรมกระตุ้นหรือจู้จี้ให้ทุกคนปฏิบัติตามแผน และติดตามผลที่เกิดขึ้น ทีมงานนี้ต้องได้รับการสนับสนุนโดยตรงจากผู้บริหาร จากนั้นผู้บริหารต้องบริหารจัดการและสนับสนุนให้ทุกส่วนงานดำเนินการตามแผนไปพร้อม ๆ กัน พร้อมทั้งตรวจสอบ ติดตามผล เพื่อทวนสอบการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ รวมถึงต้องให้การชื่นชมหรือให้ผลตอบแทนแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน จนสามารถพัฒนางานประจำให้ดีขึ้นและประสบความสำเร็จได้ ส่วนองค์กรที่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตัวอย่างเช่น แพทย์ นั้น การจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความสามารถสูงกลุ่มนี้ปฏิบัติตามแผนได้ จำเป็นต้องแจ้งแผนให้ทราบก่อน แต่ให้เริ่มปฏิบัติตามภายหลังจากทีมงานส่วนอื่น ๆ สามารถดำเนินกิจกรรมตามแผนได้แล้ว เนื่องจากทีมผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนี้สามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีที่ 2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานในองค์กร ตัวอย่างเช่น “มักคิดว่าสิ่งที่ทำในปัจจุบันคืออยู่แล้วไม่จำเป็นต้องปรับปรุงอะไร” ความคิดนี้ส่งผลให้การปรับเปลี่ยนของพนักงานชะงักงัน และเมื่อเราหยุดปรับเปลี่ยน ในขณะที่โลกเรายังคงเปลี่ยนแปลง

ตลอดเวลา นั้นเท่ากับเรากำลังถอยหลัง ดังนั้นหากเราต้องการประสบความสำเร็จ เราต้องคิดที่จะก้าวไปข้างหน้า อย่างไรก็ตามขนาดองค์กรไม่ได้เป็นปัจจัยหลัก แต่ขึ้นอยู่กับความไวในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเช่นนี้ ต้องเริ่มจากการทำให้ทุกคนในองค์กรรู้ว่ากำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งการจะทำให้พนักงานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง เน้นย้ำสิ่งที่พนักงานทำอยู่นั้นไม่ใช่เป็นสิ่งไม่ดี แต่เพราะสิ่งที่ทำอยู่นั้นดี ทำให้การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้น และหากเราไม่เปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดปัญหาได้ และถ้าเราเตรียมตัวก่อนการเปลี่ยนแปลงจะมาถึง จะยิ่งช่วยให้ปัญหาอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นลดลงได้ และเมื่อพนักงานทุกคนเกิดความตระหนัก มีทัศนคติที่ดี และพร้อมที่จะทำ ก็ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร โดยพิจารณาจุดที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด เพื่อทำเป็นโครงการตัวอย่าง ให้ทุกคนเห็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นได้ และมีการจัดงานฉลองเพื่อให้พนักงานทราบถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น จากนั้นเริ่มเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร สิ่งสำคัญคือ “อยากให้พนักงานทำสิ่งใด ผู้บริหารต้องทำก่อน” หลังจากเกิดความสำเร็จแล้วต้องยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลอย่างเหมาะสม เช่น การสร้างความภาคภูมิใจที่เกิดจากบุคลากรขององค์กรและครอบครัวของพนักงานเอง ให้กับพนักงานที่เริ่มปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้ดีขึ้นได้แม้เพียงเล็กน้อย เป็นต้น

กรณีที่ 3 การสร้างบรรยากาศให้องค์กรมีความยั่งยืน

- ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร เริ่มจากพัฒนาคน ให้เป็นมืออาชีพ โดยสนับสนุนตามความถนัดของแต่ละคนให้ดีขึ้น จากนั้นให้พนักงานมองไปข้างหน้า มองถึงอนาคตที่ต้องการ และสร้างนิสัยการทำงานที่ดี โดยการทำซ้ำหรือทำอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการเอาใจใส่กับเรื่องสำคัญก่อนที่จะสนใจเรื่องเล็กน้อยอื่น ๆ

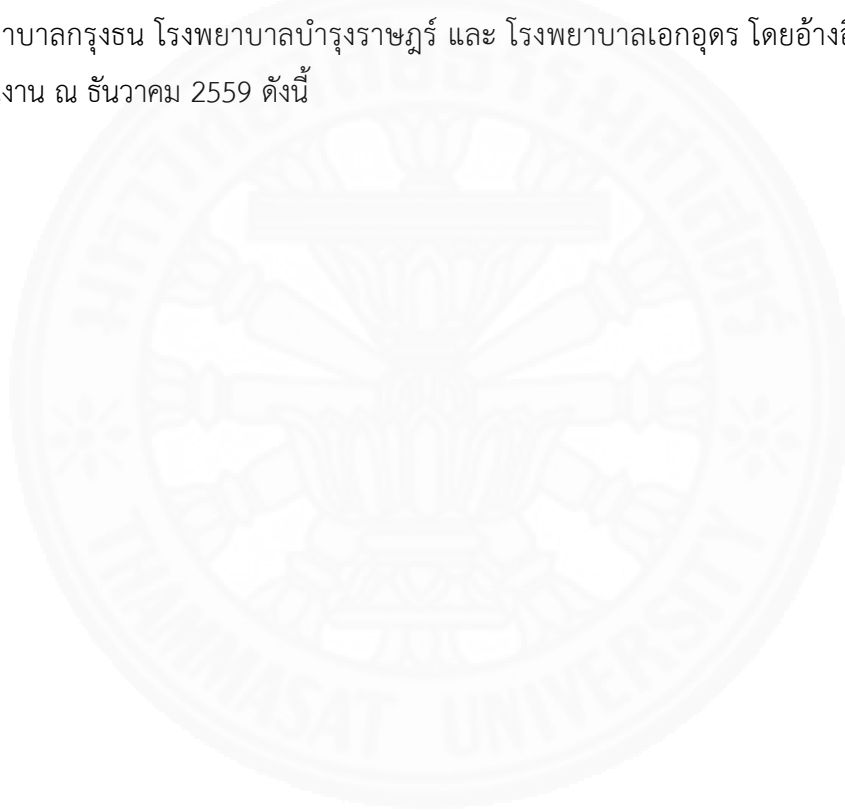
- การปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น (Performance Improvement) เริ่มจากผู้นำต้องมุ่งมั่น คอยดำเนินการ และตรวจติดตามสอดส่องอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง สร้างความเอาใจจริงเอาใจขึ้นมาให้ได้ สิ่งสำคัญคือ สร้างจากตัวผู้บริหารเองก่อน รวมถึงต้องซื้อใจพนักงานให้ได้ (Engagement) และไม่เพียงแต่พูดเท่านั้น ยังต้องวัดผลโดยมืออาชีพอีกด้วย หากเกิดปัญหาขึ้น ทุกปัญหาต้องได้รับการแก้ไข และเมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนที่ดีขึ้น หรือมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแม้เพียงเล็กน้อยก็ต้องชื่นชม องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือเป็นเลิศอย่างยั่งยืนได้จำเป็นต้องทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เป็นเลิศด้วย

กรณีที่ 4 แม้ว่าองค์กรจะมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จแล้ว ยังมีสิ่งที่เป็นประเด็นรอให้จัดการในอนาคต ได้แก่

1) พัฒนาผู้นำของโรงพยาบาล การสื่อสารระหว่างโรงพยาบาลในเครือ และมาตรฐานของโรงพยาบาลในเครือ

2) ทำให้องค์กรเติบโตยิ่งขึ้น ด้วยการพัฒนาพนักงานให้เป็นมืออาชีพ และเพิ่มช่องทางการตลาด

ความสำเร็จของโรงพยาบาลกรุงเทพ คือ บทบาทการบริหารเครือโรงพยาบาลกรุงเทพของ ผู้อำนวยการใหญ่ บมจ. กรุงเทพดุสิตเวชการ ด้วยนโยบาย “ไล่ซื้อ” หุ่นโรงพยาบาลอื่นจนกลายเป็น โรงพยาบาลเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และใหญ่เป็นอันดับสามในเอเชียแปซิฟิก ปัจจุบันมีมูลค่ารวม ประกอบไปด้วยกลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ กลุ่มโรงพยาบาลสมิติเวช โรงพยาบาลบีเอ็นเอช กลุ่มโรงพยาบาลรอยัล กลุ่มโรงพยาบาลพญาไท กลุ่มโรงพยาบาลเปาโล กลุ่มโรงพยาบาลที่ลงทุนถือหุ้นใหญ่แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารอีก 4 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลรามคำแหง โรงพยาบาลกรุงธน โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ และ โรงพยาบาลเอกอุดร โดยอ้างอิงจากข้อมูลการดำเนินงาน ณ ธันวาคม 2559 ดังนี้



ตารางที่ 2.1

รายชื่อโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ

รายชื่อโรงพยาบาล	ดำเนินการโดย	ขนาด (เตียง)	อัตราการ ถือหุ้น
กลุ่มโรงพยาบาลกรุงเทพ			
โรงพยาบาลกรุงเทพ	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	343	
โรงพยาบาลหัวใจกรุงเทพ	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	97	
โรงพยาบาลวัฒโนสถ	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	48	
โรงพยาบาลกรุงเทพไชน่าทาวน์	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	59	
โรงพยาบาลกรุงเทพหัวหิน	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	60	
โรงพยาบาลกรุงเทพพระประแดง	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพพระประแดง จำกัด	60	84.0%
โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จำกัด	200	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพพญาไท	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพพญาไท จำกัด	400	97.3%
โรงพยาบาลกรุงเทพระยอง	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพระยอง จำกัด	220	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพจันทบุรี	บริษัท วัฒนเวช จำกัด	170	99.7%
โรงพยาบาลกรุงเทพตราด	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพตราด จำกัด	114	99.8%
โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา จำกัด	180	91.4%
โรงพยาบาลกรุงเทพปากช่อง	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพราชสีมา จำกัด	31	91.4%
โรงพยาบาลกรุงเทพอุดร	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)	120	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพขอนแก่น จำกัด	140	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพพิษณุโลก	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพพิษณุโลก จำกัด	195	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพเชียงใหม่	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพเชียงใหม่ จำกัด	181	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพสมุย จำกัด	52	100%
โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต จำกัด	266	99.7%
โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ จำกัด	200	98.8%
กลุ่มโรงพยาบาลสมิติเวช			
โรงพยาบาล สมิติเวช สุขุมวิท	บริษัท สมิติเวช จำกัด (มหาชน)	275	95.8%
โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีนครินทร์	บริษัท สมิติเวช จำกัด (มหาชน)	400	95.8%
โรงพยาบาลสมิติเวช ศรีราชา	บริษัท สมิติเวช ศรีราชา จำกัด	184	69.8%
โรงพยาบาลสมิติเวช ธนบุรี	บริษัท ธนบุรี เมดิคัล เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)	150	63.5%
โรงพยาบาลสมิติเวช ชลบุรี	บริษัท สมิติเวช ชลบุรี จำกัด	220	100%
โรงพยาบาลบีเอ็นเอช	บริษัท บี เอ็นเอช เมดิคัล เซ็นเตอร์ จำกัด	144	91.5%

ตารางที่ 2.1

รายชื่อโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (ต่อ)

รายชื่อโรงพยาบาล	ดำเนินการโดย	ขนาด (เตียง)	อัตราการ ถือหุ้น
กลุ่มโรงพยาบาลรอยัล			
Royal Angkor Pisith	Angkor Pisith Co., Ltd.	30	80.0%
Royal Phnom Penh	Phnom Penh Medical Services Co., Ltd.	100	100%
กลุ่มโรงพยาบาลพญาไท			
โรงพยาบาลพญาไท 1	บริษัท โรงพยาบาลพญาไท 1 จำกัด	350	100%
โรงพยาบาลพญาไท 2	บริษัท โรงพยาบาลพญาไท 2 จำกัด	260	99.2%
โรงพยาบาลพญาไท 3	บริษัท โรงพยาบาลพญาไท 3 จำกัด	240	98.2%
โรงพยาบาลพญาไท นวมินทร์	บริษัท ศูนย์การแพทย์ไทย จำกัด (มหาชน)	140	99.8%
โรงพยาบาลพญาไทศรีราชา	บริษัท โรงพยาบาลศรีราชานคร จำกัด (มหาชน)	350	74.4%
กลุ่มโรงพยาบาลเปาโล			
โรงพยาบาลเปาโล พหลโยธิน	บริษัท เปาโลเมดิค จำกัด	300	100%
โรงพยาบาลเปาโล สมุทรปราการ	บริษัท เปาโล สมุทรปราการ จำกัด	200	93.6%
โรงพยาบาลเปาโล โชคชัย 4	บริษัท การแพทย์สยาม จำกัด	148	85.7%
โรงพยาบาลเปาโล รังสิต	บริษัท เปาโลเมดิค จำกัด	150	100%
กลุ่มโรงพยาบาลท้องถิ่น			
โรงพยาบาลสนามจันทร์	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จำกัด	200	100%
โรงพยาบาลเทพากร	บริษัท โรงพยาบาลเทพากร จำกัด	100	44.5%
โรงพยาบาลสิริโรจน์	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ตอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	151	100%
โรงพยาบาลเมืองเพชร	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพสนามจันทร์ จำกัด	255	100%
โรงพยาบาลศรีระยอง	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพระยอง จำกัด	195	100%
โรงพยาบาลตึก	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพภูเก็ต จำกัด	100	100%
โรงพยาบาลเมืองราช	บริษัท โรงพยาบาลกรุงเทพเมืองราช จำกัด	125	100%
จำนวนเตียงทั้งหมด		7,703	
กลุ่มโรงพยาบาลที่ลงทุนถือหุ้นแต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร			
โรงพยาบาลเอกอุดร	บริษัท อุดรพัฒนา (1994) จำกัด (ถือหุ้นทางตรงร้อยละ 15.3 และทางอ้อม ร้อยละ 9.8%)	350	25.1%
โรงพยาบาลรามคำแหง	บริษัท โรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน)	300	38.2%
โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์	บริษัท โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ จำกัด (มหาชน)	538	23.9%

โรงพยาบาลกรุงเทพ มีแผนบุกตลาดอาเซียนอย่างเต็มตัว ภายใต้การบริหารของ นายแพทย์ปราเสริฐ แต่เพียงผู้เดียวโดยมีเป้าหมายชัดเจนที่จะยึดตลาด “อาเซียนส่วนบน” ประกอบไปด้วยกลุ่มประเทศ CLMV ได้แก่ กัมพูชา ลาว พม่า และ เวียดนาม โดยประเทศไทยจะเป็น “พี่ใหญ่” รับคนไข้มาจากประเทศเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ รพ. กรุงเทพมองไกลมากกว่าอาเซียนคือ “ตลาดจีนตอนใต้” แม้ว่าตอนนี้จะมีความร่วมมืออาเซียนบวกสามบวกหกก็ตาม นายแพทย์ปราเสริฐ ปราสาททองโอสถ ถือได้ว่าประสบความสำเร็จในธุรกิจที่สร้างขึ้นมาน่าพอใจ ซึ่งมีหลักการทำงานอยู่บนพื้นฐานการวางแผนอย่างถูกต้องรัดกุม ถูกวิธี มีหลักการ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์พบว่า มีกลยุทธ์หลักๆ อยู่ 3 ด้าน ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือก คือ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การจ้างงาน หรือกิจกรรมที่สามารถทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กร
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม รวมไปถึงการประเมินผลและการพัฒนาบุคลากรซึ่งส่งผลไปถึงการธำรงรักษาบุคลากร โดยให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และเป้าหมายขององค์กร
3. ด้านการธำรงรักษา คือ การให้ผลตอบแทน การให้รางวัลหรือผลประโยชน์ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหาร รวมไปถึงการโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากรซึ่งส่งผลถึงความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร

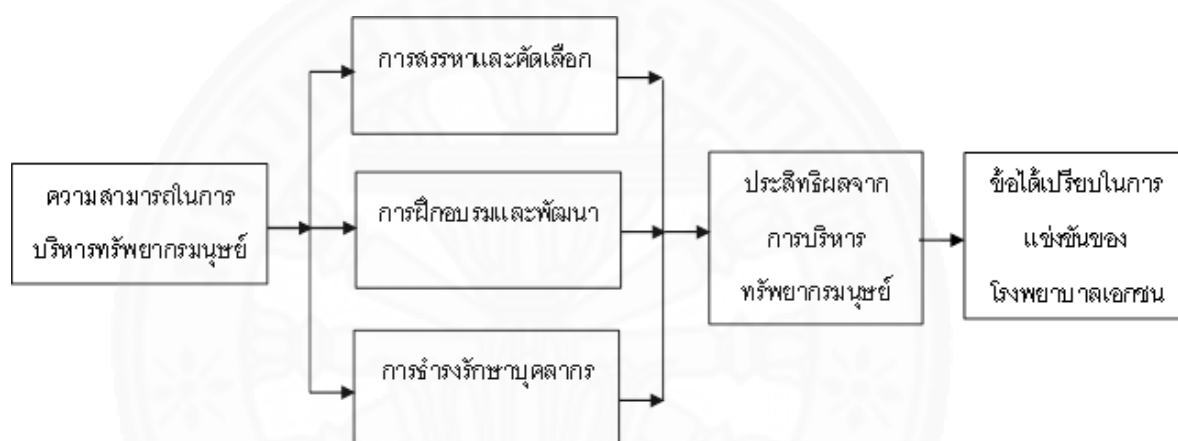
เมื่อได้ศึกษาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่ามีความสอดคล้องกับ Michigan Model คือ เป็นมุมมองเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของการสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา และการให้รางวัลโดยจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการ ทฤษฎีของ HRM Business Process Model ของ Caker et.al. (2003) ภาพที่ 2.5 หน้า 32 ได้แสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งจะมีการวางแผนการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลและการสับเปลี่ยนหรือโยกย้าย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (เกริกเกียรติ ศรีสมโภช, (2546) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพเป็น 4 มิติ คือ 1. การให้คุณค่าแก่บุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรมีศักยภาพสามารถพัฒนาได้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหา คัดเลือก 2. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรจะต้องมีกระบวนการ และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ มีทิศทาง และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร 3. การให้บุคลากรมีส่วนร่วม หมายถึงองค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร และการจัดการ มีอิสระในการจัดการงานของตนเอง ภายใต้กติกาที่ยอมรับร่วมกัน 4. การจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง องค์กรต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนตาม

ความสามารถและผลงานอย่างเป็นธรรม และเป็นค่าตอบแทนที่จูงใจต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน แนวคิด Balance Scorecard ได้กล่าวถึง 4 มุมมอง โดยจะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ทั้ง 4 มุมมองจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ซึ่งจะต้องอาศัยการจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมอยู่ในกระบวนการทุกมิติ

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดกรอบแนวคิดในครั้งนี ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานที่เกี่ยวกับการบริการทรัพยากรมนุษย์ซึ่งทั้งในอุตสาหกรรมโรงพยาบาลและอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมบริการ หรือการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มโรงพยาบาลรัฐบาลในช่วงพุทธศักราช 2550-2554 โดยยึดแนวทางการบริการทรัพยากรมนุษย์ ล้วนแต่มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั่วทั้งองค์กร ซึ่งกลุ่มของกิจกรรมครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน การดำรงรักษาบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยข้างต้นมีความสอดคล้องกัน และเมื่อได้เปรียบเทียบจากงานวิจัยเรื่อง แนวทางสู่ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจด้านการดูแลสุขภาพ พบว่า โอกาสและความท้าทายในการสรรหาและการดำรงรักษาผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่กลุ่มธุรกิจชั้นนำในอเมริกามีการวางแผนลงทุนในกิจกรรมดังกล่าวเพื่อให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ (Siemens Healthcare GmbH, 2015) ซึ่งมีผลสอดคล้องเช่นเดียวกันกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมบริการในประเทศโรมาเนียของ Valahia University, Târgoviște, Romania, (2012) ซึ่งบริษัทที่สำคัญหลายแห่งมีวิธีการบริหารจัดการที่ไม่เหมือนกัน ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญในด้านการดึงดูดแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญ การพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง และการดำรงรักษาบุคลากรรวมถึงการป้องกันการโยกย้ายของบุคลากรที่เชี่ยวชาญไปยังบริษัทคู่แข่ง และเมื่อผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดด้านนวัตกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าองค์กรที่มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา (80%) ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ทำให้เกิดนวัตกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้สรุปแนวทางการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ คือ การมีนวัตกรรมการจ้างงานซึ่งเกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ

เป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเน้นความก้าวหน้าในอาชีพ และการธำรง รักษาบุคลากรโดยการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้กับพนักงาน ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า อัตราการลาออกของพนักงานในโรงพยาบาล ลดลง ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมเดียวกันถึงร้อยละ 60 ซึ่งผลการศึกษางานวิจัยและแนวคิดในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวไปข้างต้น มีความสอดคล้องกัน จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็น กรอบ แนวคิดงานวิจัย โดยมี 3 กลยุทธ์หลักๆที่สามารถทำให้โรงพยาบาลมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ดัง ภาพที่ 2.7

2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัย ทำการศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน ในโรงพยาบาลเอกชน เพื่อรับทราบแนวคิดในการบริหารองค์การ ความคาดหวังจากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ทราบกระบวนการวิธีการว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลต่อโรงพยาบาลเอกชน ที่มีศักยภาพและมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ขั้นตอนในการวิจัยมีดังนี้

- 3.1 เกณฑ์ในการกำหนดผู้ให้คำสำคัญ
- 3.2 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.3 วิธีการดำเนินการวิจัย
- 3.4 กรอบระยะเวลาการทำวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เกณฑ์ในการกำหนดผู้ให้คำสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) คือผู้บริหารระดับสูง โรงพยาบาลเอกชนที่มีศักยภาพในการรองรับผู้ป่วยทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยศึกษาจากเครือโรงพยาบาลกรุงเทพดุสิตเวชการ หรือ Bangkok Dusit Medical Service (BDMS) เป็นเครือข่ายโรงพยาบาลที่รวมตัวกันของ 6 กลุ่มโรงพยาบาลชั้นนำของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลกรุงเทพ โรงพยาบาลสมิติเวช โรงพยาบาลบีเอ็นเอช กลุ่มโรงพยาบาลพญาไท กลุ่มโรงพยาบาลเปาโล เมโมเรียล และ กลุ่มโรงพยาบาลรอยัล จนกลายเป็นเครือข่ายโรงพยาบาลที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย และถือว่าเป็นใหญ่ที่สุดในภูมิภาคตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยจำนวนโรงพยาบาลมากกว่า 40 สาขา กระจายทั่วประเทศไทยและภูมิภาค ซึ่งปัจจุบันมีจำนวนทั้งสิ้น 43 โรงพยาบาล (ข้อมูลจากโรงพยาบาลกรุงเทพ ณ ธันวาคม 2559)

โครงสร้างธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนของไทย แบ่งได้เป็น 3 กลุ่มตามจำนวนเตียง ซึ่งเป็นเครื่องชี้ความสามารถในการให้บริการผู้ป่วยในของโรงพยาบาลประกอบด้วย

- โรงพยาบาลขนาดใหญ่ (มีจำนวนเตียงผู้ป่วยมากกว่า 200 เตียง) มักตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑลและหัวเมืองหลัก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการกระจุกตัวของประชากรที่มีกำลังซื้อปานกลาง-สูง ทั้งผู้ป่วยคนไทยและต่างชาติ ปัจจุบันมีจำนวน 30 แห่ง หรือคิดเป็นสัดส่วนประมาณ 10% ของจำนวนโรงพยาบาลเอกชนทั้งหมด แต่โรงพยาบาลกลุ่มนี้มีจำนวนเตียงผู้ป่วยรวมถึง 28% ของจำนวนเตียงทั้งหมด หรือมีจำนวนประมาณ 9,500 เตียง บ่งชี้ถึงความสามารถในการให้บริการผู้ป่วย และโอกาสการรับรู้รายได้ที่สูง

- โรงพยาบาลขนาดกลาง (มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 31-200 เตียง) มีจำนวนประมาณ 240 แห่ง (สัดส่วน 72%) มีจำนวนเตียงรวมประมาณ 23,500 เตียง (สัดส่วน 70%)

- โรงพยาบาลขนาดเล็ก (มีจำนวนเตียงผู้ป่วย 1-30 เตียง) มีจำนวนประมาณ 60 แห่ง มีจำนวนเตียงประมาณ 1,100 เตียง (สัดส่วน 17.6% และ 3.2% ตามลำดับ) (ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี, 2559)

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร 2 ท่านหลักๆ คือ

1. ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล ซึ่งดูแลกลุ่มโรงพยาบาล 2 กลุ่มในเขตกรุงเทพมหานครมีทั้งหมด 9 โรงพยาบาล โดยแบ่งเป็นกลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 จำนวน 5 โรงพยาบาล และกลุ่มโรงพยาบาลที่ 2 จำนวน 4 โรงพยาบาล

2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของโรงพยาบาลที่ 3 ซึ่งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

โดยการศึกษาประวัติความเป็นมา และข้อมูลทั่วไป จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เช่น เว็บไซต์ รายงานประจำปี วิทยานิพนธ์งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และผู้ปฏิบัติการด้านทรัพยากรมนุษย์

- **กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1** เป็นโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวนโรงพยาบาลทั้งหมด 5 แห่ง โดยจะจำแนกตามจำนวนเตียงดังนี้

1. โรงพยาบาลขนาดกลาง จำนวน 1 แห่ง มีจำนวนเตียง 140 เตียง
2. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง แต่ละแห่งมีจำนวนเตียงคือ 240 เตียง, 260 เตียง, 350 เตียง, 350 เตียง ตามลำดับ

- **กลุ่มโรงพยาบาลที่ 2** เป็นโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนโรงพยาบาลทั้งหมด 4 แห่ง โดยจะจำแนกตามขนาดจำนวนเตียงดังนี้

1. โรงพยาบาลขนาดกลาง จำนวน 3 แห่ง คือ 148 เตียง, 150 เตียง, 200 เตียง
2. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ 250 เตียง

- **โรงพยาบาลที่ 3** เป็นโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ในจังหวัดเชียงใหม่

1. โรงพยาบาลขนาดกลาง มีจำนวนเตียง 181 เตียง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลเอกชน โดยมีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การบริหารจัดการของโรงพยาบาล แนวโน้มระบบบริการสุขภาพ จาก วารสาร อินเทอร์เน็ต เอกสารวิชาการ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และนิยามเชิงปฏิบัติการ สำหรับใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) ก่อนนำไปรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

3.เค้าโครงของแบบสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาที่ต้องการศึกษาโดยให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้ให้ความคิดเห็นอย่างเสรี กรอบคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 20 คำถาม ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการประชุมผู้บริหารระดับสูงและการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ถ้ามี องค์กรของท่านมุ่งเน้นในเรื่องใดมากที่สุด

2. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้างที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

3. จุดเด่นของบุคลากรของโรงพยาบาลในส่วนงานต่างๆ ในการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับผู้ป่วยชาวต่างชาติ มีอะไรบ้าง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันอย่างไร

4. มีการเชื่อมโยงกันระหว่างวัฒนธรรมขององค์กรและการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อย่างไรบ้าง อย่างไร

5. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการของโรงพยาบาลในอนาคตเพื่อรองรับผู้ป่วยชาวต่างชาติอย่างไร

6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถวัดประสิทธิผลได้จากอะไร และมีการกระบวนการควบคุมภายในของการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

7. การขอยืมตัวแพทย์ในกรณีเร่งด่วนหรือกรณีพิเศษที่จำเป็นต้องใช้แพทย์เฉพาะทางสามารถทำได้อย่างไร

ส่วนที่ 2 รูปแบบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การสรรหาและคัดเลือก

8. ท่านมีกลยุทธ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เก่ง มีความสามารถ และเป็นที่ต้องการขององค์กรอื่นเช่นกัน ทำอย่างไรเพื่อดึงดูดให้บุคลากรเป้าหมายเหล่านั้นเลือกองค์กรของท่านและเต็มใจที่จะร่วมงานกับองค์กรของท่านในระยะยาว

9. ใช้วิธีการใดเพื่อดึงดูดใจผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ต้องการให้เข้ามาทำงานในองค์กร

10. ในการสรรหาบุคลากรจากต่างประเทศ ที่มีความหลากหลายด้านภาษา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีทักษะด้านภาษาที่หลากหลายหรือไม่ ถ้าไม่จำเป็น ทำอย่างไร

11. ในการสรรหาบุคลากรในระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการสรรหาหรือไม่ อย่างไร

การฝึกอบรมและพัฒนา

12. ท่านมีการกำหนดแนวทางและแผนการฝึกอบรมที่ชัดเจนเพียงใด ส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมรูปแบบใด

13. แผนการอบรมสามารถเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ ได้หรือไม่ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

14. การพัฒนาบุคลากรในองค์กรของท่านมุ่งเน้นในระดับใดเป็นพิเศษหรือไม่ ถ้ามีทำอย่างไร

15. ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานแจ้งผลการประเมินผลปฏิบัติงานอย่างน้อยเพียงใด

16. หลังจากที่มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ได้มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ หรือไม่ และมีการบันทึกหรือติดตามผลหรือไม่

17. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยเพียงใด

การธำรงรักษาบุคลากร

18. ระบบการบริหารค่าตอบแทนสามารถธำรงรักษาพนักงานเก่งๆ ให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้หรือไม่และสามารถดึงดูดใจให้บุคคลภายนอกอยากเข้ามาร่วมงานมากน้อยเพียงใด
19. องค์กรมีการวางแผนการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่โดดเด่นอย่างไร เพื่อให้อยู่กับองค์กรของท่านในระยะยาว
20. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นส่วนหนึ่งในการธำรงรักษาบุคลากร องค์กรได้ปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือทำกิจกรรมอะไรบ้างเพื่อเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีดังกล่าว

3.3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีมุ่งศึกษาประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้บริหารระดับสูงและผู้ปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากโครงการบริหารธุรกิจ เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตผู้บริหารระดับสูงและกำหนดวันเวลาในการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ปลายเปิด แบบมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้ศึกษาก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ เอกสารที่นำไปให้ มี 2 ชุด ได้แก่ 1) โครงร่างวิทยานิพนธ์ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นคำถามปลายเปิด จำนวน 20 ข้อ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีการจัดบันทึกขณะสัมภาษณ์และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ โดยการสัมภาษณ์จะไม่ถามคำถามซ้ำ และสัมภาษณ์ตามเค้าโครงแบบสอบถามที่กำหนดไว้ 20 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ข้อย่อย

ส่วนที่ 2 รูปแบบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยจำแนกได้ 3 ด้าน

กิจกรรมที่ 1 การสรรหาและคัดเลือก จำนวน 4 ข้อย่อย

กิจกรรมที่ 2 การฝึกอบรมและพัฒนา จำนวน 6 ข้อย่อย

กิจกรรมที่ 3 การธำรงรักษาบุคลากร จำนวน 3 ข้อย่อย

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยพิจารณาเนื้อหาที่รวบรวมได้และนำมาจำแนกตามกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและอภิปรายผล ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

3.4 กรอบระยะเวลาการทำวิจัย

กิจกรรม	พ.ศ. 2559					พ.ศ. 2560					
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ บทวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย											
2. เขียนโครงการวิจัย											
3. กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย											
4. เก็บรวบรวมข้อมูล											
5. วิเคราะห์ข้อมูล											
6. เขียนรายงานการวิจัย											
7. จัดทำรูปเล่ม											

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้ ดำเนินการดังนี้

1. ถอดเทปการสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารการวิจัย (Documentary research) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เพื่อวิเคราะห์หาประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพดุสิตเวชการ

2. จัดกลุ่มข้อมูล เรียบเรียงข้อมูล และจัดลำดับเนื้อหาที่ต้องการศึกษาตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Performants) จากผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล และ Head of International Medical Service ของโรงพยาบาลเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 โรงพยาบาล ซึ่งเป็นโรงพยาบาลที่อยู่ในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภายใต้บริษัท ดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างปลายเปิด 2 ส่วน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่ (1) รูปแบบความสามารถในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 7 ข้อ (2) รูปแบบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 13 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการธำรงรักษาบุคลากร

4.1 รายงานผลการเก็บข้อมูล

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 2 ท่านหลักๆ คือ

1. ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล ซึ่งดูแลกลุ่มโรงพยาบาล 2 กลุ่มในเขตกรุงเทพมหานครมีทั้งหมด 9 โรงพยาบาล โดยแบ่งเป็นกลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 จำนวน 5 โรงพยาบาล และกลุ่มโรงพยาบาลที่ 2 จำนวน 4 โรงพยาบาล
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ของโรงพยาบาลที่ 3 ซึ่งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 เป็นโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในเขตกรุงเทพมหานครมีจำนวนโรงพยาบาลทั้งหมด 5 แห่ง โดยจะจำแนกตามจำนวนเตียงดังนี้

1. โรงพยาบาลขนาดกลาง จำนวน 1 แห่ง มีจำนวนเตียง 140 เตียง
2. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่ง แต่ละแห่งมีจำนวนเตียงคือ 240 เตียง, 260 เตียง, 350 เตียง, 350 เตียง ตามลำดับ

กลุ่มโรงพยาบาลที่ 2 เป็นโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนโรงพยาบาลทั้งหมด 4 แห่ง โดยจะจำแนกตามขนาดจำนวนเตียงดังนี้

1. โรงพยาบาลขนาดกลาง จำนวน 3 แห่ง คือ 148 เตียง, 150 เตียง, 200 เตียง
2. โรงพยาบาลขนาดใหญ่ จำนวน 1 แห่ง คือ 250 เตียง

โรงพยาบาลที่ 3 เป็นโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ในจังหวัดเชียงใหม่
โรงพยาบาลขนาดกลาง มีจำนวนเตียง 181 เตียง

โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในภาพรวม และวิเคราะห์กิจกรรมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับข้อได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงวิธีการควบคุมและติดตามผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเพื่อให้ทราบถึง ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ใช้วิธีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ที่อาจมีความแตกต่างในบริบท ดังนี้

1. เปรียบเทียบจากขนาดของโรงพยาบาลว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากร มนุษย์มากน้อยเพียงไร ระหว่างโรงพยาบาลขนาดใหญ่และขนาดกลาง

2. เปรียบเทียบจากภูมิภาคของโรงพยาบาลว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงไร ระหว่างโรงพยาบาลที่อยู่ในเขตกรุงเทพ กับ โรงพยาบาลที่อยู่ใน ต่างจังหวัด

3. เปรียบเทียบจากบุคลากรของโรงพยาบาลว่ามีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มากน้อยเพียงไร ระหว่างกลุ่มที่ clinic และ บุคลากรในกลุ่ม Non clinic

4.1.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลกรุงเทพในภาพรวม

มีการจัดระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน โดยอ้างอิงมาตรฐานการ ประเมินที่เป็นสากล มีหน่วยงานและบุคลากรผู้มีความรู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นรูปแบบ มีการวางแผนที่รอบคอบ มีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดนวัตกรรม ใหม่ ๆ จากองค์ความรู้ขององค์กรซึ่งได้จากกระบวนการติดตามสนับสนุนและประเมินผล

ข้อมูลสนับสนุนจากผู้บริหารโรงพยาบาลกรุงเทพในการบริหารโรงพยาบาลให้ประสบ ความสำเร็จ “การบริหารโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัย 3 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1. Leadership ของผู้บริหารโรงพยาบาล 2. บุคลากร และระบบ 3. Innovation” "สิ่งที่ผู้บริหาร โรงพยาบาล ต้องเร่งพัฒนา คือ การพัฒนาคน การสร้างความสัมพันธ์เครือข่ายซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะ เป็นการเข้าไปต่างประเทศ หรือสร้างพันธมิตรกับต่างประเทศที่กำลังจะเข้ามา ผมมองว่าตรงนี้เป็นสิ่ง สำคัญที่จะทำให้วงการโรงพยาบาลไทยสามารถพัฒนาศักยภาพต่อไปได้” (นายแพทย์พงษ์ศักดิ์ ตั้ง คณา,2557)

โรงพยาบาลกรุงเทพ มีการใช้เครื่องมือ ตามแนวทางมาตรฐานสากลมาใช้ในการ ดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่นๆก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (เอกรัตน์ จันทร์วันเพ็ญ, 2555)

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ (Recruitment and Selection) เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนานๆ (Maintenance) เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย(1) การออกแบบการวิเคราะห์และ การวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน(task specialization process) (2) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) (3) การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (recruitment and selection process) (4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน(induction or orientation and appraisal process) (5)การฝึกอบรมและการพัฒนา(training and development process) (6) กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (health, safety maintenance process and labor relation) (7) การใช้วินัยควบคุมตลอดจน

การประเมินผล (discipline control and evaluation process) การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job designs)

นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลกรุงเทพเครือดุสิตเวชการ

1. โรงพยาบาลคำนึงถึงความสำคัญของพนักงานในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีแผนงานและมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีไว้อย่างชัดเจน และมีการจัดระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้หลายระดับ ได้แก่

1.1 การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อเป็นการแนะนำองค์กร และช่วยให้ผู้เข้าร่วมงานใหม่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารและการจัดการ ผ่านการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มผู้บริหารและพนักงานปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบเบื้องต้น ซึ่งจะช่วยพัฒนาและดึงศักยภาพส่วนตัวให้พร้อมสำหรับการทำงานในองค์กรต่อไป

1.2 การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Development) ได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง/ปรับระดับตำแหน่ง (Promotion Path) ที่ชัดเจนให้กับพนักงาน รวมถึงมีการกำหนดชั่วโมงการฝึกอบรมทางการบริหาร สำหรับกลุ่มที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งทางการบริหารในแต่ละระดับไว้ และในการจัดเตรียมพนักงานเพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารและเติบโตทางสายอาชีพ โรงพยาบาลได้ดำเนินการพัฒนาพนักงานผ่านโครงการ Advanced Management Program (AMP) สำหรับผู้บริหารระดับสูง, โครงการ BDMS Excellent Management Program (BEMP) และ Mini-MBA in Healthcare Management สำหรับผู้บริหารระดับกลางหรือผู้จัดการฝ่าย, โครงการ BDMS Development Program (BLDP) และ Mini-MBA in Healthcare Management สำหรับผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าแผนก, โครงการ BDMS Introduction to Healthcare Management Program (BIMP) สำหรับหัวหน้าใหม่ เป็นต้น

1.3 การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถพนักงาน (Training Development) บริษัทได้กำหนดแนวทางการพัฒนาโดยใช้กรอบของความสามารถ (Competency Base Training) ประกอบกับผลสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) โดยมีวิธีการพัฒนาทั้งในส่วนของ การส่งฝึกอบรมภายนอก (Public Training) และจัดฝึกอบรมภายใน (In-house Training) ที่ครอบคลุมทั้งด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) การพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) และการพัฒนาทักษะ (Skill Development) เช่น หลักสูตร Effective Feedback Skills เป็นต้น (รายงานประจำปี 2559)

โรงพยาบาลได้จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมที่สัมพันธ์และส่งเสริมค่านิยมขององค์กร (BDMS Values) และสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) โดยกำหนดให้พนักงาน และผู้บริหารเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานความรู้เพื่อสัมพันธ์กับ Brand องค์กร “BDMS” โดยได้ กำหนดแผนและการฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ BDMS Values 4 ประการ และ Leadership Competencies 3 ประการ ซึ่งได้แก่

กลยุทธ์ด้านค่านิยมหลักขององค์กร (BDMS Values) ประกอบด้วย

- B = Beyond Excellence ซึ่งจัดฝึกอบรมหลักสูตร Mini-MBA in Healthcare สำหรับผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก เป็นหลักสูตร 120 ชั่วโมง เพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพในเรื่องภาวะผู้นำและทักษะการบริหารงานในเชิงธุรกิจ ซึ่งหลังจากผ่านการฝึกอบรมแล้ว บริษัท จะจัด Recurrent Training อีกครั้ง โดยเป็นกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing) เพื่อติดตามประเมินผลและให้ความรู้ใหม่ๆ ได้แก่การบรรยายพิเศษในหัวข้อเรื่อง Blue Ocean Leadership, Entrepreneur Leadership, และ Critical Thinking

- D = Deep Empathy เป็นการจัดฝึกอบรมในหลักสูตร “Empathy Communication” เพื่อให้การสื่อสารทั้งองค์กรเป็นไปด้วยความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

- M = Moral Commitment บริษัท จัดหลักสูตรฝึกอบรมที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ได้เคยแถลงไว้ต่อคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (กลต.) ได้แก่ หลักสูตร Employee Code of Conduct โดยได้จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานและผู้บริหารทุกคนในองค์กรและทำการประเมินการรับรู้ของพนักงานทั้งเครือ

- S = Service with Thai Hospitality บริษัทจัดหลักสูตร Effective English for Healthcare และ Burmese Camp and Culture เพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเข้าใจผ่านการเรียนรู้ด้านภาษาและวัฒนธรรมของลูกค้า กลยุทธ์ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ (Leadership Competencies) ประกอบด้วย Drive with Strategy, Lead with Passion, Persuade with Partnership ซึ่งทำการฝึกอบรมในหลักสูตร “Coaching for Executives” เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับอำนวยการ นอกจากนี้ มีการฝึกอบรมที่ครอบคลุมด้านการบริหารค่าใช้จ่ายบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในหลักสูตร Full-time Equivalent Management (FTE)

2. บริษัท ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพัน (Engagement) ของพนักงานในองค์กร มาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมสังสรรค์ปีใหม่ กิจกรรมประกวดร้องเพลงเครือข่าย กิจกรรมงานกีฬาเครือข่ายกิจกรรมร่วมทำบุญใส่บาตรประจำเดือนเกิด สวัสดิการ

ตรวจสุขภาพพนักงาน และ กิจกรรมทำดีในเดือนเกิดโดยการไปทำบุญที่วัดและมอบตู้ยาให้กับโรงเรียนต่างๆ เป็นต้น

3. การพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากการพัฒนาฝึกอบรมทักษะในการทำงานและสายอาชีพแล้ว บริษัทยังมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้เป็นคนเก่งและคนดีของสังคม โดยปลูกฝังในการสร้างความสำนึกในการ รับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง (Corporate Social Responsibility - CSR) ให้กับพนักงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับกลางเข้าร่วมในกิจการอบรมความรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมของตลาดหลักทรัพย์ฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำโครงการและความรู้ต่าง ๆ มาสานต่อกิจกรรมภายในองค์กร นอกจากนี้บริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานและผู้บริหารสามารถใช้เวลาในงานเข้าร่วมในโครงการช่วยเหลือสังคมต่าง ๆ โดยไม่ถือเป็นวันลา เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกทางสังคมให้แก่พนักงาน เช่น โครงการ Green Health โครงการออกหน่วยเพื่อรักษาพยาบาลชุมชนผู้ยากไร้ การช่วยเหลือกิจกรรมรักษาพยาบาลของสังคมเมื่อเกิดภัยพิบัติสาธารณะต่าง ๆ โครงการปรับปรุงอาคารสถานที่เพื่อการประหยัดพลังงาน และโครงการเลี้ยงอาหารกลางวันให้เด็กร่วมกับมูลนิธิเวชดุสิต เป็นต้น

4. นอกจากนี้ บริษัทยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขอนามัยในสถานที่ทำงาน โดยการให้ความรู้ข่าวสารผ่านสื่อต่างๆในองค์กร และจัดให้มีกิจกรรมการฝึกซ้อมดับเพลิงและฝึกซ้อมหนีไฟ รวมทั้งจัดให้มีการอบรมในหลักสูตร "คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน"

5. การพัฒนาบุคลากรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในปี 2558 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลางของบริษัทได้กำหนดให้หลักสูตรการอบรมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่บริษัทได้ประกาศใช้ อยู่ในหลักสูตรการอบรมพนักงานของบริษัท และบริษัทในเครือ ดังนี้

- จรรยาบรรณของบริษัท
- นโยบายการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- นโยบายการควบคุมการใช้ข้อมูลภายใน
- นโยบายการป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน
- นโยบายการไม่ล่องละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาและลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4.1

จำนวนบุคลากรของบริษัท และบริษัทย่อย ของโรงพยาบาลในเครืออุตสาหกรรม
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558

ประเภท	พนักงานประจำ/ แพทย์ประจำ (Full time)	พนักงานชั่วคราว/ แพทย์ที่ปรึกษา	รวม
พยามาล	9,015	1,639	10,654
พนักงานทั่วไป	19,433	3,369	22,802
รวมพนักงานทั้งสิ้น	28,488	5,008	33,456
แพทย์	1,418	8,192	10,610

หมายเหตุ แพทย์ประจำ หมายถึง แพทย์ที่ทำงานกับบริษัทตั้งแต่ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ขึ้นไป แต่
แพทย์ดังกล่าวไม่ถือว่าเป็นพนักงานของบริษัท

ที่มา: รายงานประจำปี 2558

ตารางที่ 4.2

ข้อมูลการฝึกอบรมของบริษัทและบริษัทย่อยในช่วงปี 2556-2558

	2558	2557	2556
จำนวนพนักงานที่เข้า อบรมในแต่ละปี	8,325	8,819	7,424
จำนวนชั่วโมงฝึกอบรม ในแต่ละปี	568,960	458,742	381,056

ที่มา: รายงานประจำปี 2558

4.1.2 กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพ
สามารถสนับสนุนให้โรงพยาบาลมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีกิจกรรมหลักๆ อยู่ 3 กิจกรรม คือ
การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การดำรงรักษาบุคลากร ดังผลรายงานต่อไปนี้

4.1.2.1 กิจกรรมด้านการสรรหาบุคลากร (Recruiting) กิจกรรมสามารถแบ่งแยก
ตามหน้าที่ได้ 3 หน่วยงาน กล่าวคือ (1) ดึงดูด (Attract) สัมภาษณ์ และว่าจ้างบุคลากร (2) รักษา
ประวัตินักวิชาการและดูแลโปรแกรมต่างๆ หลังการว่าจ้าง และ (3) คอยสอดส่องให้โรงพยาบาลปฏิบัติ
ตามกฎหมายข้อบังคับต่างๆ

การปฏิบัติตามแผนงานควบคุมตำแหน่งงาน (Position control) เป็นเครื่องมือ
ของฝ่ายบริหารในการควบคุมอัตรากำลังคน เทียบเท่าจำนวนคนทำงานเต็มเวลา (Full-time

equivalent: FTE) ในการจ่ายค่าจ้าง (Payroll) ตามที่ได้จัดสรรงบประมาณไว้ นิยามของ FTE คือ จำนวนชั่วโมงที่คนทำงานเต็มเวลา ใน 1 ปี หรือ 2,080 ชั่วโมง ซึ่งหักจำนวนชั่วโมงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ แล้วแต่ยังไม่นับวันลาพักร้อน ลากิจ และวันนักขัตฤกษ์

ในการสรรหาบุคลากร จะทำประกาศ หรือลงโฆษณาในหนังสือพิมพ์ วารสาร หรือออนไลน์ รวมทั้งเว็บไซต์ของโรงพยาบาลเอง เพื่อดึงดูดผู้สมัครงาน รวมทั้งพิจารณาใบสมัครเก่า ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจะได้รับเชิญให้มาสัมภาษณ์ เพื่อคัดกรอง (Screen) ให้หัวหน้าแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงได้สัมภาษณ์ และตัดสินใจคัดเลือกในที่สุด

หลังการตัดสินใจของหัวหน้าแผนกหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงแล้ว แผนกทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่รับผู้สมัครเข้างานอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย เริ่มเปิดแฟ้มประวัติของบุคลากร แล้วกำหนดการปฐมนิเทศน์ (Orientation) เพื่อให้บุคลากรใหม่ ได้รับข้อมูล (Background information) ของโรงพยาบาลในเรื่องพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา ค่านิยม ฯลฯ และเพื่อให้ทราบถึงนโยบายและขั้นตอนปฏิบัติในคู่มือ รวมทั้งผลประโยชน์ อันได้แก่ สวัสดิการต่างๆ อาทิ การประกันชีวิตและการประกันสุขภาพ รูปแบบการปฐมนิเทศมักเป็นการบรรยาย ตอบข้อซักถาม และนำชมทั่วทั้งโรงพยาบาล (ดร.วิทยา มานะวานิชเจริญ, 2557)

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพนั้นมีกลยุทธ์ในการดึงดูดผู้สมัครให้สนใจทำให้มีผู้สมัครเข้ามาในปริมาณที่มากด้วยภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร การจ่ายค่าตอบแทนที่น่าสนใจ สวัสดิการที่ดึงดูดให้ผู้สมัครงานสนใจ และความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะมีการกรองคุณสมบัติที่ตั้งไว้ในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้ตรงกับค่านิยมหลักขององค์กร (BDMS Values) คือ Beyond Excellence, Deep Empathy, Moral commitment, Service with Thai hospitality ซึ่งในภายใต้ค่านิยมในหัวข้อ “Beyond Excellence (เหนือความเป็นเลิศ)” ทำให้โรงพยาบาลจัดให้ความรู้กับผู้บริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลและบริษัทในเครือข่ายเกี่ยวกับการบริหารค่าใช้จ่ายบุคลากร หลักสูตร Full-time Equivalent Management (FTE) เพื่อให้การคำนวณและการวางแผนอัตรากำลังที่ใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ หากจำนวนพนักงานในหน่วยงานใดไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น บริษัท ก็จะจัดจ้างพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพิ่มเติม เพื่อให้ปริมาณงานในหน่วยงานสอดคล้องกับจำนวนพนักงานและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานแก่พนักงาน (รายงานความยั่งยืน, 2556) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

“การวางแผนอัตรากำลังคน มีการวางแผน 3 ระยะ ระยะยาว 3 ปี ระยะปานกลาง คือ 1 ปี ระยะสั้น ครึ่งปี ใน 1 ปี จะมีการ review กันทุกๆ ครึ่งปี อัตรากำลังสำรอง ทาง BDMS ทางโรงพยาบาลจะมี Nursing pool สามารถยืมตัวกันข้ามเครือข่ายได้โดยมีการระบุในสัญญา

ในใบสมัครว่าสามารถไปช่วยเครือข่ายได้ โดยทำการตกลงกันตั้งแต่รับเข้าทำงาน เมื่อมีการวางแผน อัตรากำลังรายปีมา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละแผนกว่าในปีนั้นๆ ได้อัตรากำลังจำนวนเท่าไร ซึ่งจะสามารถ review แผนได้ เช่นถ้ามีลูกค้าเพิ่มขึ้น อาจจะต้องเพิ่มจำนวนอัตรากำลัง มีการ update ทุกเดือนในเรื่องของ Turn Over rate อัตราพนักงานเข้า-ออก อัตราคงค้างที่ควรจะต้อง fill มีการจัดทำ Monthly Report” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พ.ค. 2560)

“ถ้ามีตำแหน่งเปิด 1 ตำแหน่ง ควรจะมีอัตราส่วน 1:10 เพราะถ้ามีผู้สมัครน้อย เท่ากับเรามีตัวเลือกน้อย ส่วนคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่งจะเหมือนกันทุกเครือข่าย ในการดึงดูดให้ผู้สมัครมาสมัครงานเพื่อให้มีตัวเลือกให้ได้คนดีและคนเก่งนั้น โรงพยาบาลกรุงเทพ เน้นการอบรมพัฒนา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีและสามารถรักษาคนที่ทำงานดีไว้ได้ ซึ่งโรงพยาบาลกรุงเทพจะพิจารณาบุคคลที่ดี และคนเก่ง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าความรู้เพราะการทำงาน ของโรงพยาบาลกรุงเทพนั้น เน้นการทำงานเป็นทีม” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

“ขั้นตอนในการสรรหาจะมีการทดสอบภาษาอังกฤษในทุกตำแหน่งและมีการสอบ สัมภาษณ์ไม่ต่ำกว่า 2 ครั้ง สำหรับครั้งที่ 1 จะสัมภาษณ์โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล สำหรับครั้งที่ 2 จะสัมภาษณ์โดยต้นสังกัดของฝ่ายนั้นๆร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานว่าต้องสอบอะไรบ้าง เช่น ตำแหน่งทรัพยากรบุคคลจะมีการทำแบบทดสอบทัศนคติ หรือการสัมภาษณ์เพื่อทดสอบทัศนคติให้ตรงกับค่านิยมของโรงพยาบาล สำหรับระดับปฏิบัติการจะมีการให้ดูงานและทดสอบการปฏิบัติงานก่อนเริ่มงาน” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

“การสรรหาและคัดเลือกในธุรกิจโรงพยาบาลจะแบ่งบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ Clinic และ Non clinic สำหรับส่วนของ Clinic จะเป็น พยาบาล นักรังสี เภสัชกร ทันตกรรม ส่วน Non clinic คือ HR บัญชี IT จัดซื้อ ในการสรรหากลุ่ม Non clinic จะไม่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น เพราะเราสามารถจะหาได้โดยการสรรหาปกติ แต่สำหรับกลุ่มที่เป็นในธุรกิจโรงพยาบาลจะแบ่ง ออกเป็น 2 ส่วน คือ Clinic และ Non clinic สำหรับส่วนของ Clinic จะเป็น พยาบาล นักรังสี เภสัชกร ทันตกรรม ส่วน Non clinic คือ HR บัญชี IT จัดซื้อ ในการสรรหากลุ่ม Non clinic จะไม่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น เพราะเราสามารถจะหาได้โดยการสรรหาปกติ แต่สำหรับกลุ่มที่เป็น Clinic จะมีการแข่งขันสูงในการสรรหา ปัจจุบันเราจะใช้วิธีการให้ทุนในการเรียน และเมื่อเรียนจบแล้วก็จะได้ คนมาทำงาน นอกจากนั้นก็จะมีการแนะนำจากบุคคลภายใน เรียกว่า Friend get friend และให้

รางวัลเป็นการตอบแทน เนื่องจากค่อนข้างจะหายาก” (ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 และ 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์ วันที่ 1 มีนาคม 2559)

“ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรระดับแพทย์หรือพยาบาลในตำแหน่งที่ค่อนข้างหายากจะมีการให้ทุนโดยจะพิจารณาให้สิ่งตอบแทนที่ดีขึ้น เช่น การเสนอตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสวัสดิการที่พิเศษกว่า โดยจะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้อำนวยการก่อน ส่วนในระดับปฏิบัติการ อาจจะมีการไปออก campus เช่น ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ซึ่งจะจัดเป็น Job Fair หรือ Hot Job และแต่กรณี” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่)

“ในกรณีที่มีการจัด campus ก็จะทำให้ระดับผู้จัดการแผนกเข้าไป เพื่อประชาสัมพันธ์ ว่าทำงานอยู่ในองค์กรมีข้อดีอะไรบ้าง ฉะนั้นเวลาที่ไปจะไม่ได้ไปแค่แผนก Recruit เท่านั้น เราจะพาระดับผู้จัดการต้นสังกัดไปด้วยไม่ว่าจะไปต่างจังหวัดต่างๆ เพื่อไปแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำงานกับเรา เพื่อจะสามารถตอบคำถามให้กับผู้ที่สนใจได้ตรงประเด็น ทำให้เค้ารู้สึกถึงพี่น้องร่วมสถาบันได้คุยกัน” (ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 และ 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์ วันที่ 1 มีนาคม 2559)

“การคัดเลือกบุคลากรที่แตกต่างจากที่อื่น ของโรงพยาบาล เรียกว่า “Hot Job”, “REP”, โครงการเพื่อนแนะนำเพื่อนซึ่งจะมีขั้นตอนในการให้รางวัล เช่น หากคนที่พนักงานที่แนะนำให้มาทำงานตรงตามความต้องการขององค์กรเป็นจะได้รางวัล โดยอาจจะได้เป็นก้อนแรกไปก่อน หลังจากบรรจุแล้วค่อยพิจารณาให้รางวัลในขั้นตอนต่อไป” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 17 มีนาคม 2560)

“การนำเข้าแพทย์และพยาบาลจะมีข้อจำกัดในด้านของกฎหมายไทยเนื่องจากต้องมีการสอบด้านภาษาไทย และต้องมีความรู้ด้านวัฒนธรรมไทย เพราะหากไม่มีการรับรองจากแพทย์สภา จะไม่สามารถทำการรักษาคนไข้ได้ แต่ทำได้แค่ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ในด้านการรักษาพยาบาลได้ เท่านั้น เราจึงทำโครงการแลกเปลี่ยนกับประเทศสหรัฐอเมริกา Oregon Health & Science University (OHSU) ซึ่งขณะนี้ส่งทั้งระดับผู้จัดการวิชาชีพไปดูงานที่อเมริกา ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายว่าแต่ละเครือข่ายจะส่งไปกี่คน เพื่อกลับมาพัฒนางานซึ่งทำมานานแล้ว” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

“ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่พบมากที่สุดขณะนี้ส่วนใหญ่เป็นข้อจำกัดของการผลิตในตลาดที่เกี่ยวข้อง สหวิชาชีพที่หายาก เกิดความขาดแคลน การแข่งขันสูง ซึ่งจะต้องมีสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันต่างๆ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

“การสรรหาแพทย์จะมีการแนะนำจากแพทย์ภายในองค์กร และสัมภาษณ์โดยผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากต้องคุ้ยด้านเทคนิคทางการแพทย์ และฝ่ายบุคคลยังไม่มีความรู้ในด้านการแพทย์เพียงพอที่จะพิจารณาคัดเลือกแพทย์ สำหรับ ตำแหน่งแพทย์ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะไม่ได้เข้าร่วมสัมภาษณ์เลยทางผู้อำนวยการจะเป็นฝ่ายสัมภาษณ์เองโดยตรง เพราะในตำแหน่งแพทย์บางส่วนจะไม่ได้ทำสัญญาเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลโดยตรง เนื่องจากเป็นวิชาชีพอิสระ โดยการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วน ในการสัมภาษณ์ระดับปฏิบัติการฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Recruit Auditor) จะเป็นฝ่ายสัมภาษณ์ และในระดับบริหาร จะเป็นผู้ช่วยหรือผู้จัดการฝ่ายบุคคลสัมภาษณ์เอง ในกรณีการหาบุคลากรระดับบริหาร จะมีการคัดเลือกจากบุคลากรภายในก่อนถ้าในองค์กรภายในไม่สามารถหาคนได้ เราจะหาคนจากในเครือข่ายก่อน เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าคนที่พนักงานแนะนำมานั้นจะอยู่กับองค์กรแน่ๆ อีกอย่างที่เราแตกต่างคือ พนักงานสามารถขอลาบำนาญมาได้ เนื่องจากเครือข่ายของเรามีหลายที่ ในกรณีที่ต้องการบุคลากรในตำแหน่งงานที่ขาด เรามีเครือข่ายเป็นกรุป Line HR หรือสามารถส่งแจ้งผ่านอีเมล การออกแคมป์ส จะไปกันไปเป็นหมู่คณะ จะมีส่วนร่วมกับโรงพยาบาลอื่นในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ เช่น โรงพยาบาลบีเอ็นเอช โรงพยาบาลสมิติเวช” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลที่ 3 จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

ผลจากการศึกษาข้อมูลโดยรวมสามารถสรุปได้ว่าโรงพยาบาลได้ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหา ในการสรรหา1 ตำแหน่งจะต้องมีอัตรา 1: 10 เช่นการเปิดรับสมัครตำแหน่งพยาบาล 1 ตำแหน่ง จะต้องเป็นผู้สมัครอย่างน้อย 10 คน โดยจะกำหนด ลักษณะของวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และข้อกำหนดอื่นๆ ของแต่ละตำแหน่งงาน อย่างชัดเจน เพื่อที่จะได้เลือกสรรอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งจะระบุเหมือนกันทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (BDMS) ทั้งนี้ จะพิจารณาพนักงานภายใน เป็นอันดับแรก เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน หากไม่มีผู้ใดเหมาะสมจึงจะพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลภายนอก นอกจากนี้พนักงานใหม่ทุกคนจะได้เข้ารับการอบรมปฐมนิเทศ เพื่อช่วยให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร จึงทำให้พนักงานสามารถวางแผนและปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ การสรรหาและคัดเลือกของโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จะมีการทดสอบผู้สมัครโดยมีเกณฑ์ในการทดสอบด้านภาษาอังกฤษ และทดสอบทัศนคติ เพื่อคัดกรองผู้สมัครให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพตั้งแต่ขั้นตอนการสรรหา มีการใช้กลยุทธ์ที่ใกล้เคียงกันทั้งในเรื่องของการออก campus การใช้เทคนิค เพื่อนชวนเพื่อน การให้ทุนการศึกษาในตำแหน่งที่หายาก จะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ หรือ กลุ่มโรงพยาบาลในเครือที่อยู่ภายใต้ บริษัท ดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)(BDMS) มีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมในด้าน

ความสามัคคีระหว่างองค์กรที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ในการไปออก campus ที่มีการร่วมมือกันกับโรงพยาบาลอื่นในเครือ โรงพยาบาลกรุงเทพ ทำให้เห็นการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในการสรรหา และคัดเลือก รวมถึงการบรรจุงานที่มีขั้นตอนที่รัดกุมโดยการทดสอบการปฏิบัติงานก่อนเริ่มงานเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานกับโรงพยาบาลได้อย่างแน่นอน ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

กิจกรรมด้านการสรรหาและคัดเลือก

การดึงดูดผู้สมัครงาน	การดำเนินงาน
เพื่อนชวนเพื่อน	ประกาศให้พนักงานทราบถึงตำแหน่งที่ต้องการและหากมีการแนะนำผู้สมัครจากพนักงาน จะมีค่าตอบแทนให้โดยมีขั้นตอนในการให้ค่าตอบแทน เช่น ถ้าได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ พนักงานที่แนะนำจะได้ค่าตอบแทนในขั้นตอนแรก และหากบุคลากรที่รับเข้ามาผ่านการทดลองงานจะได้รับค่าตอบแทนในขั้นตอนที่ 2 เป็นต้น
การออก campus	ทางโรงพยาบาลจะพิจารณาเลือกมหาวิทยาลัยที่จะไปทำกิจกรรม ซึ่งในแต่ละครั้งจะมีระดับผู้จัดการแต่ละแผนกไปร่วมกิจกรรมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วย ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัดเพื่อแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ที่สนใจเข้าร่วมงาน และเพื่อสามารถตอบคำถามให้กับผู้ที่สนใจได้ตรงประเด็น ทำให้เค้ารู้สึกถึงพี่น้องร่วมสถาบันได้ด้วยกัน
การให้ทุนการศึกษาสำหรับกลุ่มวิชาชีพ แพทย์พยาบาล เกสเซอร์ เป็นต้น	โรงพยาบาลจะพิจารณาให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ที่เรียนดี เพื่อสนับสนุนการศึกษา และเมื่อจบจากการศึกษาแล้วจะได้บุคลากรมาปฏิบัติงานในโรงพยาบาล
การยืมตัวแพทย์ในเครือข่าย BDMS	แพทย์ในโรงพยาบาลสามารถดำเนินการเองได้เลยเนื่องจากเนื่องจากวิชาชีพแพทย์จะคำนึงถึงผู้ป่วยเป็นหลักก่อน หรือหากเป็นกรณีขอคำปรึกษา จะสามารถดำเนินการได้โดย Teleconference
การดึงดูดแพทย์โดยการแนะนำจากแพทย์ในโรงพยาบาล	ในการดึงดูดแพทย์ให้เข้ามาปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจะใช้วิธีการโดยการติดต่อแนะนำโดยแพทย์ในโรงพยาบาล และสัมภาษณ์โดยผู้บริหารระดับสูงเนื่องจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะไม่มีความรู้ด้านเทคนิคการแพทย์ และตำแหน่งแพทย์จะไม่ใช้พนักงานของโรงพยาบาล

4.1.2.2 กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Training & Developing)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทยและในต่างประเทศล้วนให้ความสำคัญกับกิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เกิดความเชี่ยวชาญจนเกิดเป็นนวัตกรรมสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้

ผลจากการศึกษาข้อมูล ผู้วิจัยพบว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเช่นกัน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก โดยโรงพยาบาลได้ร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดหลักสูตร “Mini-MBA in Healthcare” ฝึกอบรม 120 ชั่วโมง โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจและการบริหารจัดการองค์การบริการด้านสุขภาพ เพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพในเรื่องภาวะผู้นำ และทักษะการบริหารงานโรงพยาบาลและธุรกิจบริการด้านสุขภาพ การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยมีนโยบายการนำเงิน 1% ของเงินรายได้ทั้งหมดไปใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การนำเงินรายได้ไม่ต่ำกว่า 100 ล้านบาทต่อปี ไปใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรทุกส่วนงาน โดยเฉพาะพนักงานใหม่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 100 ชั่วโมงต่อปี และพนักงานเก่าต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 80 ชั่วโมงต่อปี (รายงานประจำปี 2559) นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่า มีการแบ่งกลุ่มการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มบุคคลที่ได้รับเลือกให้มาเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร การบริหารธุรกิจหรือหลักสูตรการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากมหาลัยชั้นนำของโลก กลุ่มที่เป็นผู้บริหารระดับรองลงมา ซึ่งจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการจากสถาบันสคินท์ (SASIN) และ กลุ่มผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย โดยจะต้องเข้ารับการอบรมหลักสูตร Advance Management Program ที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัย ABAC และผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) ได้ให้สัมภาษณ์ว่า “เมื่อพัฒนากลุ่มพนักงานที่อยู่ภายในบริษัทให้เก่งแล้ว หากไม่สามารถทำให้พนักงานอยู่ติดกับบริษัทได้นาน ก็เท่ากับว่าการสร้างแบรนด์ดีให้พนักงานไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องหาวิธีที่จะทำให้เกิดความผูกพันระหว่างพนักงาน โดยเพิ่มกิจกรรมต่างๆ ให้มากขึ้น จึงเกิดเป็นสัญญาทางใจว่า ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จากคำมั่นสัญญาจึงกลายเป็นแบรนด์ดี เมื่อทำอย่างนี้แล้วองค์กรจะเจริญเติบโตและคนก็จะโตตามไปด้วย” (สาธิต วิทยากร, 2549) และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ได้ให้สัมภาษณ์ถึงความสำคัญในกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงาน การปฏิบัติงานของพนักงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนี้

ในด้านการฝึกอบรม

“ในทุกปีมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจน และฝ่ายบุคคลจะมีทีมในการทำ Training need survey เข้าไปในทุกๆ โรงพยาบาลเพื่อเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรว่าในแต่ละหน่วยงานมีความต้องการการพัฒนาในรูปแบบไหน หลังจากนั้นเราจะนำข้อมูลนั้นมาดูภาพรวมและวิเคราะห์ก่อนว่าอะไรที่ต้องการเหมือนกัน เราจะจัดให้เป็น corporate plan ถ้ามีเฉพาะบาง

โรงพยาบาลอาจจะจัดเป็น Public ส่วนอะไรที่เราจัดเป็น In house ได้เราจะทำ ฉะนั้นเราจะมี Training Year Plan ที่ชัดเจน ว่าหลักสูตรของเราคืออะไรบ้าง แล้วส่งกลับไปให้แต่ละโรงพยาบาล เลือกลูกหลักสูตรว่าจะให้ใครอบรมเรื่องอะไร การอบรมหลักสูตรต่างๆ ถือเป็นเตรียมความพร้อมเพื่อ เป็นโอกาสในความก้าวหน้าที่จะเลื่อนตำแหน่งเพราะเวลาที่องค์กรจะขยายก็จะต้องพิจารณาจากคน ข้างในก่อน” (ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 และ 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์ วันที่ 1 มีนาคม 2559)

“การปฐมนิเทศโดยทั่วไปใช้เวลาในการปฐมนิเทศ ตำแหน่งทั่วไปใช้เวลา 3 วัน ถ้าเป็น ตำแหน่งเฉพาะทางใช้เวลา 10 วัน ใช้เวลาการทดลองงาน 3 เดือน โดยแบ่งเป็นพนักงานทั่วไป และ Pre Scepter (พนักงานวิชาชีพ) จะมีพี่เลี้ยงเพื่อประกบคู่ในการประเมินผล มีการให้ feedback ใน ข้อดีและข้อเสีย และจะมีการประเมินผลจากหัวหน้างาน ส่งต่อสายบังคับบัญชาเพื่อรับรองผล และส่ง ต่อมายังฝ่ายทรัพยากรบุคคลโดยการประเมินผลนั้น บุคลากรจะต้องรับทราบตั้งแต่แรกเข้าว่ามี รายละเอียดงานอย่างไรบ้าง ซึ่งจะมีรายละเอียดของ competency ในแต่ละฟังก์ชัน โดยดูจาก OJT (On the job training) ตามหัวข้อในแต่ละตำแหน่งงาน” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พ.ค. 2560)

“ปัญหาในด้านการจัดฝึกอบรมมีบ้าง เนื่องจากถ้าจะเลือกให้ที่ใดเป็น Center จะมี ปัญหาเรื่องการเดินทาง เรื่องบุคลากรในการจัดเวร มีเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องเช่น ช่วงไฮซีซั่น โลว์ซี ซัน จะต้องวางแผน ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามแผน ช่วงไหนที่ไฮซีซั่น ก็จะจัดหลักสูตรการฝึกอบรมแบบที่ ไม่มีภาคบังคับ ถ้าเป็นช่วงโลว์ซีซันก็จะมุ่งทำการพัฒนาพนักงานของเรา เพราะทุกคนต้องมี mandatory ที่เหมือนกันทั้ง BDMS” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือโรงพยาบาล กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

“โรงพยาบาลมีการอบรมผู้ประเมิน ในการทำ KPI จะอบรมหัวหน้างานก่อนที่จะ ประเมินลูกน้อง เพราะหากไม่เข้าใจ จะทำให้ผลการประเมินผิดพลาด เกิดผลเสียในภาพรวม ฉะนั้น การออกแบบการประเมินมีความสำคัญ เกี่ยวกับข้อคำถามเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินตัดสินใจได้ดีขึ้น ทาง BDMS ใช้ระบบ KPI ซึ่งให้ตามผลงานที่ได้ การตรวจสอบ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ระบบ KPI กับ Behavior ที่มาจาก core value ของ BDMS มีการเรียกคุยกับ พนักงานทุกคนในการอธิบายผลของ score ที่ได้ เพื่อให้พนักงานยอมรับ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และได้ มีการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป โดยโรงพยาบาลมีโครงสร้างเงินเดือนอยู่แล้ว หากพนักงานท่านใดมีความสามารถและอายุงานที่เหมาะสมจะพิจารณาให้ขึ้นไปในตำแหน่งและ เงินเดือนที่อยู่ในกรอบที่สูงขึ้นต่อไป” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือโรงพยาบาล กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

“มีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมซึ่ง โปรแกรมของโรงพยาบาลเรียกว่า Triple Soft โดยจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ HRM และ HRD ซึ่งจะมีการบันทึกประวัติบุคลากรตั้งแต่แรกเข้า ในระบบ HRM รวมถึงการโอนย้ายก็จะมีการดึงข้อมูลจากระบบไปเนื่องจากใช้ระบบเดียวกันทั้งเครือข่าย สำหรับระบบการอบรมจะถูกบันทึกในส่วนของ HRD โดยโปรแกรมการฝึกอบรมทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะ Launch ไปก่อน ให้พนักงานแจ้งความจำนงว่าต้องการ เข้าร่วมหลักสูตรใดบ้าง ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะบันทึกข้อมูลว่าพนักงานท่านนั้นๆ จะเข้าร่วมหลักสูตรจริงโดยการให้พนักงานเซ็นชื่อรับทราบ หากเข้าไปเรียนจริงระบบจะโชว์ status ว่า completed ซึ่งเป็นการ Update ทันที” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พ.ค. 2560)

“มีการวัดผลการประเมินโดยหลังจากฝึกอบรมไปแล้วนอกจากจะมีใบรับรองการฝึกอบรมแล้ว จะดูว่าถ้าเกิดกรณีขึ้นมาสามารถแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานได้หรือไม่ แต่ถ้าเป็นหลักสูตรของแต่ละแผนกจะมีการตรวจสอบในส่วนของ competency ซึ่งจะมีการวัด competency ทุกปีว่าความสามารถของพนักงานมีครบตามที่ฝึกอบรมมาหรือไม่ หรือมีการปรับการทำงานให้สอดคล้องกัน ถ้าพนักงานสอบผ่านเกณฑ์การทดสอบจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะมี competency ในทุกตำแหน่งวิชาชีพ” (ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พ.ค. 2560)

ในด้านการพัฒนาบุคลากร

“การ Development ส่วนใหญ่ประสิทธิผลที่เราวัดได้มาจาก performance ของพนักงานโดยรวมที่ดีขึ้นด้วย ฉะนั้นใน 1 ปี performance จะมีผลออกมาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการวัดผล อีกส่วนหนึ่งก็คือ การวัดผลจาก engagement score จากการทำ engagement survey ว่าผลของ engagement เพิ่มขึ้นหรือไม่ พนักงานมีความสุขหรือไม่ และในแบบสอบถาม 60 ข้อคำถาม ซึ่งจะสามารถตอบโจทย์ของเราได้ว่าพนักงานรู้สึกไม่ดีกับส่วนไหน และในเรื่องความพึงพอใจของพนักงาน เราทำโครงการต่างๆ ให้กับพนักงาน และดูผลตอบรับจากโครงการ เช่นการสอนลูก ของพนักงาน เป็นต้น ฉะนั้นเราจะสามารถวัดผลได้ โดยการวัดจาก Turnover rate และมีการถ่ายทอดผ่าน HR Operation ในสายนั้น แต่อาจจะไม่ร้อยเปอร์เซ็นต์ บางโรงพยาบาลอาจจะมีปัจจัยบางอย่างที่ทำให้ถ่ายทอดไม่ได้ทั้งหมด แต่ถ้อยว่ายังสามารถดำเนินการต่อไปได้ ซึ่งเราจะมี HR Meeting โดยมีการประชุมเรื่อง performance ซึ่งแรกๆ ทำเป็นรายเดือน ต่อมาเราทำเป็นรายไตรมาส แต่ถ้าในระหว่างเดือนมีปัญหาอะไร เราจะเรียกประชมนอกรอบ ซึ่งการประชุมในแต่ละครั้งเราจะมารวมกันทั้ง 9 โรงพยาบาล ว่าในแต่ละโรงพยาบาลมีปัญหาอะไร โดยจะไม่มีการปิดบังกัน เพื่อจะได้เกิดการแบ่งปันความรู้กัน แต่สำหรับนอกรอบจะเป็นการประชุมภายในของแต่ละโรงพยาบาลในแต่ละแผนกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เช่น Training, Recruitment, Compensation จะประชุมภายในกันเอง”

(ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 และ 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์ วันที่ 1 มีนาคม 2559)

“เรามีการทำโครงการแลกเปลี่ยนกับประเทศสหรัฐอเมริกา Oregon Health & Science University (OHSU) ซึ่งขณะนี้ส่งทั้งระดับผู้จัดการวิชาชีพไปดูงานที่อเมริกา ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายว่าแต่ละเครือข่ายจะส่งไปกี่คน เพื่อกลับมาพัฒนางานซึ่งทำมานานแล้ว” (ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 6 พ.ค. 2560)

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่ามีข้อมูลที่สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ดังกล่าว คือ มีการประสานความร่วมมือทางการแพทย์ร่วมมือกับสถาบันที่มีชื่อเสียง (Medical collaboration and research) เพื่อพัฒนาศักยภาพทางการรักษา และการวิจัยให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยเป็นสิ่งสำคัญ อาทิ การจับมือศัลยแพทย์สมองชื่อดังของโลก นพ. คีธ แอล แบล็ค ผู้อำนวยการสถาบันศัลยกรรมระบบประสาทแม็กซีน ดันนิทซ์ แห่งซิตีตาร์-ไซไนน์ เมดิคัล เซ็นเตอร์ ลอสแอนเจลิส สหรัฐอเมริกา เป็นพันธมิตรในการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถการรักษาโรคทางสมองและระบบประสาทนำร่องด้านการรักษาเนื้องอกและมะเร็งในสมองให้มีประสิทธิภาพที่ยั่งยืน เพื่อช่วยให้โรงพยาบาลก้าวสู่การเป็นสถาบันการรักษาด้านสมองและระบบประสาท (Neuroscience) ที่ทันสมัยในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ความร่วมมือพัฒนาการดูแลกลุ่มลูกค้าในสาขาอาชีวอนามัยร่วมกับมหาวิทยาลัยโอเรกอน Oregon Health & Science University (OHSU) ประเทศสหรัฐอเมริกา ประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยนาโกย่า ประเทศญี่ปุ่น เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศักยภาพและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์ในด้านการแลกเปลี่ยนบุคลากรในการฝึกอบรมด้านการแพทย์ ในด้านการแลกเปลี่ยนบุคลากรในการฝึกอบรมด้านการแพทย์ระหว่างองค์กร การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีการรักษาที่ทันสมัย การส่งต่อผู้ป่วยเพื่อรักษาระหว่างองค์กร”(รายงานประจำปี 2559)

“การเตรียมพร้อมในด้านบุคลากรเพื่อรองรับชาวต่างชาติโรงพยาบาลมีการเตรียมตัวตั้งแต่ก่อน AEC แล้ว คือตำแหน่งที่มีความเกี่ยวข้องคือ พยาบาล ฝ่ายการตลาดต่างประเทศเพื่อต้อนรับ โดยปกติโรงพยาบาลมีล่ามอยู่แล้ว แต่พอมี AEC ทางเราก็มีการวางแผนไว้ก่อนประมาณ 3 ปี โดยมีการสรรหาตำแหน่งพยาบาลจากประเทศฟิลิปปินส์มาเป็น Nurse Educator ให้พยาบาลคนไทยได้เรียนรู้จากเค้า โดยใช้วิธีการฝึกทำงานร่วมกัน ซึ่งจะได้ฝึกภาษาอังกฤษไปด้วย และทางองค์กรก็ได้มีการจัดหาสถาบันสอนภาษาอังกฤษเข้ามาสอนพนักงาน นอกจากนี้ก็มี พยาบาลจากประเทศกัมพูชา เนื่องจากผู้ป่วยจากประเทศกัมพูชาเริ่มเข้ามาใช้บริการในบางส่วน จึงต้องให้พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้บริการชาวกัมพูชาจะต้องเลือกมาเพื่อเรียนภาษากัมพูชา และคาดว่าจะเพิ่มหลักสูตรสอนภาษาจีน เนื่องจากเริ่มมีเงินเพิ่มมากขึ้น ซึ่งฝ่ายบุคคลจะต้องทราบว่าต้องฝึกอบรม

อะไรบ้าง และต้องจัดอบรมให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายว่า โรงพยาบาลไหนมีชาวต่างชาติสัญชาติอะไรเข้ามาบ้างในกลุ่มของโรงพยาบาล ซึ่งจะมีทั้งหมด 9 โรงพยาบาล” (ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล กลุ่มโรงพยาบาลที่ 1 และ 2 ในเขตกรุงเทพมหานคร สัมภาษณ์ วันที่ 1 มีนาคม 2559)

นอกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพโดยเป็นข้อมูลจากงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพได้ดังนี้

เครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีเป้าหมายชัดเจนในการที่จะก้าวขึ้นเป็น 1 ใน 3 โรงพยาบาลชั้นนำ หรือผู้ให้บริการทางการแพทย์ในเอเชียแปซิฟิก ที่ให้บริการทางการแพทย์อย่างมีคุณภาพและมาตรฐานระดับโลกแก่ชาวไทยชาวต่างชาติ โดยการพัฒนาและเสริมสร้าง 4 องค์ประกอบตามแผนงานหลัก คือ 1. Good Doctors การมีแพทย์ที่ดี มีจริยธรรม เป็นแพทย์ที่เก่ง มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการมีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญในการรักษาโรคเฉพาะทางทุกสาขา 2. Good Nurses การมีพยาบาลที่เก่ง มีความเข้าใจในความต้องการของผู้ป่วย และมีประสบการณ์ในการดูแลผู้ป่วยเป็นอย่างดี 3. Good Services + Thai Hospitality การให้บริการที่มาจากใจ บริการแบบไทย โดยการดูแลผู้ป่วย เหมือนสมาชิกในครอบครัว 4. Good Technology การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการตรวจและรักษาผู้ป่วย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและรักษาผู้ป่วย รวมถึงการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งนำมาสู่ Good Referral Hospitals มีการส่งต่อผู้ป่วยที่รวดเร็วมีประสิทธิภาพและครอบคลุมในภูมิภาค โดยการประเมินผลงานของพนักงาน โรงพยาบาลมีการประเมินความรู้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยจะประเมินจากความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะของพนักงานใน 4 ส่วน คือ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) คุณสมบัติ (Attributes) และผลการปฏิบัติงาน (Performance) และได้มีการสื่อสารเกณฑ์ต่างๆในการประเมินให้พนักงานทราบล่วงหน้าอย่างทั่วถึง (รายงานความยั่งยืน,2556)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวมสามารถสรุปได้ว่าโรงพยาบาลมีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดย คำนึงถึงความสำคัญของพนักงานในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีแผนงานและมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีไว้อย่างชัดเจน การใช้ระบบ Triple Soft ในการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นระบบเดียวกันทั้ง BDMS สามารถเชื่อมโยงกันได้ทุกเครือข่ายในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ และมีการจัดระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้หลายระดับได้แก่ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ในการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานทั่วไปใช้เวลา 3 วัน และสำหรับพนักงานวิชาชีพ ใช้เวลา 10 วัน การพัฒนา

อาชีพของพนักงาน (Career Development) การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถพนักงาน (Training Development) โดยโรงพยาบาลมีการทำ Training need survey จนได้ Training Year Plan ที่ชัดเจน ส่งไปให้แต่ละโรงพยาบาลเลือก รวมถึงความชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในทุกตำแหน่ง

ตารางที่ 4.4

กิจกรรมด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

กิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนา	การดำเนินการ
การปฐมนิเทศ	การปฐมนิเทศโดยทั่วไปใช้เวลาในการปฐมนิเทศตำแหน่งทั่วไปใช้เวลา 3 วัน ถ้าเป็นตำแหน่งเฉพาะทางใช้เวลา 10 วัน ซึ่งจะมีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ หลังจากปฐมนิเทศ ในระยะทดลองงาน
การวางแผนฝึกอบรมที่ชัดเจน	1. การทำ Training need survey จนได้ Training Year Plan ที่ชัดเจน 2. พนักงานใหม่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 100 ชั่วโมงต่อปี และพนักงานเก่าต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 80 ชั่วโมงต่อปี
การใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาบุคลากร	1. การใช้ E-Learning ในการอบรมหลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) กับพนักงานทุกคน 2. การจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมซึ่งเป็นระบบที่ใช้ทั้ง BDMS เรียกว่า Triple Soft โดยจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ HRM และ HRD ซึ่งสามารถบันทึกข้อมูลประวัติพนักงาน การฝึกอบรม และการโอนย้ายข้อมูลระหว่างเครือข่ายได้
การเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก	จัดหลักสูตร “Mini-MBA in Healthcare” ฝึกอบรม 120 ชั่วโมง โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจและการบริหารจัดการองค์กร บริการด้านสุขภาพ เพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพในเรื่องภาวะผู้นำ
การทำโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการแพทย์กับต่างประเทศ	โครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับประเทศสหรัฐอเมริกา Oregon Health & Science University (OHSU) ซึ่งขณะนี้ส่งผู้บริหารสายวิชาชีพไปดูงานที่อเมริกา ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายว่าแต่ละเครือข่ายจะส่งไปกี่คน เพื่อกลับมาพัฒนางาน
การประเมินผลหลักการฝึกอบรม	1. มีใบรับรองผ่านการฝึกอบรม มีการตรวจสอบว่าสามารถแก้ปัญหาในด้านที่ฝึกอบรมไปแล้วได้หรือไม่ปฏิบัติงานได้หรือไม่ 2. การตรวจสอบโดยวัด competency ทุกปีว่าความสามารถของพนักงานมีครบตามที่ฝึกอบรมมาหรือไม่

4.1.2.3 กิจกรรมการธำรงรักษาบุคลากร (Retaining)

ในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนแก่พนักงาน นอกจากจะคำนึงถึงผลการประกอบการขององค์กร และสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในแต่ละปีแล้ว ผลการประเมินก็เป็นส่วนสำคัญในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนแก่พนักงาน ซึ่งการจัดให้มีระบบการประเมินผลงานของพนักงานและการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนแก่พนักงานตามผลการประเมินนี้ จะส่งผลให้พนักงานสามารถทำงานและพัฒนาศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อให้ทราบถึงความพึงพอใจหรือความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน โรงพยาบาลได้ กำหนดให้มีการสำรวจข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของพนักงานทุกระดับ ซึ่งข้อมูลที่ได้รับมา นั้นจะสามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งยังได้กำหนดระเบียบปฏิบัติว่าด้วยการยื่นคำร้องทุกข์ เพื่อให้พนักงานได้ใช้ในการยื่นเรื่องราวร้องทุกข์ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขข้อขัดข้องใจในการทำงานของพนักงานอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

ด้านวัฒนธรรมการดูแลพนักงานที่ดี องค์กรให้ความสำคัญของคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โรงพยาบาลจึงเอาใจใส่ดูแลรักษาสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยและ ถูกสุขลักษณะ เพื่อสวัสดิภาพที่ดีและสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ของพนักงาน โดย ได้จัดให้มีการ ตรวจสอบสุขภาพแก่พนักงานเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้หากจำนวนพนักงานในหน่วยงานใดไม่ เพียงพอต่อปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น บริษัท ก็จะจัดจ้างพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานเพิ่มเติม เพื่อให้ปริมาณงานในหน่วยงานสอดคล้องกับจำนวนพนักงานและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานแก่พนักงาน (รายงานความยั่งยืน, 2556)

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารของโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการธำรงรักษาพนักงานในมิติที่หลากหลาย มีการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมสู่การปฏิบัติ ผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและหน่วยงานสำคัญที่ทำงานร่วมกันโดยการสื่อสารทุกช่องทางทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดจนการนำไปสู่การกำหนด Core Competency ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งด้านความสามัคคีในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ด้านค่าตอบแทน

“สำหรับค่าตอบแทนในเชิงคลินิกเราพยายามจะ Benchmark กับธุรกิจที่ใกล้เคียงกับเราด้วย แต่ในขณะเดียวกันเราก็ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กรด้วย สำหรับแนวทางเราจะเลือกว่าเราจะแข่งกับใครขึ้นอยู่กับบริษัทของเราด้วย เพราะเราพบว่าบางครั้งคนที่เงินเดือนเยอะแค่ไหนก็ออกได้ หมายความว่าถ้าองค์กรนำอยู่ก็จะเป็นกระบวนการภายในที่สามารถดึงดูดให้คนอยู่กับเราได้ การมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานสำคัญมาก ส่วนแพทย์ต้องแยกออกไป

เนื่องจากเป็น DF (Doctor Fee) ส่วนคุณหมอยังอยู่ในเชิงบริหารจะเกี่ยวข้องกับการ Recruit ของ HR ฉะนั้นค่าตอบแทนจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับตลาด” (ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล เครือ รพ.กรุงเทพ ในเขตกรุงเทพมหานคร วันที่ 1 มีนาคม 2559)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม พบว่า การบริหารข้อมูลสารสนเทศด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล มีการจัดทำรายงานให้กับผู้บริหารเป็นรายปีเพื่อใช้ในการพิจารณาปรับ เงินเดือนและจ่ายโบนัสให้กับพนักงาน ประกอบด้วย ข้อมูลเงินเดือนเดิม ผลการประเมินผลการสอบ ประวัตินักเรียน ลา มาสาย หากผู้บริหารต้องการข้อมูลเพิ่มเติมก็จะจัดทำสำหรับครั้งนั้นๆ เนื่องจาก ข้อมูลที่ใช้รายงานส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่ใช้สำหรับการพิจารณาจ่ายผลตอบแทน (รายงานประจำปี 2559)

ด้านสวัสดิการ

ด้านวัฒนธรรมการดูแลพนักงานที่ดี องค์กรให้ความสำคัญของคุณภาพชีวิตที่ดีของ พนักงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่าง เต็มที่และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บริษัท จึงเอาใจ ใส่ดูแลรักษาสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยและ ถูกสุขลักษณะ เพื่อสวัสดิภาพที่ดีและสุขพลามัยที่ สมบูรณ์ของพนักงาน โดย ได้จัดให้มีการ ตรวจสอบสภาพแก่พนักงานเป็นประจำทุกปี (รายงานความ ยั่งยืน, 2556) สอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร ดังนี้

“ในด้านสวัสดิการทางโรงพยาบาลมีการสนับสนุนหลายส่วน เช่น หอพักให้กับกลุ่ม พนักงานที่จะต้องขึ้นเวร เรื่องยูนิฟอร์ม ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งสวัสดิการแต่ละที่จะขึ้นอยู่กับพื้นที่นั้นๆ เนื่องจาก culture ไม่เหมือนกัน สวัสดิการจะมีประกาศที่ชัดเจนพนักงานจะมีการรับทราบและ ยอมรับตั้งแต่ต้น เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่เป็นตัวเงินจะมีวงเงินที่ชัดเจน และถ้าเกินจากนั้น จะมีส่วนลดให้ที่เท่าไร จะได้ส่วนลดในสัดส่วนที่มากกว่าลูกค่าทั่วไป ในกรณี IPD แต่ถ้าเป็น OPD ให้ 100% ไม่จำกัดจำนวนครั้ง” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัด เชียงใหม่ วันที่ 1 พฤษภาคม 2560)

“สำหรับความพึงพอใจของพนักงานด้านสวัสดิการเราจะมีจัดทำsurveyความ ต้องการของพนักงาน ต้องการความช่วยเหลือด้านไหน จะมีการกระจายความช่วยเหลือ ถ้าในด้าน สวัสดิการ HRจะดูแลสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ เราจะมีแผนเรื่องสวัสดิการที่พนักงาน สามารถเลือกได้ เช่นพนักงานที่ไม่ได้ใช้สวัสดิการคลอดลูกเนื่องจากโสด ทาง HR จะพิจารณา สวัสดิการอื่นๆ ให้เลือก ซึ่งเป็นโครงการในอนาคต ซึ่งมาจากความต้องการของพนักงานมาแก้ปัญหา แต่จะไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทุกคนเนื่องจากมีความหลากหลาย” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร มนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 1 พฤษภาคม 2560)

การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี

“ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กร มีตั้งแต่ปี 52 วัฒนธรรมองค์กรจะต้องมีการทำ workshop กับผู้บริหาร ซึ่งใช้เวลาหลายเดือนกว่าจะได้ออกมาเป็น We before me คือส่วนรวมต้องมาก่อนส่วนตัว แล้วเราจึงมาสร้างวัฒนธรรมย่อยๆ ภายใต้ We before me ซึ่งจะมีอีก 6 ตัว 1. We opened คือพูดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา 2. We can คือไม่มีอะไรที่เราทำไม่ได้ 3. We change คือ เราพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองทุกสถานการณ์ 4. We Served คือ เราต้องรู้จักใส่ใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา 5. We own คือ ต้องมีความเป็นเจ้าของ เช่นเวลาเห็นอะไรไม่ถูกต้อง อย่าคิดว่าธุระไม่ใช่ ต้องพร้อมช่วยเหลือ 6. We happy คือ มีความสุขและสนุกกับสิ่งที่ทำ

ฉะนั้น ในทุกๆ ปี พนักงานที่เข้ามาใหม่จะถูกถ่ายทอดวัฒนธรรม 100% ซึ่งทุกๆ เราจะจัด culture birthday ซึ่งตรงกับวันที่ 12 กุมภาพันธ์ ซึ่งทุกโรงพยาบาลจะจัดพร้อมๆ กัน เป็นการรณรงค์โดย HR จะเป็นฝ่ายที่จัดหาทั้งหมด ในการจัดเตรียมเค้กวันเกิด เช่น คัพเค้ก ซึ่งจะเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนทำเค้กกันขึ้นอยู่กับความสมัครใจ โดยจะร้องเบรคเดย์ร่วมกัน โดยจะดูว่าใน ร.พ. มีบุคลากรเท่าไร ก็จัดทำให้ทั่วถึง” (ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล เครือ รพ.กรุงเทพ ในเขตกรุงเทพมหานคร วันที่ 1 มีนาคม 2559)

“โรงพยาบาลจะมี Morning brief ทุกเช้า จ-อา เพื่อทราบสถานการณ์และแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด ส่วน Monthly Meeting จะเป็นระดับ Management มีนโยบายต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานต่อไป ส่วนช่องทางในการสื่อสารในระดับพนักงานจะมีระดับหัวหน้า ส่วนในภาพใหญ่จะมีระดับผู้บริหาร และ CEO ถึง พนักงาน ไตรมาสละครั้ง โดยให้ถามคำถามในที่ประชุมเพื่อตอบข้อซักถามได้ ในที่ประชุมเพื่อให้พนักงานรับรู้ทิศทางขององค์กร ในส่วนการสื่อสารระหว่างองค์กรจะแบ่งเป็นภาคส่วน ซึ่งจะมี Network ทุกวิชาชีพ เช่น ในส่วนของ HR จะมี HR Network ส่วน Nurse จะมี Nurse Network ร่วมกันทั้งเครือมีประชุมทั้งปี แล้วแต่ว่าปีไหนจะมีกี่ครั้ง ในการรักษาพยาบาลของแพทย์หรือพยาบาลจะมีการ consult ทาง Teleconference ได้ตลอด ปัญหาการสื่อสารระหว่างองค์กรจะมีในเรื่องการสื่อสารไม่ทั่วถึงบ้าง การที่พนักงานลาไปนาน อาจมีข้อมูลล้าช้า แต่ไม่ใช่ประเด็นใหญ่ สามารถจะปิด Gap ได้ เช่น ใช้ intranet ในการสื่อสารข้อมูล สามารถดูข้อมูลย้อนหลังได้ ไม่ว่าจะ เป็น นโยบาย กฎระเบียบ เบอร์โทรศัพท์ของพนักงาน มีบริการด้านไหนบ้าง” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 1 พฤษภาคม 2560)

“การ Maintain พนักงาน ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะมีกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ให้ความสำคัญกับบุคลากร มีการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ใส่ใจในสภาพการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในองค์กร รวมถึงสวัสดิการที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตของพนักงานทุก

ระดับ เนื่องจากองค์กรให้พนักงานมากกว่าที่อื่น วัดได้จาก Turnover ของโรงพยาบาลที่ไม่เกิน 5%” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 1 พฤษภาคม 2560)

“มีการให้ Reward & recognition ในเรื่องของค่าตอบแทนต่างๆ แต่สำหรับกระบอกเงินเดือนจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กรอยู่แล้ว ส่วน Retention จะมีคณะกรรมการ 2 ส่วน คือ EWC (Employee Wellness Committee) จะดูเรื่องความผาสุกของพนักงาน โดยการ Survey เพื่อหากิจกรรม โดยผ่านหลายช่องทาง เช่น อีเมล แบบสอบถาม หรือการประชุม แล้วแต่สถานการณ์ เพื่อสนองความต้องการของพนักงาน รวมทั้งการทำ Engagement นำผล Engagement survey มาพัฒนา ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะมีการดำเนินการทั้งเครือ BDMS ไม่ว่าจะ เป็น Healthcare หรือ Non Healthcare ในการให้รางวัลจะมีทั้งการประกาศเกียรติคุณ และการมอบรางวัลสำหรับพนักงานที่ทำดี แต่สำหรับพนักงานที่ทำไม่ดีจะไม่มีการลงโทษแต่เราจะพัฒนาเค้า” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พฤษภาคม 2560)

ด้านการประเมินผลเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

“มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการเลื่อนขั้นและการประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกปี ซึ่งการประเมินผลจะมี 2 ระบบ ในครึ่งปีแรกเราจะประเมินผลเพื่อพัฒนา โดยจะทำการพูดคุยกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องว่ามีเรื่องใดที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อในอีกครึ่งปีหลังจะปฏิบัติในทิศทางใด โดยไม่เอามาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจให้โบนัสหรือเงินเดือน จะดูจากทัศนคติ การพูดคุย แลกเปลี่ยนกันมากกว่า ซึ่งเป็นการให้โอกาสซึ่งกันและกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง สำหรับปลายปี จะมีการประเมินผล KPI ซึ่งจะมีการกำหนด KPI ตั้งแต่ระดับ Hospital Director จนถึงระดับพนักงาน ว่าแต่ละตำแหน่งจะต้องรับ KPI อะไรบ้าง โดยจะทำการประกาศที่ชัดเจน ว่าในปีนั้นๆ จะประเมินผลด้วย KPI อย่างไรบ้าง ชี้แจงทิศทางองค์กรให้ทุกคนรับทราบและนำไปปฏิบัติและมีการ Monitor ทุกเดือนว่าสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายหรือไม่ในปลายปี โดยการนำ KPI จะครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นคุณภาพของโรงพยาบาล ทั้งด้านการพัฒนาและด้านลูกค้า และการเรียนรู้ ซึ่งเป็นมุมมองทั้ง 4 ด้าน” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พฤษภาคม 2560)

“โรงพยาบาลจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์การปรับเลื่อนตำแหน่ง โดยการตั้งคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะมาจากกรรมการเลือกบุคลากรจากทุกวิชาชีพมาเป็นคณะกรรมการโดยมีท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นกรรมการ การกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบางตำแหน่งต้องมีการปูพื้นฐาน เช่นตำแหน่งที่เป็นสายวิชาชีพจะมีการกำหนดขั้นต่ำของอายุงานในตำแหน่งว่ากี่ปีขึ้นไปจึงจะ

ปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งเป็นไปตาม competency ของตำแหน่งที่จะปรับด้วย” (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พฤษภาคม 2560)

ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าการธำรงรักษาบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพ คือ การที่ผู้นำระดับสูงมีการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมสู่การปฏิบัติ ผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและหน่วยงานสำคัญที่ทำงานร่วมกันโดยการสื่อสารทุกช่องทางทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดจนการนำไปสู่การกำหนด Core Competency ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งด้านความสามัคคีในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมของหน่วยงานและการประสานงานระหว่างเครือข่าย สวัสดิการที่มีการประกาศที่ชัดเจน กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงาน องค์กร และเครือข่าย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กรเช่น ระดับผู้บริหาร และ CEO ถึง พนักงาน ไตรมาสละครั้ง มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี การสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน โดยการให้รางวัล และสำหรับพนักงานที่ผลงานไม่ดี จะไม่มีการลงโทษแต่จะพัฒนาให้ดีขึ้น เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่า ที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในองค์กร ก่อให้เกิดความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กร

ตารางที่ 4.5

กิจกรรมการธำรงรักษาบุคลากร

กิจกรรม	การดำเนินงาน
การพิจารณาค่าตอบแทน	1. มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการเลื่อนขั้นและการประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกปี ซึ่งการประเมินผลจะมี 2 รอบ ในครึ่งปีแรกจะประเมินผลเพื่อพัฒนาและปลายปีจะมีการประเมินผล KPI ปรับค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน 2. สำหรับกระบอกเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งจะเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร
การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีผลงานดี	1. การให้รางวัลจะมีทั้งการประกาศเกียรติคุณ และการมอบรางวัลสำหรับพนักงานที่ทำดี แต่สำหรับพนักงานที่ทำไม่ดีจะไม่มีการลงโทษแต่จะพัฒนาให้ดีขึ้น
การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การจัดหาสวัสดิการที่ดี	1. โรงพยาบาลจะมีคณะกรรมการ 2 ส่วน คือ EWC (Employee Wellness Committee) จะดูแลเรื่องความผาสุกของพนักงาน โดยการ Survey เพื่อหากิจกรรม โดยผ่านหลายช่องทาง เช่น อีเมล แบบสอบถาม หรือการประชุม 2. การทำ Engagement นำผล Engagement survey มาพัฒนา ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะมีการดำเนินการทั้งเครือโรงพยาบาล(BDMS)
การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ	1. ในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบางตำแหน่งต้องมีการปูพื้นฐาน เช่นตำแหน่งที่เป็นสายวิชาชีพจะมีการกำหนดขั้นต่ำของอายุงานในตำแหน่งว่ากี่ปีขึ้นไปจึงจะปรับเปลี่ยนได้ ซึ่งเป็นไปตาม competency ของตำแหน่งที่จะปรับด้วย

4.1.3 การควบคุมการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตามการรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบแบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ตามการรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ สรุปได้ว่าจากแบบประเมินที่ใช้ในการบริหารงานและควบคุมภายใน ด้านต่างๆ 5 ส่วน คือ การควบคุมภายในองค์กร (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities) ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) และระบบการติดตาม (Monitoring Activities) คณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร เขตดุสิต เวชการ จำกัด (มหาชน) มีความเห็นว่า มีระบบควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมตามสภาพปัจจุบันของกิจการ การดำเนินงานโดยรวม มีความโปร่งใสและมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีสามารถตรวจสอบได้

การควบคุมคุณภาพของกิจกรรมทั้ง 3 ด้านตามกรอบแนวคิดการวิจัย คือ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการธำรงรักษาบุคลากร จากที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มีการวางแผนและมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งในแต่ละกระบวนการจะมีการทบทวนแผนและปรับปรุงแผนให้เป็นไปตามความเหมาะสม ซึ่งในแต่ละกิจกรรมจะมีหลักเกณฑ์ในการควบคุมคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้วิจัยจะใช้ตารางการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพเพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างชัดเจน ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6

การควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
การสรรหาและการคัดเลือก	1. การกำหนดนโยบายระเบียบ และแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสรรหา การเลือกสรร การคัดเลือก และการทดลองปฏิบัติงาน 2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัคร	1. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารการรับสมัครไม่ทั่วถึง 2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครในประกาศรับสมัครไม่ชัดเจน 3. การดำเนินการคัดเลือกที่ไม่ใช้ระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง 4. ข้อสอบและวิธีการสอบไม่ได้มาตรฐาน	1. การมีรูปแบบของการสรรหาอย่างชัดเจนตามแนวปฏิบัติทั่วไป 2. กำหนดหลักเกณฑ์และแผนอัตรากำลังสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและเปิดเผย	1. เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารทางสื่อมวลชนและระบบ Internet 2. ทำความเข้าใจกับผู้บริหารในเรื่องกระบวนการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน	1. ประเมินผลการสรรหา เลือกสรร และการคัดเลือกอย่างต่อเนื่อง
การฝึกอบรมและพัฒนา	1. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน 3. หลักสูตรฝึกอบรม/สัมมนาบุคลากรในหน่วยงาน	1. มีแผนงานและโครงการพัฒนาและฝึกอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการอย่างแท้จริง 2. การคัดเลือกบุคคลที่ไม่เหมาะสมเข้ารับการพัฒนาหรือรับทุนต่าง ๆ	1. กำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปีโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดฝึกอบรม 2. จัดให้มีการจัดทำฐานข้อมูลประวัติข้อมูลบุคลากร และประวัติการได้รับการฝึกอบรมในหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ 3. กำหนดเป้าหมาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน	1. ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้ทุกฝ่ายรับทราบ 2. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน	1. วิเคราะห์ผลการพัฒนา หรือ ฝึกอบรมเป็นระยะ 2. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม

ตารางที่ 4.6

การควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
	4. ระบบสารสนเทศ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 5.ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน		4. จัดให้มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลายๆ ด้าน 5. จัดให้มีระบบการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน	3. เผยแพร่ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้ทุกฝ่ายทราบ	
การธำรงรักษาบุคลากร	1. นโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ภายในหน่วยงาน 2. หลักเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ 3. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล 4. มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร 5. วัฒนธรรมของหน่วยงานและทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน	1. การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับ สวัสดิการและประโยชน์ที่ครอบคลุมไม่เหมาะสม 2. ความไม่เข้าใจของพนักงานที่รับผิดชอบ 3. การใช้หลักฐานเท็จในการขอเบิกสวัสดิการ	1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนให้เหมาะสมเป็นธรรมอยู่เสมอ รวมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงานและตอบแทน 2. จัดให้มีหัวหน้าผู้ควบคุมงานเข้าร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 3. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือน และประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยเปิดเผย 4. มีกำหนดแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรในหน่วยงาน 5. จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่อาวุโสและมีความสามารถ 6. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำหนดหลักเกณฑ์และระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่ง	1. ประชุมชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์หรือสิทธิประโยชน์ รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ให้ทุกฝ่ายทราบทั่วกัน 2. ประกาศผลการประเมินการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในภาพรวมให้ทราบทั่วกัน 3. ชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรให้ทุกฝ่ายรับทราบทั่วกัน	1. ประเมินผลนโยบายหรือมาตรการต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือมาตรการต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน

4.1.3.1 การควบคุมการบริหารด้านการสรรหาและคัดเลือก

ด้านการสรรหาและคัดเลือก การควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิผล คือ มีรูปแบบของการสรรหาอย่างชัดเจนตามแนวปฏิบัติทั่วไป กำหนดหลักเกณฑ์และแผนอัตรากำล้างสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและเปิดเผย มีการประเมินผลการสรรหา เลือกรสรร และการคัดเลือกอย่างต่อเนื่อง ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการสรรหาและคัดเลือกของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มีข้อมูลการควบคุมดังนี้

1. มีการวางแผนอัตรากำล้างรายปี มีการ review ทุกครั้งปี
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะทำการแจ้งจำนวนอัตรากำล้างให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละแผนกในปีนั้นๆ ทราบ
3. มีการทำ Monthly Report แจ้งเกี่ยวกับ Turn Over rate อัตราพนักงานเข้า-ออก อัตราค้างค่างที่จะต้องสรรหาทดแทนหรือเพิ่มเติม
4. การวางแผนอัตรากำล้างสำรอง ของ BDMS คือ โรงพยาบาลจะมี Nursing pool สามารถยืมตัวกันข้ามเครือข่ายได้โดย มีตกลงกับผู้สมัครงาน โดยการระบุในสัญญา และ ในใบสมัครว่าสามารถไปช่วยเครือข่ายได้
5. การรับพนักงาน 1 ตำแหน่ง จะมีการกำหนดสัดส่วน 1:10 เช่น เปิดรับสมัครตำแหน่งพยาบาล 1 ตำแหน่ง ต้องมีผู้สมัครอย่างน้อย 10 คน
6. การกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง โดยกำหนดคุณสมบัติเหมือนกันทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ
7. หลักเกณฑ์ในการสรรหา บรรจุ มีขั้นตอน คือ มีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม และมีคณะกรรมการในการสัมภาษณ์เพื่อคัดกรอง(Screen)
8. มีการประเมิน KPI ของฝ่ายบุคคล ในการสรรหา โดยเปรียบเทียบอัตราที่รับเข้ามา และอัตราที่ผ่านการทดลองงาน สาเหตุที่ออกคืออะไร ถ้าออกเนื่องจากขาดคุณสมบัติจะนับเป็น Turnover rate ถ้าออกโดยสาเหตุอื่นเช่น พ่อแม่ป่วย หรือสาเหตุที่ไม่ใช่การที่คนไม่เหมาะสมกับงาน จะไม่นับเป็น Turnover rate
9. การตรวจสอบในกระบวนการ 2 ฝ่าย คือ 1. ตรวจสอบหน่วยงานว่ามี การฝึกอบรมพนักงานใหม่ได้ดีหรือไม่ ทำงานได้ตามที่กำหนดหรือไม่ 2. ตรวจสอบฝ่ายทรัพยากรบุคคล ว่าสามารถรับคนได้ตามที่กำหนดใน competency หรือไม่

10. มีการตรวจสอบจำนวนของการคัดเลือกบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน และการหาผู้สมัครทันเวลาหรือไม่ และใช้งบประมาณไปเท่าไร

11. มีการวัดผลจาก KPI ที่กำหนดในด้านการสรรหา ในแต่ละตำแหน่ง มีตำแหน่งเร่งด่วนกี่ตำแหน่ง และได้คนตามกำหนดวันที่ระบุหรือไม่ ถ้าไม่ได้จะต้องไปดูที่สาเหตุว่าเกิดอะไรขึ้น เพื่อหาทางแก้ปัญหา โดยอาจจะทำการเพิ่มอัตรา recruiter หรือ ปรึกษากันในทีมเพื่อหาทางแก้ปัญหาต่อไป

4.1.3.2 การควบคุมการบริหารด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

การควบคุมการบริหารด้านการฝึกอบรมและพัฒนาที่มีประสิทธิผลต้องมีการกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปีโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดฝึกอบรม จัดให้มีการจัดทำฐานข้อมูลประวัติข้อมูลบุคลากร และประวัติการได้รับการฝึกอบรมในหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีการกำหนดเป้าหมาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้ทุกฝ่ายรับทราบ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน วิเคราะห์ผลการพัฒนาหรือฝึกอบรมเป็นระยะ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรม ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มีข้อมูลการควบคุมดังนี้

1. มีการวางแผนทุกปี และมีการ review ทุกครึ่งปี
2. มีการรายงานผลว่าใช้งบประมาณไปเท่าไร เป็นไปตามแผนหรือไม่
3. มีการกำหนดโดย KPI ว่าพนักงานได้รับการอบรมโปรแกรมพื้นฐาน

mandatory ในภาคบังคับ ตามข้อกำหนดของโรงพยาบาลหรือไม่ โดยแบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 หลักสูตรใหญ่ๆ คือ Hospital Mandatory เป็นภาคบังคับสำหรับพนักงานทุกคน และ หลักสูตร Department KPI โดยในแต่ละแผนกจะมีหลักสูตรเพื่อพัฒนาในแต่ละฟังก์ชัน

4. มีการใช้ระบบโปรแกรม Triple Soft จัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ทั้ง BDMS โดยจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ HRM และ HRD ซึ่งจะมีการบันทึกประวัติบุคลากรตั้งแต่แรกเข้า ในระบบ HRM และหากมีการโอนย้ายจะมีการดึงข้อมูลจากระบบไปยังเครือข่ายที่พนักงานทำนั้นย้ายไป สำหรับระบบการอบรมจะถูกบันทึกในส่วนของ HRD

5. มีการเสนอโปรแกรมฝึกอบรมโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะ Launch ไปก่อน ให้พนักงานแจ้งความจำนงว่าต้องการเข้าร่วมหลักสูตรใดบ้าง ผ่านโปรแกรม จนถึงขั้นตอนการเข้าอบรมจริงของพนักงานนั้นๆ

6. ในด้านการสับเปลี่ยนงาน (Rotate) จะมี 2 Module คือ Recruit & Training เช่น บุคลากรที่ต้องการเปลี่ยนงานเนื่องจากตั้งครรรภ์ จะขอยกย้ายไปอีกตำแหน่งหนึ่งสามารถยกย้ายได้ถ้าบุคลากรท่านนั้นสอบผ่านตามเกณฑ์ competency ของตำแหน่งนั้นๆ แต่ถ้าไม่ถึงจะต้องส่งไปฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะไปทำในตำแหน่งที่ต้องการได้

7. มีการวัดผลโดยการประเมินหลังได้รับการฝึกอบรม นอกจากจะมีใบรับรองผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมีการตรวจสอบว่าถ้าเกิดกรณีขึ้นมาสามารถแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานได้หรือไม่ แต่ถ้าเป็นหลักสูตรของแต่ละแผนกจะมีการตรวจสอบโดยการวัด competency ว่าความสามารถของพนักงานมีครบตามที่ฝึกอบรมมาหรือไม่ หรือมีการปรับใช้ในการทำงานให้สอดคล้องกัน ถ้าพนักงานสอบผ่านเกณฑ์การทดสอบจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

4.1.3.3 การควบคุมการบริหารด้านการธำรงรักษาบุคลากร

การควบคุมการบริหารด้านการธำรงรักษาบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิผล คือ การปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนให้เหมาะสมเป็นธรรมอยู่เสมอ รวมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงานและตอบแทน จัดให้มีหัวหน้าผู้ควบคุมงานเข้าร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือน และประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยเปิดเผย มีกำหนดแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรในหน่วยงาน จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือมอบรางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่อาวุโสและมีความสามารถ จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำหนดหลักเกณฑ์และระยะเวลาในการพิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่ง มีการชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์หรือสิทธิประโยชน์รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ให้ทุกฝ่ายทราบทั่วกัน ประกาศผลการประเมินการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในภาพรวมให้ทราบทั่วกัน ชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรให้ทุกฝ่ายรับทราบทั่วกัน ประเมินผลนโยบายหรือมาตรการต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือมาตรการต่างๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับมาตรฐานการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มีข้อมูลการควบคุมดังนี้

1. มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการเลื่อนขั้นและการประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกปี ซึ่งการประเมินผลจะมี 2 รอบ ในครึ่งปีแรกเราจะประเมินผลเพื่อพัฒนา สำหรับปลายปีจะมีการประมวลผล KPI เพื่อพิจารณาปรับค่าตอบแทน
2. มีการให้ Reward & recognition การให้รางวัลจะมีทั้งการประกาศเกียรติคุณ และการมอบรางวัลสำหรับพนักงานที่ทำดี แต่สำหรับพนักงานที่ทำไม่ดีจะไม่มีการลงโทษ แต่จะพัฒนาต่อไป
3. มีการคณะกรรมการด้านการอนุรักษ์สุขภาพไว้ 2 ส่วน คือ (1) EWC (Employee Wellness Committee) รับผิดชอบเรื่องความผาสุกของพนักงาน โดยการ Survey เพื่อหากิจกรรมผ่านหลายช่องทาง เช่น อีเมลล์ แบบสอบถาม หรือการประชุม แล้วแต่สถานการณ์เพื่อสนองความต้องการของพนักงานและ (2) การทำ Engagement นำผล Engagement survey มาพัฒนา ซึ่งจะมีการดำเนินการทั้งเครือโรงพยาบาล
4. โรงพยาบาลจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปรับเลื่อนตำแหน่ง โดยการตั้งคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะมาจากกรรมการเลือกบุคลากรจากทุกวิชาชีพมาเป็นคณะกรรมการโดยมีท่านผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นกรรมการ การปรับเลื่อนตำแหน่งมีการกำหนดระยะเวลาขั้นต่ำของอายุงานในตำแหน่งต้องดำรงตำแหน่งงานที่ปีขึ้นไปจึงจะปรับเลื่อนได้ ซึ่งเป็นไปตาม competency ของตำแหน่งที่จะปรับด้วย บางตำแหน่งต้องมีการปูพื้นฐานก่อน เช่นตำแหน่งที่เป็นสายวิชาชีพ (ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เครือ รพ.กรุงเทพ จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 26 พฤษภาคม 2560)

4.2 การเปรียบเทียบความแตกต่างของโรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ใน 3 บริบท
 โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของขนาดโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพ และความแตกต่างที่ตั้งระหว่างกรุงเทพกับต่างจังหวัด และ ความแตกต่างในการบริหารบุคลากรที่เป็นสายวิชาชีพ (Clinic) กับสายการสนับสนุน (Non Clinic) ว่ามีผลกระทบต่อการทำงานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่

4.2.1 เปรียบเทียบโรงพยาบาลขนาดกลางและโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ

ด้านการสรรหาและคัดเลือกระหว่างโรงพยาบาลขนาดกลางและโรงพยาบาลขนาดใหญ่ที่อยู่ในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ มีการใช้ระบบการบริหารแบบเดียวกัน การ

สรรหาบุคลากรโดยใช้เกณฑ์การสรรหาเหมือนกันทั้งเครือ จากที่สัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่าขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความแตกต่างกันในด้านของการสรรหา ซึ่งจะพิจารณาจากบุคลากรภายในก่อนโดยการขออาสาสมัครภายในเครือข่ายเดียวกันให้ไปทำงานในโรงพยาบาลอีกพื้นที่หนึ่ง ซึ่งอาจเป็นภูมิภาคของบุคลากรภายในอยู่แล้ว อีกส่วนหนึ่งจะเป็นบุคลากรที่ขอให้ย้ายไปโดยระบุช่วงระยะเวลาในการโยกย้ายไปเพื่อที่จะฝึกบุคลากรใหม่ให้สามารถปฏิบัติงานได้เหมือนกันก่อน สำหรับการดึงดูดผู้สมัครจะมีการปฏิบัติแบบเดียวกัน คือ ออก campus เพื่อนชวนเพื่อน เป็นหลัก

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาระหว่างโรงพยาบาลขนาดเล็กและโรงพยาบาลขนาดใหญ่ในส่วนของหลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) จะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดทุกโรงพยาบาลในเครือ แต่จะมีการฝึกอบรมในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละท้องถิ่นที่จะไม่เหมือนกัน เช่น ภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคใต้ ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน สำหรับโรงพยาบาลขนาดใหญ่จะมีการฝึกอบรมแยกการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอย่างชัดเจน แต่โรงพยาบาลขนาดเล็กจะไม่ได้แยกเนื่องจากบุคลากรใน 1 คน อาจจะต้องทำหน้าที่หลากหลายเป็น Multifunction ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทของโรงพยาบาลและ competency ที่มีความแตกต่างอยู่ในแต่ละโรงพยาบาล

ด้านการธำรงรักษาระหว่างโรงพยาบาลขนาดเล็ก และโรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากทั้งโรงพยาบาลขนาดเล็กและโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีการทำ Engagement Survey เหมือนกันทุกโรงพยาบาล แต่ Engagement Score ในแต่ละขนาดโรงพยาบาลจะไม่เหมือนกัน ในด้านที่มีคะแนนที่ใกล้เคียงกันจะมีการแจ้งให้ CEO ของแต่ละโรงพยาบาลทราบว่า หัวข้อ Engagement ของปีนั้นๆ มีเรื่องอะไรบ้าง เพื่อนำประเด็นในแต่ละหัวข้อไปพัฒนาต่อ สำหรับหัวข้อเดียวกันจะสามารถนำมากำหนดกิจกรรมร่วมกันได้ แต่สำหรับบางเรื่องที่แตกต่างกัน ที่มี Engagement Score ต่ำ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเน้นจัดเป็นกลุ่ม เพราะแต่ละกลุ่มมีความต้องการไม่เหมือนกัน

4.2.2 การเปรียบเทียบโรงพยาบาลที่อยู่พื้นที่ในกรุงเทพมหานครกับโรงพยาบาลในต่างจังหวัด

ด้านการสรรหาและคัดเลือกระหว่างโรงพยาบาลที่อยู่พื้นที่กรุงเทพมหานครกับโรงพยาบาลในต่างจังหวัด การสรรหาของทั้งเครือโรงพยาบาลมีอยู่ 2 วิธี คือ 1. การออกแคมป์สตีเป็นส่วนกลาง ถ้าเป็นด้านวิชาชีพ เช่นพยาบาล จะมีการสร้างทีมโดยการนำของ Vice President ในส่วนของพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาล เพื่อประชาสัมพันธ์ในภาพรวมเพื่อแจ้งให้ทราบว่าในแต่ละโรงพยาบาลเปิดรับผู้สมัครจำนวนเท่าไร เพื่อให้ผู้สนใจระบุความจำแนกว่าต้องการร่วมงานที่โรงพยาบาลพื้นที่ไหน ซึ่งเป็นมาตรฐานของโรงพยาบาลที่ผู้สมัครสามารถเลือกพื้นที่ได้ 2. การลงประกาศผ่านหน้าเว็บไซต์ของโรงพยาบาล หรือผ่าน Facebook ของแต่ละโรงพยาบาล หรือช่องทาง

อื่น เช่น การ Launch email ไปยังส่วนกลาง เป็นต้น เพราะบางตำแหน่งไม่สามารถสรรหาจากการออก campus ได้เนื่องจากบริบทของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ความเร่งด่วนของการสรรหาของในตำแหน่งนั้นๆ ที่ต้องทำทันทีโดยไม่ต้องรอการสรรหาจากส่วนกลาง

ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ระหว่างโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร และโรงพยาบาลในต่างจังหวัด พบว่า มีการใช้มาตรฐานในการฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรพื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ (BDMS) มีการจัดทำฐานข้อมูลการฝึกอบรมซึ่งเป็นโปรแกรมของโรงพยาบาลเรียกว่า Triple Soft โดยโปรแกรมการฝึกอบรมทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะ Launch ไปในระบบก่อน เพื่อให้พนักงานแจ้งความจำนงว่าต้องการ เข้าร่วมหลักสูตรใดบ้าง ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ทั้ง BDMS

ด้านการธำรงรักษาบุคลากรระหว่างโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร และโรงพยาบาลในต่างจังหวัดจะไม่แตกต่างกันเนื่องจากบุคลากรทุกพื้นที่โรงพยาบาลมีความสำคัญต่อองค์กรเหมือนกัน เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อความผูกพันของพนักงานเป็นกิจกรรมในภาพรวมเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการทำ Engagement Survey ทุกโรงพยาบาล แต่คะแนน Engagement Score ในแต่ละพื้นที่จะไม่เหมือนกัน เช่นโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานครมีค่าตอบแทนสูง แต่ไม่มีความสมดุลในการทำงาน (Work life balance) แต่โรงพยาบาลในพื้นที่ต่างจังหวัดบางพื้นที่มีการจัดกิจกรรมสำหรับพนักงานสูงแต่ค่าตอบแทนต่ำ จึงจะต้องพิจารณาในด้านค่าตอบแทนที่เป็นส่วนของโบนัส ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากบริบทว่าพนักงานในแต่ละพื้นที่ต้องการความผูกพันแบบไหน ในแต่ละปีจะไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับบริบทในปีนั้นๆ ด้วย เช่น ในปีนี้ผล Engagement Score คือต้องการวันหยุด ปีหน้าอาจจะต้องการเป็นค่าตอบแทนที่มากขึ้น เป็นต้น

4.2.3 เปรียบเทียบบุคลากรสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากรสายสนับสนุน (Non clinic)

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในส่วนของบุคลากรวิชาชีพ (Clinic) เช่น พยาบาล เภสัชกร จะมีการแข่งขันสูง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารการสรรหาของทั้งเครือโรงพยาบาลมีอยู่ 2 วิธี คือ

1. การออก campus ที่เป็นส่วนกลาง ถ้าเป็นด้านวิชาชีพ เช่นพยาบาล จะมีการสร้างทีมโดยการนำของ Vice President ในส่วนของพยาบาลของแต่ละโรงพยาบาล เพื่อประชาสัมพันธ์ในภาพรวมเพื่อแจ้งให้ทราบว่าในแต่ละโรงพยาบาลเปิดรับผู้สมัครจำนวนเท่าไร เพื่อให้ผู้สนใจระบุความจำนงว่าต้องการร่วมงานที่โรงพยาบาลพื้นที่ไหน ซึ่งเป็นมาตรฐานของโรงพยาบาลที่ผู้สมัครสามารถเลือกพื้นที่ได้

2. การลงประกาศผ่านหน้าเว็บไซต์ของโรงพยาบาล หรือผ่าน Facebook ของแต่ละโรงพยาบาล หรือช่องทางอื่น เช่น การ Launch email ไปยังส่วนกลาง เป็นต้น เพราะบางตำแหน่งไม่สามารถสรรหาจากการออกแคมป์ได้เนื่องจากบริบทของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ความเร่งด่วนของการสรรหาของในตำแหน่งนั้นๆ ที่ต้องทำทันทีโดยไม่ต้องรอการสรรหาจากส่วนกลาง

สำหรับในด้านการดึงดูดแพทย์ให้เข้ามาร่วมงานในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ซึ่งจะไม่ได้อยู่ในส่วนรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาจาก 2 วิธี คือ

1. การแนะนำจากแพทย์ของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพในการดึงตัวแพทย์จากที่อื่นซึ่งจะไม่ผ่านระบบการสรรหาของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่จะมีการแนะนำจากแพทย์ใน DBMS และด้วยชื่อเสียงของโรงพยาบาล จึงทำให้มีโอกาสสูงในการได้ตัวแพทย์มาร่วมงานในองค์กร

2. โดยการยืมตัวแพทย์ในเครือข่ายเดียวกันแบบชั่วคราว หรือการกำหนดระยะเวลา 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรืออาจจะนานกว่านั้น ซึ่งทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการประกาศเพื่อขอความช่วยเหลือแบบอาสาสมัครจากแพทย์ภายใน BDMS การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุน (Non clinic) เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายบัญชีการเงิน ฝ่ายการตลาด จะทำการสรรหาแบบปกติทั่วไป เนื่องจากบุคลากรที่ต้องการมีจำนวนมากว่าสายวิชาชีพทางการแพทย์ การสรรหาจะใช้วิธี ประกาศหลายช่องทาง เช่น ประกาศผ่านเว็บไซต์ของโรงพยาบาล การลงโฆษณาผ่าน Job Advertising เป็นต้น ซึ่งจะมีความได้เปรียบในด้านชื่อเสียงของโรงพยาบาล สวัสดิการต่างๆ และความก้าวหน้าในอาชีพ ที่สามารถดึงดูดผู้สมัครงานให้สนใจเข้ามาร่วมงานกับเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในส่วนของบุคลากรสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากรสายสนับสนุน (Non Clinic) จะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรพื้นฐานที่เหมือนกัน (Mandatory Program) ส่วนหลักสูตรเฉพาะทางของแต่ละแผนกจะแตกต่างกันไปตามสายอาชีพ และการกำหนด competency ของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งหลักสูตรในด้านวิชาชีพที่เป็นหลักสูตรเฉพาะทางจะมีมากกว่าหลักสูตรที่เป็นส่วนของบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งการฝึกอบรมจะมีทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถตรงตามที่กำหนด

การชำระรักษาบุคลากร โรงพยาบาลจะได้ไม่แบ่งแยกตามบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีความสำคัญต่อองค์กรเหมือนกัน เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อความผูกพันของพนักงานเป็นกิจกรรมในภาพรวมเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นจึงไม่มีความแตกต่างกันระหว่างบุคลากรสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากรในส่วนทั่วไป (Non clinic)

ตารางที่ 4.7

การเปรียบเทียบความแตกต่างใน 3 บริบท ของเครือข่ายโรงพยาบาลกรุงเทพ

กลยุทธ์	โรงพยาบาลขนาดเล็ก-กลาง และโรงพยาบาลขนาดใหญ่	โรงพยาบาลในเขตกรุงเทพ และโรงพยาบาลในต่างจังหวัด	บุคลากรในสายวิชาชีพ (Clinic) และ บุคลากรในสายสนับสนุน (Non clinic)
การสรรหาและคัดเลือก	ไม่แตกต่างเนื่องจากมีการใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือข่ายโรงพยาบาล (BDMS) โดยใช้ KPI เป็นเครื่องมือวัดประสิทธิภาพ	มีความแตกต่างคือบุคลากรในกรุงเทพที่มีจำนวนมากกว่า ผู้สมัครจะมีให้เลือกมากกว่า แต่วิธีการสรรหาใช้ระบบเดียวกัน ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาจากคนภายในที่อยู่ในเครือข่าย BDMS ก่อน เนื่องจากต้องมีความรู้ด้านเทคนิค และวัฒนธรรมองค์กร	มีความแตกต่าง คือ บุคลากรสายวิชาชีพจะมีการแข่งขันสูง ต้องใช้เทคนิคในการสรรหาที่เข้มข้น ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนจะใช้วิธีการสรรหาแบบปกติทั่วไปซึ่งมีข้อได้เปรียบในด้านความมีชื่อเสียงของโรงพยาบาล
การฝึกอบรมและพัฒนา	มีความแตกต่างในเรื่องหลักสูตร Department Program จะมีหลักสูตรเฉพาะสำหรับบุคลากรเพื่อเน้นความเชี่ยวชาญในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ไม่มีใน รพ. ขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่จะใช้หลักสูตรที่เป็น Multi ในส่วนของหลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) จะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดทุกโรงพยาบาลในเครือ	ไม่มีความแตกต่างกันในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากโรงพยาบาลใช้ระบบการฝึกอบรมเดียวกัน โดยใช้โปรแกรม Triple soft เหมือนกัน ทั้งเครือข่าย ทั้งหลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) และหลักสูตร Department Program ที่เป็นหลักสูตรเฉพาะของแต่ละแผนก	มีความแตกต่างคือบุคลากรสายวิชาชีพจะฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อเน้นความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ และบุคลากรสายสนับสนุนจะเน้นการฝึกอบรมในด้านการให้บริการเป็นหลัก แต่ หลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) จะได้รับการฝึกอบรมเหมือนกันทุกตำแหน่ง
การธำรงรักษาบุคลากร	มีความแตกต่างกัน โดยการจัดกิจกรรมจะวัดจาก Engagement Score ที่แตกต่างกันและได้คะแนนต่ำ จะเน้นจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม และบางข้อที่มีความคล้ายกันในแต่ละโรงพยาบาลจะสามารถจัดกิจกรรมร่วมกันได้	มีความแตกต่างกัน โดยกิจกรรมจะวัดจาก วัฒนธรรม ในพื้นที่ และผล Engagement Score ที่แตกต่างกัน และได้คะแนนต่ำ จะเน้นจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม และบางข้อที่มีความคล้ายกันในแต่ละโรงพยาบาลจะสามารถจัดกิจกรรมร่วมกันได้	ไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อความผูกพันของพนักงานเป็นกิจกรรมในภาพรวมเป็นมาตรฐานเดียวกัน

จากผลการวิจัยทำให้เห็นว่า เครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือ แต่จะมีความแตกต่างในบริบทของโรงพยาบาลอยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัดจะมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมของพื้นที่นั้นๆ ที่ต้องปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากรในพื้นที่นั้นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบความแตกต่างออกเป็น 3 ด้าน ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในส่วนของหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการจะไม่มี ความแตกต่างกันเนื่องจากให้มาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกเหมือนกันทั้งเครือโรงพยาบาล แต่จะมีความต่างกันในด้านพื้นที่ต่างจังหวัดจะมีผู้สมัครมากและน้อยแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ สำหรับบุคลากรที่เป็นส่วนของสายวิชาชีพ (Clinic) จะมีการแข่งขันสูง จึงต้องใช้เทคนิคในการบริหารการสรรหาและคัดเลือกค่อนข้างมาก ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนาใช้ระบบเดียวกันทั้งเครือโรงพยาบาล พนักงานทั้งหมดจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในส่วนของ Mandatory Program ทุกคนเหมือนกัน ในส่วนของหลักสูตรเฉพาะทางจะมีความแตกต่างที่เกิดจากขนาดของโรงพยาบาลซึ่งการฝึกอบรมในโรงพยาบาลขนาดใหญ่จะมีหลักสูตรเฉพาะทางมากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็ก สำหรับด้านการดำรงรักษาบุคลากร จะมีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับพนักงาน โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อความผาสุกให้กับพนักงานเป็นกิจกรรมในภาพรวมเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ในด้านของสวัสดิการหลักๆ จะเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันเล็กน้อยเนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่มีความแตกต่าง ทั้งในด้านความต่างของขนาด ความต่างของวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ ความต่างของบุคลากรที่เป็นสายวิชาชีพ (Clinic) และ บุคลากรสายสนับสนุน (Non clinic)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความมีศักยภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กร ทั้งด้านการบริหารและการบริการของโรงพยาบาลอย่างสอดคล้องเพื่อรองรับผู้ป่วยที่เป็นลูกค้าระดับพรีเมียม และเป็นที่ยอมรับของชาวต่างชาติเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการเข้ารับบริการ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารของโรงพยาบาลเอกชนในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้งหมด 3 แห่ง โดยสรุปความมีประสิทธิผลในแต่ละด้านตามกรอบแนวคิดได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยจากแนวทางการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนสู่การเป็นโรงพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษาดังกล่าว สามารถสรุปความมีประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา และด้านการธำรงรักษาบุคลากร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 ด้านการสรรหาและคัดเลือก

โรงพยาบาลมีข้อได้เปรียบจากการมีเครือข่ายมากและความเป็นปึกแผ่นของโรงพยาบาลในเครือ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการหาตำแหน่งทดแทนของแต่ละโรงพยาบาลโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ที่นอกเหนือจากการสรรหาจากการประกาศงานผ่าน Job Advertising หรือ Website ของโรงพยาบาลเองแล้ว ยังมีช่องทางอื่น เช่น

1. เพื่อนชวนเพื่อน โดยผ่านทางพนักงาน ซึ่งมีการตั้งรางวัลสำหรับผู้แนะนำ โดยกำหนดขั้นตอนในการให้รางวัล
2. การให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ที่ผลการเรียนดี ซึ่งเมื่อจบการศึกษาก็จะได้มาเป็นพนักงานของโรงพยาบาล
3. การจัด Campus ที่มหาวิทยาลัยต่างๆ โดยใช้วิธีที่ชวนน้องร่วมสถาบัน มีการนำเสนอภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้ ความก้าวหน้าในอาชีพ และในการจัด Campus ในแต่ละครั้ง นอกจาก เจ้าหน้าที่ในการสรรหาคัดเลือกแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลไปด้วย เช่น ผู้จัดการต้นสังกัด เพื่อไปแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ที่สนใจจะเข้ามาร่วมทำงาน และเพื่อ

จะสามารถตอบคำถามให้กับผู้ที่สนใจได้ตรงประเด็น ทำให้ผู้ที่สนใจรู้สึกถึงพี่น้องร่วมสถาบันได้คุยกัน รวมถึงเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคต่างๆด้วย

4. การขอยืมตัวแพทย์ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การติดต่อให้แพทย์มาจากโรงพยาบาลอื่นด้วยตัวเอง หรือการให้คำปรึกษาทาง Tele conference ทางแพทย์สามารถดำเนินการได้เองเลยเนื่องจากมีองค์กรแพทย์รองรับอยู่แล้ว และเป็นวิชาชีพอิสระ ซึ่งจะคำนึงถึงผู้ป่วยเป็นหลัก

โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการควบคุมตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI และ Competency ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดให้สอดคล้องกับ BDMS Value ของทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ

5.1.2 ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

เครือโรงพยาบาลกรุงเทพมีแผนในการอบรมและพัฒนาบุคลากร Road Map ไว้เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว มีการทำ Training need survey เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละโรงพยาบาล ส่วนหัวข้อใดที่สามารถจัดเป็น In house Training ได้ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำเสนอให้อยู่ในแผนด้วย และส่งไปยังต้นสังกัดเพื่อเลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนาบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำเป็น Training Year Plan ที่ชัดเจน ซึ่งกิจกรรมนี้ถือเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เนื่องจากการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในอนาคตพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป เพราะในกรณีที่องค์กรมีการขยายจะพิจารณาบุคลากรจากภายในก่อนจะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก จึงทำให้เปอร์เซ็นต์ Turn over ขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ และสามารถสร้าง Employee Royalty ได้ สำหรับแพทย์ที่ต้องการจะเปลี่ยนมาดูแลงานด้านบริหารก็จะสามารถอบรมและพัฒนาเพื่อมาดูแลงานด้านบริหารได้เช่นกัน

5.1.3 ด้านการดำรงรักษาบุคลากร

จะมีเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ให้กับพนักงาน ความพึงพอใจในงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งโรงพยาบาลกรุงเทพ จะคำนึงถึงพนักงานในทุกด้านที่กล่าวมา ในการคำนึงถึงค่าตอบแทนนั้นโรงพยาบาลมีการเทียบกับธุรกิจที่ใกล้เคียง และในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กรด้วย ซึ่งค่าตอบแทนอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่จะทำให้สามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ แต่สิ่งสำคัญที่สามารถรักษาบุคลากรไว้ได้คือ “การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน” ซึ่งการจัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี จึงเป็นส่วนหนึ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ รวมไปถึงการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ การ

เสนอตำแหน่งที่สูงกว่า การเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า ถือเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะพิจารณานำมาใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

5.2 การอภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์กิจกรรมในการบริหารองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสรุปกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือก (Recruiting & Selecting)

จากการเปรียบเทียบใน 3 ด้านในด้านขนาดของโรงพยาบาลที่มีขนาดเล็ก-กลาง และขนาดใหญ่ใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกที่เป็นมาตรฐานเดียวกันไม่มีความแตกต่างวิธีการดึงดูดผู้สมัครที่เหมือนกัน คือ เพื่อนชวนเพื่อน การออก campus และการให้ทุนการศึกษากับผู้ที่มีผลการเรียนดี ทั้งนี้ ในกรณีตำแหน่งที่เปิดรับสามารถสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงานจากภายในได้จะพิจารณาบุคลากรภายในก่อน รวมถึงให้โอกาสในการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเพื่อกลับภูมิลำเนาเดิม ซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะย้ายไปให้ตรงตาม competency ของตำแหน่งนั้นๆ ในกรณีทำแบบทดสอบผ่านจะสามารถเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายไปยังตำแหน่งใหม่ในภูมิลำเนาเดิมได้ หากทำแบบทดสอบไม่ผ่านจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในส่วนที่ขาดเพื่อให้มีความรู้ความสามารถครบตาม competency ที่กำหนด

การเปรียบเทียบการสรรหาและคัดเลือกของโรงพยาบาลที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด พบว่า มีความแตกต่างกันเนื่องจากผู้สมัครในเขตกรุงเทพมหานครมีผู้สมัครในปริมาณที่มากกว่า แต่ขั้นตอน เกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกจะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือข่ายโรงพยาบาล แต่ด้วยความที่มีเครือข่ายมากจึงไม่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกในโรงพยาบาลที่อยู่ในต่างจังหวัดเนื่องจากบุคลากรทั้งเครือข่ายสามารถสับเปลี่ยนโยกย้ายไปในเครือข่ายเดียวกันได้ชั่วคราวโดยมีการตกลงตั้งแต่ขั้นตอนแรกโดยการระบุในใบสมัครงานและระบุในสัญญาว่าจ้าง

การเปรียบเทียบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เป็นสายอาชีพ (Clinic) และสายสนับสนุน (Non clinic) จะมีความแตกต่างกันเนื่องจากในส่วนของแพทย์และพยาบาลมีการแข่งขันสูงจึงทำให้ต้องใช้เทคนิคในการสรรหาที่ดึงดูดผู้สมัคร แต่สำหรับแพทย์จะไม่อยู่ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จะทำการสรรหาและคัดเลือกโดยผู้บริหารระดับสูงหรือผู้อำนวยการของโรงพยาบาล โดยการแนะนำจากแพทย์ด้วยกันเอง แต่สำหรับตำแหน่งพยาบาลเภสัชกร และตำแหน่งที่ทำด้านคลินิกอื่น ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะทำการดึงดูดผู้สมัครโดยส่วนใหญ่เป็นการจัด Campus กับมหาลัยต่างๆ โดยจัดเป็นภาพรวมส่วนกลาง ผู้สนใจสามารถเขียนเลือก

ได้ว่าต้องการร่วมงานที่โรงพยาบาลใดในเครือข่ายของโรงพยาบาลกรุงเทพ ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะประชาสัมพันธ์ให้ทราบว่าโรงพยาบาลใดต้องการรับสมัครตำแหน่งใด จำนวนเท่าไร ซึ่งจะนำทีมโดย VP ของฝ่ายพยาบาล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้จัดการในแผนกอื่น เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ตอบข้อซักถามกับผู้สนใจ รวมถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ที่สนใจได้รับทราบ ส่วน Non Clinic จะสามารถใช้การสรรหาและคัดเลือกโดยวิธีทั่วไป เช่น ลงประกาศผ่านเว็บไซต์ของโรงพยาบาล เป็นต้น

5.2.2 กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Developing)

จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงพยาบาลเล็ก-ขนาดกลางกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า มีความแตกต่างในเรื่องหลักสูตรอบรมในส่วนของ Department Program จะมีหลักสูตรเฉพาะทางสำหรับบุคลากรทางการแพทย์เพื่อเน้นความเชี่ยวชาญในโรงพยาบาลขนาดใหญ่มากกว่า โรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากจะหลักสูตรที่เป็น Multifunction ตามบริบทของโรงพยาบาล ด้วยความที่เป็นโรงพยาบาลขนาดเล็ก-ขนาดกลางผู้ป่วยจะมีปริมาณที่น้อยกว่า ดังนั้นบุคลากรจะต้องสามารถปรับตัวเพื่อทำหน้าที่ได้มากกว่า 1 งาน จึงต้องปรับหลักสูตรในการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล แต่ในส่วนของหลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) จะเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดทุกโรงพยาบาลในเครือ

การเปรียบเทียบการฝึกอบรมและพัฒนาของโรงพยาบาลที่อยู่ในกรุงเทพมหานครกับโรงพยาบาลที่อยู่ในต่างจังหวัดจะไม่มี ความแตกต่างกัน เนื่องจากโรงพยาบาลใช้ระบบการฝึกอบรมเดียวกัน โดยใช้โปรแกรม Triple soft เหมือนกัน ทั้งเครือข่าย ทั้งหลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) และหลักสูตร Department Program ที่เป็นหลักสูตรเฉพาะของแต่ละแผนก

การเปรียบเทียบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในส่วนของสายอาชีพ (Clinic) และสายสนับสนุน (Non clinic) มีความแตกต่างคือบุคลากรสายวิชาชีพจะฝึกอบรมที่เป็นหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อเน้นความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ มีการทำโครงการแลกเปลี่ยนทั้งภายในประเทศและนอกประเทศโดยการส่งพนักงานเข้าไปเรียนรู้ในโรงเรียนแพทย์ภายในประเทศและโรงเรียนแพทย์ที่ต่างประเทศ เช่นโครงการแลกเปลี่ยนกับประเทศสหรัฐอเมริกา Oregon Health & Science University (OHSU) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนจะเน้นการฝึกอบรมในด้านการให้บริการเป็นหลัก แต่ หลักสูตรพื้นฐาน (Mandatory Program) จะได้รับการฝึกอบรมเหมือนกันทุกตำแหน่ง ซึ่งมีการควบคุมตรวจสอบกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตรงตามที่กำหนด และหากพบว่า

บุคลากรมีความสามารถไม่ครบตามที่กำหนดใน competency ของตำแหน่งนั้นๆ จะมีการส่งไปฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในส่วนที่ขาดและวัดผลการอบรมเพื่อวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

5.2.3 กลยุทธ์การธำรงรักษาบุคลากร (Retaining)

จากการเปรียบเทียบความแตกต่างของธำรงรักษาบุคลากรของโรงพยาบาลเล็ก-ขนาดกลางกับโรงพยาบาลขนาดใหญ่ พบว่า มีความแตกต่างกันในด้านการจัดกิจกรรมซึ่งจะวัดจาก Engagement Score ในข้อที่มีความแตกต่างกันและได้คะแนนต่ำ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเน้นจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มโรงพยาบาลนั้นๆ และบางข้อที่มีความคล้ายกันในแต่ละโรงพยาบาลจะสามารถจัดกิจกรรมร่วมกันได้

การเปรียบเทียบการธำรงรักษาบุคลากรของโรงพยาบาลที่อยู่ในกรุงเทพมหานครกับโรงพยาบาลที่อยู่ในต่างจังหวัด พบว่า มีความแตกต่างกัน ในด้านของวัฒนธรรมในพื้นที่นั้นๆ และผล Engagement Score ในข้อที่แตกต่างกันและได้คะแนนต่ำ จะเน้นจัดกิจกรรมเฉพาะกลุ่มโรงพยาบาลนั้นๆ และบางข้อที่มีความคล้ายกันในแต่ละโรงพยาบาลจะสามารถจัดกิจกรรมร่วมกันได้

การเปรียบเทียบการธำรงรักษาบุคลากรในส่วนของสายอาชีพ (Clinic) และสายสนับสนุน (Non clinic) ไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อความผูกพันของพนักงานเป็นกิจกรรมในภาพรวมเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยการจัดกิจกรรมให้กับพนักงานและสวัสดิการ มีการให้ Reward & recognition ในเรื่องของค่าตอบแทนต่างๆ

การธำรงรักษาบุคลากรของเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จะมีคณะกรรมการ 2 ส่วน คือ EWC (Employee Wellness Committee) จะดูแลเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยการ Survey เพื่อหากิจกรรม โดยผ่านหลายช่องทาง เช่น อีเมลล์ แบบสอบถาม หรือการประชุม แล้วแต่สถานการณ์เพื่อสนองความต้องการของพนักงาน รวมทั้งการทำ Engagement นำผล Engagement survey มาพัฒนา ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะมีการดำเนินการทั้งเครือโรงพยาบาล ไม่ว่าจะเป็น Healthcare หรือ Non Healthcare มีการใช้ช่องทางการสื่อสารที่ดี โดยจะมี Morning brief ทุกเช้าจ-อา เพื่อทราบสถานการณ์และแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด ส่วน Monthly Meeting จะเป็นสื่อสารในระดับ Management มีเรื่องนโยบายต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานต่อไป ส่วนช่องทางในการสื่อสารในระดับพนักงานจะมีสื่อสารผ่านระดับหัวหน้า ในภาพรวมจะมีระดับผู้บริหาร และ CEO สื่อสารถึงพนักงาน ไตรมาสละครั้ง โดยให้ถามคำถามในที่ประชุมเพื่อตอบข้อซักถามได้ในที่ประชุมเพื่อให้พนักงานรับรู้ทิศทางขององค์กร

อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญในการพิจารณาถึงความเชื่อมั่นขององค์กร ด้วยการยอมรับนับถือจากต่างประเทศซึ่งมีลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมากทำให้ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะความพร้อมด้านการรักษาพยาบาล การสรรหาบุคลากรทางการแพทย์จึงมีส่วนสำคัญที่จะสร้างคุณค่าการรักษาพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ แต่โรงพยาบาลจะสามารถตอบสนองความต้องการของแพทย์และพยาบาลได้จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย มีการสนับสนุนส่งเสริมให้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ในต่างประเทศ มีการสร้างแรงจูงใจในค่าตอบแทนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย รวดเร็ว ตอบสนองต่อการใช้งานได้ทันสถานการณ์ มีศักยภาพในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดจ้างบุคลากรต่างประเทศที่มีความสามารถเฉพาะทางมาเป็นแม่แบบในการรักษาผู้ป่วยที่มีคุณภาพ กลยุทธ์สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การสร้างสิ่งจูงใจในการดึงตัวบุคลากรทางวิชาชีพ ทั้งแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่เทคนิค ที่มีศักยภาพ มีความพร้อมทั้งความรู้ ประสบการณ์ และมีจิตบริการอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดในการสรรหาบุคลากรเหล่านี้ เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการแพทย์ระหว่างโรงพยาบาลในประเทศกับต่างประเทศ การนำบุคลากรทางการแพทย์ไปเป็นนักวิชาการด้านการแพทย์ พยาบาล ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และเปิดรับนักศึกษาที่จบใหม่ในสถาบันที่มีชื่อเสียงหรือมีคุณภาพ การทำสัญญาว่าจ้างแก่บุคลากรในระยะยาว การให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลที่สนใจที่จะปฏิบัติงานกับโรงพยาบาลกรุงเทพ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้จะสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารบริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

5.3 ข้อจำกัดในการศึกษางานวิจัย

1. การเข้าถึงเพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงพยาบาลค่อนข้างต้องใช้เวลา เนื่องจากผู้บริหารไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ และระยะเวลาในการให้สัมภาษณ์ไม่มากนัก
2. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลที่อาจจะน้อย ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างไม่มากพอ
3. ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนที่เป็นธุรกิจเฉพาะอาจทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลเชิงลึกได้มากนัก ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการวิเคราะห์ผลการวิจัยที่อาจจะคลาดเคลื่อนไปบ้าง

5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าไปมีบทบาทในการเป็นพันธมิตรธุรกิจให้มากขึ้นในทุกๆระดับขององค์กร
2. ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรผลักดันและเป็นสื่อกลางให้บุคลากรทุกระดับให้เกิดความเป็นธรรมในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กร อันจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ

5.5 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยกลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลเอกชนโดยเปรียบเทียบความแตกต่างของโรงพยาบาลที่ไม่ใช่เครือเดียวกัน
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านการให้บริการ และการแข่งขันด้านเทคโนโลยี ความทันสมัย และความทัดเทียมกับประเทศอื่นในเอเชีย
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มผู้รับบริการชาวต่างชาติเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริงเกี่ยวกับความต้องการด้านบริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: บริษัท โกลเบลค คอนเซิร์น จำกัด.

จิตรลดา อมรวัฒนา. (2553). การศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : กรณีศึกษาบริษัทภายใต้ อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับต่ำกับอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2538). กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์, และ พสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เยาวภา ปฐมศิริกุล. (2523). กลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิจิต อู่อัน. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : SR Printing.

วิทยา ด้านธำรงกุล. (2526). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: เจริญเวฟ.

สมยศ นาวิการ. (2539). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

อาร์มสตรอง, ไมเคิล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. แปลโดย อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บทความ

ธนัชพร สว่างแจ้ง, กัญญาดา ประจุศิลป์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาล โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทย์ทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559. วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิทยานิพนธ์

- คณิงนิจ อุณหโชค. (2546). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐบาล ในช่วงพุทธศักราช 2550-2554. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต.พยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. บัณฑิตวิทยาลัย.
- ฉวีวงศ์ บวรเกียรติขจร. (2554). แบบจำลองธุรกิจในการจัดการนวัตกรรมของสถานพยาบาลเอกชนเพื่อเป็นศูนย์กลางสุขภาพของเอเชีย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- บริษัท ซี เอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น จำกัด. (2553). “การศึกษาสถานภาพและความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงพยาบาลในประเทศไทย สำนักบริหารการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว กรมพัฒนาธุรกิจการค้า”
- พระนันทภัทร แสสนณรงค์, (2552). การศึกษาประสิทธิผลของสถานพยาบาล สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) ตามแนวคิด Balanced Scorecard
- สุภาวี โหมศิริกุล, ภัทริยา คะลีล้วน, สุขวีรยา สุขสุเพิ่ม. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา : โรงพยาบาล บี.แคร์เมดิคอลเซ็นเตอร์

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- กรุงเทพธุรกิจ. (2014) “HMTDI ติดอาวุธนักบริหารโรงพยาบาล” สืบค้นเมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/mba/20140512/581856/HMTDI.html>
- ข่าวสารอาเซียน.2016. “ยุทธศาสตร์ 10 ปี ไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub)” สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560, http://www.asean thai.net/ewt_news.php?nid=6276&filename=index
- ณัฐพล วุฒิรักขจร.2559, “ประเทศไทยกับการพัฒนาเป็น MEDICAL HUB OF ASIA” สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560, <https://www.gsb.or.th/getattachment/>
- ไทยรัฐ. (2556) “โรงพยาบาลกรุงเทพนำร่องเว็ลด์คลาส ศูนย์กลาง"เมดิคัล ฮับ” สืบค้นเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2557, จาก <http://www.thairath.co.th/content/365662>

- ไทยแลนด์อินดัสตรีดอทคอม. (2009) “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อีกหนึ่งยุทธวิธีแห่งความสำเร็จขององค์กร” สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2557, จาก <http://www.thailandindustry.com/guru/view.php?id=10112§ion=9&rcount=Y>
- ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี. 2559, “ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน” สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560, https://www.krungsri.com/bank/getmedia/c1c6a542-0fad-440f-bd4b-2bad5501378d/IO_Hospital_2016_TH.aspx
- ผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์.2555 คอลัมน์ กลยุทธ์การตลาด: “AEC กับเมดิคัลฮับของไทย ประมาทไม่ได้เลย” สืบค้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2560, <https://suchons.wordpress.com>
- โรงพยาบาลดีบุก. (2559) “BDMS SOUTHERN GROUP จับมือ 8 องค์กร เยี่ยมชม INTELLIGENT HOSPITAL” สืบค้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2560, จาก <http://dibukhospital.com/bdms-southern-group>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2553). “ฮับสุขภาพแห่งเอเชีย:สร้างโอกาสทองของธุรกิจการแพทย์ไทย” สืบค้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน 2556, จาก <http://www.ksmecare.com/Article/82/24738>
- สมาคมโรงพยาบาลเอกชน.2558, “ADVERTORIAL “เทคโนโลยีทางการแพทย์” ...ก้าวที่กล้าลงทุนยกระดับโรงพยาบาลเอกชนไทยสู่สากล, <http://www.posttoday.com/social/health/368928>
- สยามมีเดีย.2016. “การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ “Medical Hub” นโยบายสำคัญของรัฐบาลไทย” สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560, <http://live.siammedia.org/index.php/article/chit-chat-health/9739>
- Advanced Business Magazine. (2015) “เปิดทำเนียบสุดยอดนักบริหารแห่งปี 2558 : นายแพทย์ปราเสริฐ ปราสาททองโอสถ” สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2559, จาก <https://www.facebook.com/advancedbusinessmagazine/posts/393783870817714:0>
- BrandBuffet Team.2014. “เครือรพ. กรุงเทพฯ ผนึกรวม 6 กลุ่มรพ.แถวหน้าไทย “เครือข่ายใหญ่ที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้” ประกาศศักดาลุยตลาด “เอเชีย” สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560, จาก <http://www.brandbuffet.in.th/2014/11/bangkok-dusit-medical-ads/>

- CSR Report.2013. “รายงานความยั่งยืนขององค์กร” สืบค้นเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560,
<http://bdms-th.listedcompany.com/misc/CSR/20140320-BGH-CSRreport2013-TH-02.pdf>
- HireRight. (2016) “HireRight Employment Screening Benchmark Report 2016”
<http://www.hireright.com/assets/uploads/files/HireRight2016BenchmarkingReport.pdf>
- HR to Thai.com. (2015) “4 โมเดลธุรกิจ 4 วิธีคิดผูกใจคน” สืบค้นเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2559,
 จาก <http://www.hrtothai.com/Articles/Index/380>
- Marketeer. (2013), “NO.1 RAND : โรงพยาบาลกรุงเทพ” สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2557, จาก
<http://marketeer.co.th/2014/08/10065/>
- Your Trusted Healthcare Network. (2016) “ข้อมูลบริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)” สืบค้นเมื่อวันที่ 22 เมษายน 2560, จาก <http://bdms-th.listedcompany.com/profile.html>

Books

- Barney, B. 2001, Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, vol. 26, January, pp. 41-56.
- Devanna, A; Frombrun, J.; Tichy, M. and Warren, K. 1982, “Strategic planning and human resources management, *Human resource Management*, vol. 21, Spring, pp. 11-18.

Articles

- Anne Vo & Timothy Bartram.2012, “The adoption, character and impact of strategic human resource management: a case study of two large metropolitan Vietnamese public hospitals”

- Elvira Nica, 2013 “The Importance of Human Resources Management to the Health Care System” *Economics, Management, and Financial Markets* Volume 8(4), pp. 166–171
- HR strategy in healthcare, www.siemens.com/thought2action
- INTERNATIONAL CONFERENCE of SCIENTIFIC PAPER AFASES. 2012, “NEW TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY” pp.185-190.
- Julia Christensen Hughes Evelina Rog, (2008), "Talent management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 Iss 7 pp. 743-757
Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Naresh Khatri, Jack Wells, Jeff McKune & Mary Brewer. 2006 “Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals: A Study of a University and a Community Hospital”
- Platonova, Elena A, PhD; Hernandez, S Robert, DrPH; Moorehouse, R Brett, FACHE. 2013, “Innovative Human Resource Practices in U.S. Hospitals: An Empirical Study”, vol.58, pp. 290-301.
- Siemens Healthcare GmbH, (2015), “White Paper”, Approaches for a successful
- Syi Su, Mei-Chi Lai and Hao-Chen Huang. 2007, “Healthcare industry value creation and productivity measurement in an emerging economy” *The Service Industries Journal* Vol. 29, No. 7, July 2009, 963 –975
- VIOLETA FRÂNCU, OVIDIU FRÂNCU. 2013, “HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE LEVEL OF A SINGLE-SPECIALITY PUBLIC HOSPITAL” *AMT*, v. II, no. 1, pp. 202-206



ข้อมูลการสัมภาษณ์เพิ่มเติมอย่างไม่เป็นทางการ

บทสัมภาษณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล รพ. กรุงเทพเชียงใหม่
เมื่อวันที่ 6 พ.ค. 2560

1. การตัดสินใจผลงานของบุคลากรมีความชัดเจนเที่ยงตรงอย่างไร มีการตรวจสอบผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร

ทาง DBMS ใช้ระบบ KPI จะให้ตามผลงานที่ได้ การตรวจสอบเป็น 2 ส่วน คือ ระบบ KPI กับ Behavior ที่มาจาก core value ของ DBMS

2. เคยเกิดการร้องเรียนระหว่างพนักงานด้วยกันหรือไม่ มีการวางระบบตัดสินปัญหาอย่างไร

ไม่เคยมีการร้องเรียนเรื่องการประเมินผลเนื่องจากจะมีการเรียกคุยกับพนักงานทุกคนในการอธิบายผลของ score ที่ได้ เพื่อให้พนักงานยอมรับ ซึ่งมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่วนเรื่องสวัสดิการไม่เคยมีข้อร้องเรียนใดๆ เนื่องจากองค์กรให้พนักงานมากกว่าที่อื่น

3. มีการสนับสนุนสวัสดิการพนักงานด้านใดเป็นพิเศษ และมีปัญหาสวัสดิการอย่างไร

มีการสนับสนุนหลายส่วน เช่น หอพักให้กับกลุ่มพนักงานที่ต้องขึ้นเวร เรื่องยูนิฟอร์ม ค่ารักษาพยาบาล ซึ่งสวัสดิการแต่ละที่จะขึ้นอยู่กับพื้นที่นั้นๆ เนื่องจาก culture ไม่เหมือนกัน ไม่เคยมีปัญหาเนื่องจากมีประกาศที่ชัดเจนเพราะพนักงานจะมีการรับทราบและยอมรับตั้งแต่ต้น เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่เป็นตัวเงินจะมีวงเงินที่ชัดเจน และถ้าเกินจากนั้นจะมีส่วนลดให้ที่เท่าไร จะมีส่วนลดในสัดส่วนที่มากกว่าลูกค้าทั่วไป ในกรณี IPD แต่ถ้าเป็น OPD ให้ 100% ไม่จำกัดจำนวนครั้ง

4. การวางระบบสื่อสารภายในขององค์กรและระหว่างองค์กรอย่างไร ประสบปัญหาในลักษณะใดบ้าง

จะมี Morning brief ทุกเช้า จ-อา เพื่อทราบสถานการณ์และแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด ส่วน Monthly Meeting จะเป็นระดับ Management มีนโยบายต่างๆ ที่จะทำให้พนักงานต่อไป ส่วนช่องทางในการสื่อสารในระดับพนักงานจะมีระดับหัวหน้า ส่วนในภาพใหญ่จะมีระดับผู้บริหาร และ CEO ถึง พนักงาน ไตรมาสละครั้ง โดยให้ถามคำถามในที่ประชุมเพื่อตอบข้อซักถามได้ในที่ประชุม เพื่อให้พนักงานรับรู้ทิศทางขององค์กร ในส่วนการสื่อสารระหว่างองค์กรจะแบ่งเป็นภาคส่วน ซึ่งจะมี

Network ทุกวิชาชีพ เช่น ในส่วนของ HR จะมี HR Network ส่วน Nurse จะมี Nurse Network ร่วมกันทั้งเครื่องมือประชุมทั้งปี แล้วแต่ว่าปีไหนจะมีกี่ครั้ง ในการรักษาพยาบาลของแพทย์หรือพยาบาล จะมีการ consult ทาง Teleconference ได้ตลอด ปัญหาการสื่อสารระหว่างองค์กรจะมีในเรื่องการสื่อสารไม่ทั่วถึงบ้าง การที่พนักงานลาไปนาน อาจมีข้อมูลล่าช้า แต่ไม่ใช่ประเด็นใหญ่ สามารถจะปิด Gap ได้ เช่น ใช้ intranet ในการสื่อสารข้อมูล สามารถดูข้อมูลย้อนหลังได้ ไม่ว่าจะเป็น นโยบาย กฎระเบียบ เบอร์โทรศัพท์ของพนักงาน มีบริการด้านไหนบ้าง

5. ผู้บริหารมีนโยบายด้านทรัพยากรด้านสวัสดิการตามความต้องการของพนักงานหรือไม่

เราจะมีการจัดทำsurveyความต้องการของพนักงาน ต้องการความช่วยเหลือด้านไหน จะมีการกระจายความช่วยเหลือ ถ้าในด้านสวัสดิการ HR จะดูแลสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้หรือไม่ เราจะมีแผนเรื่องสวัสดิการที่พนักงานสามารถเลือกได้ เช่นพนักงานที่ไม่ได้ใช้สวัสดิการตลอดถูก เนื่องจากโสด ทาง HR จะพิจารณาสวัสดิการอื่นๆ ให้เลือก ซึ่งเป็นโครงการในอนาคต ซึ่งมาจากความต้องการของพนักงานมาแก้ปัญหา แต่จะไม่สามารถตอบโจทย์ได้ทุกคนเนื่องจากมีความหลากหลาย

6. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่พบมากที่สุดขณะนี้คืออะไร และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

ส่วนใหญ่เป็นข้อจำกัดของการผลิตในตลาดที่เกี่ยวกับสหวิชาชีพที่หายาก เกิดความขาดแคลน การแข่งขันสูง ซึ่งจะต้องมีสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันต่างๆ

7. มีการนำเข้าพยาบาลและแพทย์เข้ามาเพื่อรักษาพยาบาลหรือไม่

การนำเข้าแพทย์และพยาบาลจะมีข้อจำกัดในด้านของกฎหมายไทยเนื่องจากต้องมีการสอบด้านภาษาไทย และต้องมีความรู้ด้านวัฒนธรรมไทย เพราะหากไม่มีการรับรองจากแพทย์สภา จะไม่สามารถทำการรักษาคนไข้ได้ แต่ทำได้แค่ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ในด้านการรักษาพยาบาลได้ เท่านั้น เราจึงทำโครงการแลกเปลี่ยนกับประเทศสหรัฐอเมริกา Oregon Health & Science University (OHSU) ซึ่งขณะนี้ส่งทั้งระดับผู้จัดการวิชาชีพไปดูงานที่อเมริกา ซึ่งจะมีการกำหนดเป้าหมายว่าแต่ละเครือข่ายจะส่งไปกี่คน เพื่อกลับมาพัฒนางานซึ่งทำมานานแล้ว

8. อุปสรรคในการฝึกอบรม มีอะไรบ้าง

มีอุปสรรคอยู่บ้าง เนื่องจากถ้าจะเลือกให้ที่ใดเป็น Center จะมีปัญหาเรื่องการเดินทาง เรื่องบุคลากรในการจัดเวร มีเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องเช่น ช่วงไฮซีซั่น โลว์ซีซั่น จะต้องวางแผน ซึ่ง

อาจไม่เป็นไปตามแผน ช่วงไหนที่ไฮซีชั่น ก็จะจัดแบบที่ไม่มีภาคบังคับ ถ้าเป็นช่วงโลว์ซีชั่นก็จะมุ่งทำการพัฒนาพนักงานของเรา เพราะทุกคนต้องมี mandatory ที่เหมือนกันทั้ง BDMS

9. การจัดการตารางงานมีความยืดหยุ่นอย่างไรบ้าง มีการ Rotate งานอย่างไรบ้าง

มีความยืดหยุ่นในการจัดการตารางงานสำหรับพนักงานที่ต้องเข้าเวร จะมีการจัดวันทำงาน 5 วันหยุด 2 วัน สามารถสลับวันทำงานได้ตามโอกาส ในการ Rotate งานส่วนใหญ่จะเป็นการให้ระดับที่สูงกว่าไปทำหน้าที่แทนในระดับที่ต่ำกว่าได้ หรือการโยกย้ายไปทำงานแทนชั่วคราวในเครือข่ายโรงพยาบาลที่อยู่ต่างจังหวัดในกรณีขาดบุคลากรในตำแหน่งเดียวกัน

10. ในด้านการ Promote พนักงานภายในหรือการหาบุคลากรภายนอกเพื่อทดแทนตำแหน่งระดับสูง

ทางเครือข่ายโรงพยาบาลจะระบุ Competency ในแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจน โดยส่วนใหญ่ทางฝ่ายบุคคลจะพิจารณาบุคลากรภายในก่อน และประเมินว่าบุคคลนั้นๆ ขาดอะไร จึงจะส่งไปฝึกอบรมในเรื่องนั้นๆ เพื่อให้มีความสามารถครบตามที่กำหนด สำหรับการพิจารณาจากบุคลากรภายนอกก็ต้องมาเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรก่อนเช่นกัน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์
วันเดือนปีเกิด	12 กุมภาพันธ์ 2520
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2545: บริหารธุรกิจบัณฑิต (บริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ดีซีซี จำกัด
ประสบการณ์ทำงาน	2558-ปัจจุบัน: ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ดีซีซี จำกัด 2556-2557: ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เพาเวอร์ โซลูชั่น เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) 2554-2555: ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท ดีเอสซี (ประเทศไทย) จำกัด