

## บทที่ 1

### บทนำ

การให้คำปรึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบี.แคร์เมดิคอลเซ็นเตอร์” คณะผู้ให้คำปรึกษานำเสนอ ที่มา ความสำคัญของปัญหา ประเด็นปัญหา ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากมิได้มีการแก้ไขปัญหา วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ รวมถึงนิยามศัพท์ที่ใช้ในการให้คำปรึกษา โดยกำหนดหัวข้อไว้ดังนี้

- 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา
- 1.2 ประเด็นปัญหา
- 1.3 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากมิได้มีการแก้ไขปัญหา
- 1.4 วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษา
- 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการให้คำปรึกษา

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเป็น 1 ใน 9 อุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตในปี 2551 ตามรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทย (29 กุมภาพันธ์ 2551) ที่ได้ประเมินแนวโน้มธุรกิจอุตสาหกรรมจำนวน 53 ประเภท โดยในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งจากคนไข้ในประเทศที่เพิ่มขึ้นตามกำลังซื้อของภาคประชาชน และการเข้ามาใช้บริการของชาวต่างประเทศที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

อย่างไรก็ตาม ภาวะที่ราคาน้ำมันและราคาสินค้าปรับตัวสูงขึ้นทำให้พฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยของคนกรุงเทพฯ เปลี่ยนไป โดยหันไปใช้บริการโรงพยาบาลของรัฐแทนโรงพยาบาลเอกชนมากขึ้น สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนเองก็ประสบกับปัญหาต้นทุนที่ปรับตัวสูงขึ้นเช่นกัน ในขณะที่การปรับอัตราค่ารักษาพยาบาลเพิ่มขึ้นมีข้อจำกัดเนื่องจากปัญหาการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมนี้ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย , 30 ตุลาคม 2550 ; 2 พฤศจิกายน 2550)

การแข่งขันในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนในปัจจุบัน นอกจากจะมีการแข่งขันกันในเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ การสร้างชื่อเสียงของโรงพยาบาลและความเชี่ยวชาญของ แพทย์เฉพาะทาง การจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย การปรับปรุงอาคาร สถานที่ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับผู้รับบริการแล้ว ผู้ประกอบการโรงพยาบาล เอกชนหลายรายยังหันมาดำเนินกลยุทธ์รวมตัวเป็นเครือข่ายธุรกิจ มีทั้งการเข้าซื้อหรือควบรวม กิจการโดยเข้าเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่หรือถือหุ้นในระดับที่สามารถมีส่วนเข้าไปตัดสินใจด้านนโยบาย รวมไปถึงการเข้าถือหุ้นเพียงบางส่วนโดยไม่เน้นการเข้าร่วมบริหารแต่ต้องการเป็นพันธมิตรทาง ธุรกิจ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเติบโตอย่างเข้มแข็งของเครือข่ายธุรกิจทั้งทางด้านรายได้ และผลกำไร (ศุภนิเวศน์วิชัยกสิกรไทย, 2 พฤศจิกายน 2550)

แต่ไม่ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดในการแข่งขัน สิ่งที่คุณประกอบการในธุรกิจบริการดังเช่นธุรกิจ โรงพยาบาลเอกชนจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ บุคลากรของโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ทำหน้าที่ผลิตบริการให้กับลูกค้าโดยตรง ซึ่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ และค่านิยม ที่สามารถทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และการที่จะได้มาซึ่งบุคลากรดังกล่าว ก็ต้องอาศัยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

เป้าหมายเบื้องต้นของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ เพื่อสร้างความสามารถ เชิงกลยุทธ์ โดยทำให้องค์การมั่นใจได้ว่าตนเองมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่น และมีแรงจูงใจ ที่ดีที่จำเป็นเพียงพอทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ของการกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพื่อจะทำให้องค์การมองเห็นทิศทางที่ต้องก้าวไปแม้จะมีความผันผวนของสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว องค์กรและบุคลากรแต่ละคนยังคงต้องดำเนินธุรกิจได้ตาม นโยบายและโครงการของงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (อาร์มสตรอง, 2549, น. 75)

## 1.2 ประเด็นปัญหา

โรงพยาบาลบี.แคร์ เมดิคอลเซ็นเตอร์ เป็นโรงพยาบาลเอกชนขนาดกลาง ตั้งอยู่ในเขต สายไหม กรุงเทพมหานคร เปิดให้บริการมาแล้วเป็นเวลารวม 8 ปี มีลักษณะเป็นธุรกิจภายใน ครอบครัว ปัจจุบันยังสามารถดำเนินธุรกิจและมีผลกำไรอยู่ได้ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรง โดยมีจุดแข็งของโรงพยาบาลคือความเชี่ยวชาญด้านแม่และเด็ก และบรรยากาศของการให้บริการ ที่อบอุ่นเสมือนผู้รับบริการเป็นบุคคลในครอบครัว

ในอนาคตโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ มีนโยบายที่จะขยายธุรกิจและสร้างความเข้มแข็งโดยเน้นเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น รวมทั้งขยายตัวไปยังธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจบริการด้านสุขภาพ หรือธุรกิจที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริโภคได้ด้วยความภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของโรงพยาบาล เช่น โรงเรียนสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนซึ่งจะให้แพทย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัฒนาการเด็กเป็นผู้ดูแล สถานพยาบาลรับดูแลผู้สูงอายุหรือผู้ป่วยเรื้อรังเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่ถูกต้องได้มาตรฐานกว่าการจ้างผู้ดูแลเองที่บ้านภายใต้ค่าใช้จ่ายที่ใกล้เคียงกับการจ้างผู้ดูแลที่บ้าน และถูกกว่าการพักรักษาตัวที่โรงพยาบาล (พิทักษ์ สุวานัญญา, สัมภาษณ์, 27 มีนาคม 2551)

สำหรับข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้สัมภาษณ์คุณสาริณี มกรมณี (16 กุมภาพันธ์ 2551) รองผู้อำนวยการสายงานบริหารโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ ทำให้ทราบว่าประเด็นที่ผู้บริหารตระหนักถึงในขณะนี้ มี 2 ประเด็นหลัก คือ โรงพยาบาลบี.แคร์ฯ ยังไม่ได้มีการนำระบบที่เกี่ยวกับแนวคิดเชิงสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะยังขาดกระบวนการทำงานเชิงกลยุทธ์ โดยปัจจุบันผู้บริหารจะต้องเข้าไปมีบทบาทในการบริหารจัดการและคิดริเริ่มในเรื่องต่างๆ เองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผู้บริหารไม่ทราบว่าพนักงานที่มีในปัจจุบันมีสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้มากน้อยเพียงใด อีกทั้งไม่มั่นใจว่าระบบการบริหารงานในปัจจุบันจะมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้โรงพยาบาลมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ของโรงพยาบาลที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อยังคงความสามารถในการแข่งขันอยู่ต่อไป

### 1.3 ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากมิได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

หากโรงพยาบาลไม่มีการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นแล้วจะทำให้เกิดผลกระทบที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ ขาดความเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล ซึ่งส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ประสบปัญหาในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนเช่นกัน

2. โรงพยาบาลอาจสูญเสียศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันในอนาคต เนื่องจากระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สามารถทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรที่มีอยู่มีสมรรถนะเหมาะสมและเพียงพอที่จะสร้างและรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้

3. ฝ่ายบริหารต้องเสียเวลาไปกับเรื่องรายละเอียดในการติดตามตรวจสอบอันเนื่องมาจากการขาดความเชื่อมั่นในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แทนที่จะได้ใช้เวลากับการบริหารงานในภาพรวม อาจทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารลดลงซึ่งเป็นอุปสรรคที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรเอง

#### 1.4 วัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษา

เพื่อเสนอแนะแนวทางให้แก่ผู้บริหารโรงพยาบาลฯ ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ ซึ่งจะทำให้โรงพยาบาลมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสามารถสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร สร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจต่อฝ่ายบริหารให้มากยิ่งขึ้น

#### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

##### 1.5.1 ประโยชน์ทางการบริหาร (Managerial Contribution)

เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาลในการแก้ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล ส่งเสริมการสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของโรงพยาบาล

##### 1.5.2 ประโยชน์ทางทฤษฎี (Theoretical Contribution)

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย รวมทั้งโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งกรณีศึกษาแต่ละแห่งต่างก็มีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของตนเองซึ่งแนวคิดเชิงสมรรถนะที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อาจมีทั้งที่เหมือนและแตกต่างกัน สำหรับการให้คำปรึกษานี้จึงเป็นประโยชน์สำหรับใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับการพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะในธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน

## 1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการให้คำปรึกษา

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้กำหนดนิยามศัพท์ที่ใช้ในการให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเกิดความเข้าใจตรงกันดังนี้

**Strategic Management** ในการศึกษาจะใช้คำแปลเป็นภาษาไทยว่า **การบริหารเชิงกลยุทธ์** โดยใช้ตามความหมายของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) และ สมยศ นาวิกาน (2547) ว่า หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การ โดยการกำหนดทิศทางระยะยาว การวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุม และการประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

**Strategic Human Resource Management** ในการศึกษาจะใช้คำแปลเป็นภาษาไทยว่า **การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์** โดยใช้ตามความหมายของ วิทยา ดำนังอรกุล (2546) ว่า หมายถึง กระบวนการเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในเชิงการแข่งขัน ทั้งนี้โดยตระหนักว่ามนุษย์เป็นทุนทางปัญญาขององค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการผนึกบทบาทของงานด้านดังกล่าวเข้าในทั้งขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

**Competency** ในการศึกษาจะใช้คำแปลเป็นภาษาไทยว่า **สมรรถนะ** โดยใช้ตามความหมายที่ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้สรุปไว้ว่า หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงาน ในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งความหมายดังกล่าว ซึ่งความหมายนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง Competency ในทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ของ Spencer and Spencer

**Core Competency** ในการศึกษาจะใช้คำแปลเป็นภาษาไทยว่า **สมรรถนะหลัก** โดยใช้ตามความหมายที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้สรุปไว้ว่า หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะที่บุคลากรในทุกๆ ระดับขององค์การต้องมี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรวิญา และค่านิยมขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ซึ่งความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546) และ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ

(2548) ตลอดจนตามความหมายของพจนานุกรมความสามารถเชิงสมรรถนะ สถาบันทรัพยากรมนุษย์

Organization Competency หรือ Organization Capability ในการศึกษาจะใช้คำแปลเป็นภาษาไทยว่า สมรรถนะองค์กร โดยใช้ความหมายตาม นิสตารค์ เวชยานนท์ (2549) และ สุพานี สฤษฐวานิช (2544) ที่อ้างอิงจากงานเขียนของ Hamel and Prahalad (1990, แปลโดย ลูตินันท์ อิศูรัตน์) เรื่อง Core Competency of the Corporation ว่า หมายถึง แหล่งที่มาที่แท้จริงของความได้เปรียบในการแข่งขัน จากความสามารถขององค์กรในการประสานทักษะทางด้านเทคโนโลยีและด้านการผลิตให้เกิดเป็นความสามารถขององค์กรที่เอื้ออำนวยให้แต่ละหน้างานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันกับโอกาสที่กำลังเปลี่ยนแปลง รวมถึงการถ่ายทอดคุณค่าของความสามารถดังกล่าวไปทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องและผูกพันอย่างลึกซึ้งในการทำงานของทั้งองค์กร โดยไม่ใช่สิ่งที่ใช้แล้วหมดไปแต่เป็นการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น