

## บทที่ 4

### วิธีการให้คำปรึกษา

ในการให้คำปรึกษาครั้งนี้ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอแนะแนวทางให้กับคณะผู้บริหารโรงพยาบาล บี.แคร์ เมดิคอล เซ็นเตอร์ ในเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ” โดยทางคณะผู้ให้คำปรึกษาจะขอล่าวถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิธีการศึกษาปัญหา โดยมีประเด็นในรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 4.1 กระบวนการให้คำปรึกษา
- 4.2 ขอบเขตของการให้คำปรึกษา
- 4.3 ขอบเขตของการค้นหาและรวบรวมข้อมูล
- 4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการให้คำปรึกษา
- 4.5 แนวทางการพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพ
- 4.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดทางออกของปัญหา
- 4.7 แผนด้านเวลาในการใช้คำปรึกษา
- 4.8 งบประมาณดำเนินงาน

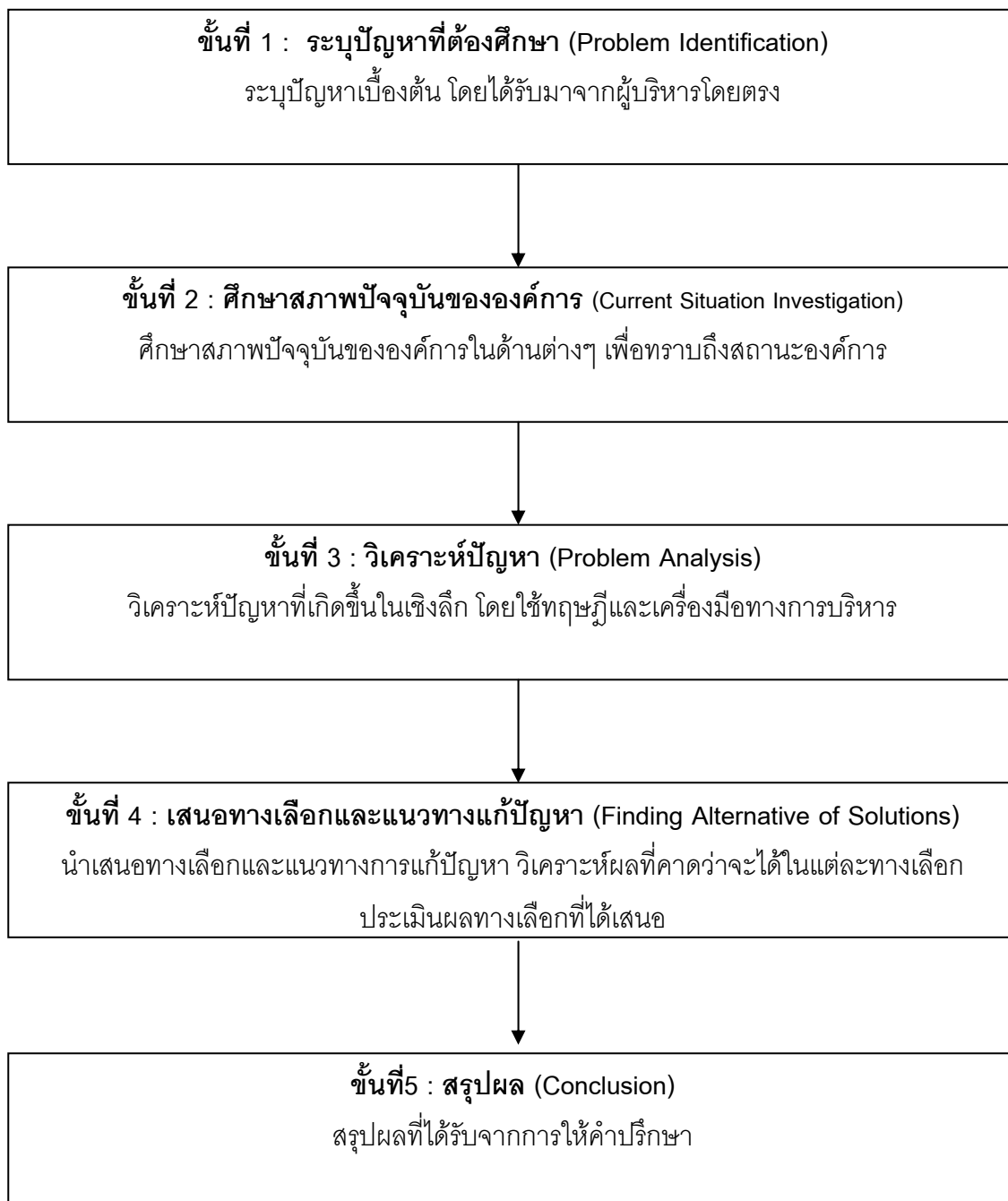
#### 4.1 กระบวนการให้คำปรึกษา

ในงานให้คำปรึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยอิงแนวคิดเชิงสมรรถนะ” คณะผู้ให้คำปรึกษากำหนดกรอบของการให้คำปรึกษาโดยเริ่มจาก การระบุปัญหาที่ต้องการศึกษาในเบื้องต้นที่ได้รับมาจากผู้บริหารของโรงพยาบาลฯ โดยตรงทั้งจากรองผู้อำนวยการสายงานบริหารธุรกิจ และรองผู้อำนวยการสายงานบริหารซึ่งรับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย จากนั้นจึงเริ่มทำการศึกษาสภาพปัจจุบันด้านต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรกำลังประสบอยู่และสิ่งที่เป็นข้อจำกัดหรือปัญหาในการดำเนินธุรกิจและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แนวคิด ทฤษฎี เครื่องมือทางการบริหารที่เหมาะสมรวมถึงกรณีศึกษาที่ได้ศึกษามาในบทที่ 3 เพื่อนำเสนอทางเลือกและแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยทำการวิเคราะห์และประเมินผลในแต่ละข้อเสนอ รวมถึงการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติและทำการสรุปผลการให้คำปรึกษาทั้งหมดให้ผู้บริหาร

ได้รับทราบเพื่อพิจารณาในการดำเนินการต่อไป ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพกระบวนการให้คำปรึกษา แสดงได้ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1

กระบวนการให้คำปรึกษา



ที่มา : คณะผู้ให้คำปรึกษา

## 4.2 ขอบเขตของการให้คำปรึกษา

คณะผู้ให้คำปรึกษา ได้กำหนดขอบเขตของการให้คำปรึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

4.2.1 ทบพทวนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมายหลัก (Major Goals) ตลอดจนการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ของโรงพยาบาลที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่ รวมถึงการดำเนินธุรกิจแผนการรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคตหรือไม่ ด้วยวิธีการทำ SWOT Analysis และ Five-Force Model

4.2.2 การค้นหาสมรรถนะหลักของโรงพยาบาล (Organization Competency) เพื่อจะกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากร (Core Competency) ทุกคนในโรงพยาบาล

4.2.3 การนำแนวคิดเชิงสมรรถนะมาใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Competency-based Human Resource Management) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและตอบสนองต่อเป้าหมายทางธุรกิจ โดยจะพิจารณาคอบคลุมกิจกรรมหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่

- งานวางแผนกำลังคน และงานสรรหาและคัดเลือก (Competency-Based Recruitment & Selection)
- งานพัฒนาบุคลากร (Competency-Based Training & Development)
- งานบริหารผลการปฏิบัติงาน (Competency-Based Performance Management)
- งานบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Competency-Based Compensation)

## 4.3 ขอบเขตของการค้นหาและรวบรวมข้อมูล

ในการให้คำปรึกษาแก่โรงพยาบาลบี.แควร์ เมดิคอล เซ็นเตอร์ เรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ” คณะผู้ให้คำปรึกษาได้กำหนดขอบเขตของการค้นหาและรวบรวมข้อมูล ดังนี้

#### 4.3.1 การทบทวนวรรณกรรมในส่วนของ แนวคิด ทฤษฎี บทความต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

- แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic SHRM)
- แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach)
- แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยอิงแนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic HRM with Competency-Based Approach)

4.3.2 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของอุตสาหกรรมโรงพยาบาล รวมถึงข้อมูลต่างๆ ของโรงพยาบาล บี. แคร่ เมดิคอล เซ็นเตอร์

4.3.3 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับระบบการบริหารบุคคลของโรงพยาบาลในปัจจุบัน ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและการสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยที่มาของแหล่งข้อมูลจะมาจาก หนังสือ บทความทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ตลอดจนการเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงาน แผนกบริหารงานบุคคลและผู้ปฏิบัติงานของโรงพยาบาล บี. แคร่ เมดิคอล เซ็นเตอร์

#### 4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการให้คำปรึกษา

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบี.แคร่ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะนั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจะใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

4.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของโรงพยาบาลเพื่อรับทราบแนวคิดในการบริหารองค์การ การขยายธุรกิจ และความคาดหวังจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล

4.4.2 **การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview)** โดยสัมภาษณ์หัวหน้างานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบปัจจุบัน สัมภาษณ์หัวหน้างานฝ่ายอื่นๆ รวมทั้งพนักงานในโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ เพื่อทราบสภาพปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นและสภาพปัญหาเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน

#### 4.5 แนวทางการพัฒนาเครื่องมือให้มีคุณภาพ

เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงานให้คำปรึกษามีคุณภาพมากขึ้น ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา จึงมีแนวทางที่จะพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการให้คำปรึกษา ดังต่อไปนี้

4.5.1 **ศึกษาแนวการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการให้คำปรึกษา** จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาสร้างและปรับปรุงคำถามในส่วนต่างๆ ของแบบสัมภาษณ์ เพื่อจะได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ของงานให้คำปรึกษาในครั้งนี้

4.5.2 **ทดสอบความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ (Content Validity)** เนื่องจากเครื่องมือที่ทางผู้ให้คำปรึกษาเลือกใช้ คือแบบสัมภาษณ์ ทั้งแบบเชิงลึก (In-dept Interview) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลที่เป็นตัวเลขได้นั้น เพื่อป้องกันการบิดเบือนข้อมูล และหลีกเลี่ยงอคติ (Bias) จากการทำงาน ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา จะทำการบันทึกเสียงขณะทำการสัมภาษณ์ เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มา มีความน่าเชื่อถือ

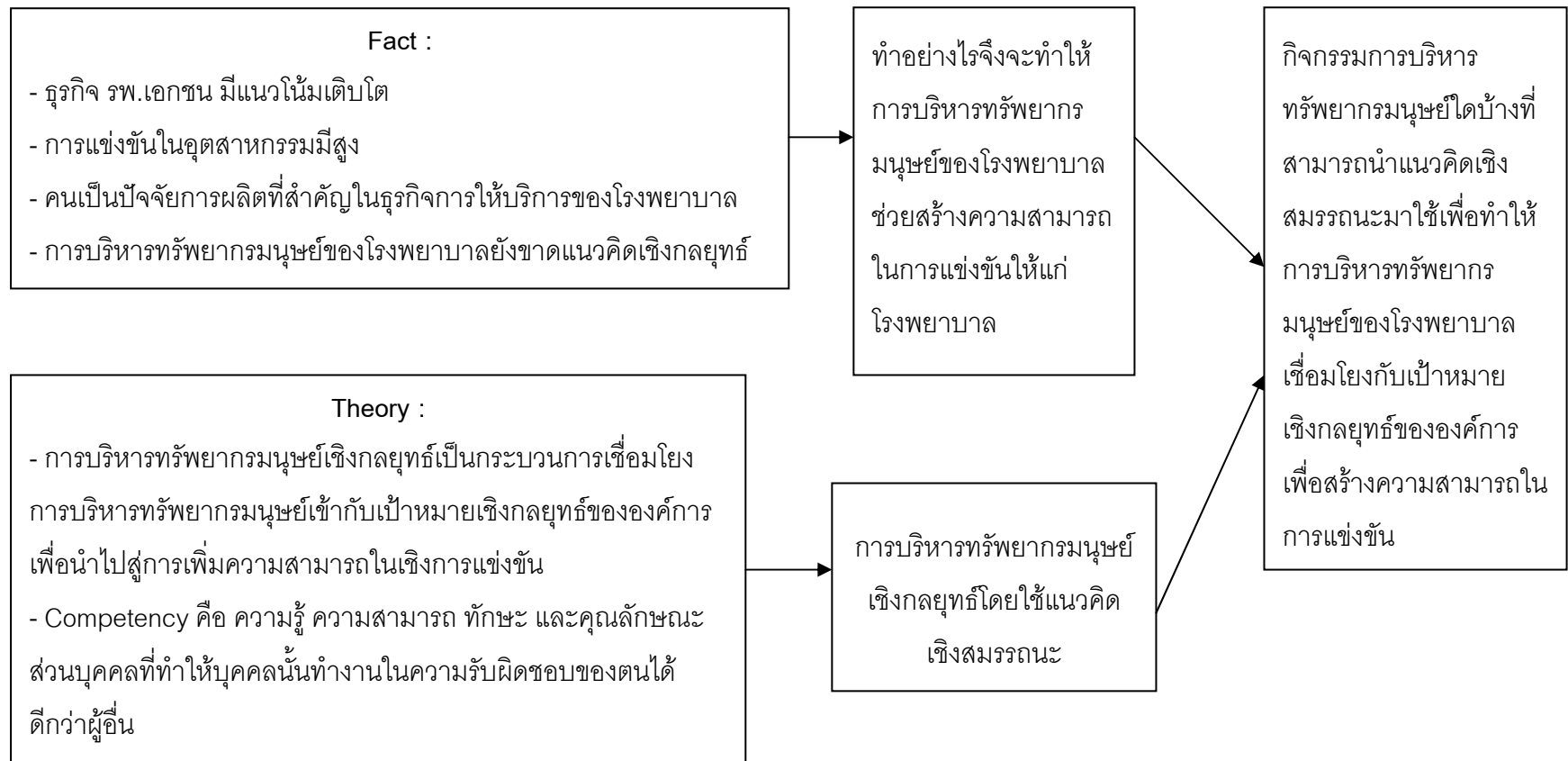
4.5.3 **ทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Reliability)** เพื่อเป็นการยืนยันความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่จะใช้ในการให้คำปรึกษา และเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษา จะใช้วิธีสังเกตการณ์ (Observation) ร่วมกับการใช้แบบสัมภาษณ์ด้วย

นอกจากนี้ ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาได้ให้อาจารย์ที่ปรึกษาช่วยตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ และกระบวนการทำงานเพื่อให้มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือว่าสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลและสามารถนำมาแก้ปัญหขององค์กรได้จริง

4.6 การวิเคราะห์เพื่อกำหนดทางออกของปัญหา

ภาพที่ 4.2

ความสัมพันธ์ระหว่าง Fact Analysis กับ Theory ในการกำหนดประเด็นให้คำปรึกษา



## ตารางที่ 4.1

## ความสัมพันธ์ระหว่างสมมติฐาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือที่ใช้ในการให้คำปรึกษา

| สมมติฐานในการให้คำปรึกษา   | ข้อเท็จจริง  | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง  | เครื่องมือที่ใช้  |
|--|--|---|---|
| - องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายชัดเจนและมีสื่อสารให้กับทุกคน ทำให้ทุกคนมีทิศทางเดียวกัน  | โรงพยาบาลบี.แคร์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายแล้ว        | วิสัยทัศน์และพันธกิจนี้ ควรกำหนดเป็นข้อความที่ชัดเจนและกระชับเพื่อสื่อสารให้กับทุกคนในองค์กรได้รับรู้และทราบทิศทาง เป้าหมายและนโยบายหลักขององค์กร (สุพานี สถฤษฎีวานิช, 2545)  | สัมภาษณ์ผู้บริหาร<br>ฝ่ายทรัพยากร<br>มนุษย์ หัวหน้า<br>งาน และพนักงาน |
| ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะต้องเตรียมฐานข้อมูลด้านต่างๆ ให้กับผู้บริหาร   | การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทน้อยในการกำหนดกลยุทธ์                  | การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation)(วิทยา ด้านธำรงกุล, 2546)  | สัมภาษณ์ผู้บริหาร<br>ฝ่ายทรัพยากร<br>มนุษย์                           |
| บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สะท้อนออกมาในลักษณะที่องค์กรมีคนที่มีความรู้ ความสามารถที่ดี มีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้เป็นที่พอใจแก่ลูกค้าจนสามารถสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง | พนักงานบางส่วนยังมีความรู้ความสามารถไม่เป็นที่น่าพอใจสำหรับผู้บริหาร | การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการสร้างความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยทำให้องค์กรมั่นใจว่าตนเองมีบุคลากรที่มีทักษะ มีความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจที่ดีที่จำเป็นเพียงพอทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน | สัมภาษณ์ผู้บริหาร<br>ฝ่ายทรัพยากร<br>มนุษย์ หัวหน้า<br>งาน และพนักงาน |

| สมมติฐานในการให้คำปรึกษา   | ข้อเท็จจริง   | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง   | เครื่องมือที่ใช้  |
|--|---|--|---|
| การวางแผนเตรียมกำลังคนให้มีสมรรถนะเหมาะสมช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร                 | ไม่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ล่วงหน้า (มีการรับสมัครตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อขาดกำลังคน เมื่อมีการลาออกหรือมีภาระงานใหม่เพิ่มขึ้นก็จะพิจารณาหมายให้กับพนักงานที่มีอยู่เดิมจนทำให้เกิดปัญหาหางานล้มมือและองค์ความรู้ติดอยู่กับตัวคน) | การวางแผนกำลังคน : เพื่อเตรียมการให้องค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพ มีสมรรถนะตามที่ต้องการจะเป็น ตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยควรเป็นคู่คิดทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) เมื่อองค์กรมีทิศทางเคลื่อนทางกลยุทธ์ (Strategic Move) ไปในทางใด ก็ควรที่จะมีคนที่มีขีดความสามารถสอดคล้องส่งเสริมองค์การในการแข่งขันได้ การใช้ competency จะทำให้ทราบว่าองค์กรใดมีคนที่เหมาะสม มี competency ในระดับใดบ้าง และทราบว่าต้องเตรียมคนที่มี competency อย่างไรบ้างให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร (อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2547, น.71) | สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน |
| การใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะในการสรรหาและเลือกสรรพนักงานจะทำให้ได้ผู้ที่มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน | ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คัดเลือกโดยพิจารณาจากวุฒิ การศึกษา คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง ประสบการณ์ มีการ  | การสรรหาและการคัดเลือก : นำแนวคิดเรื่อง Competency มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือกโดยการ 1. กำหนด Competency อยู่ใน JD 2. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือก 3. นำ competency มาสร้างเครื่องมือในการคัดเลือก ได้แก่ แบบทดสอบและแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างคำถามตามแนว competency (สุกัญญา วัชมีธรรมโชติ, 2550) นำแนวคิดเรื่อง   | สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน |

| สมมติฐานในการให้คำปรึกษา   | ข้อเท็จจริง  | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง  | เครื่องมือที่ใช้   |
|--|--|---|--|
|  | ทดสอบทักษะที่จำเป็นสำหรับบางตำแหน่ง เช่น พิมพ์ดีด การใช้คอมพิวเตอร์  | competency -based selection system มาใช้โดย 1. พัฒนา Competency Model สำหรับตำแหน่งงานที่ต้องการ 2. เลือก / พัฒนาเครื่องมือที่จะใช้ทดสอบ เช่น ใช้ BEI,Assessment Center,Biodata,Rating Person's competencies by 360 degrees 3. พัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือทดสอบ 4. กำหนด Competencies ของผู้สมัครในตำแหน่งงานนั้น 5. เลือกใช้เครื่องมือให้ที่เหมาะสมกับการคัดเลือกในตำแหน่งนั้น (Spencer & Spencer, 1993, p.241ให้ความสำคัญกับการค้นหาคนที่มีทัศนคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่ยอมรับเชื่อว่าเป็นเหมาะสมและก่อให้เกิดความสำเร็จ (Townley, 1989 อ้างถึงใน อาร์มสตรอง, 2549) |  |
| การนำแนวคิดเรื่อง competency มาใช้ทำให้ทราบความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาวิธีการ | ไม่มีการทำการสำรวจความต้องการฝึกอบรม (Training Need Analysis) เพื่อหา Gap ว่าพนักงานปัจจุบันต้องการพัฒนาสมรรถนะด้านไหน | การฝึกอบรมและพัฒนา : การที่ยอมรับได้ทำ Gap Analysis เพื่อหาความต้องการที่จำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need Analysis) และออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนาได้ตรงจุด แต่ถ้าขณะเดียวกัน ถ้าองค์กรทราบสมรรถนะ (competency) ที่ต้องการจะพัฒนา เมื่อมีการเปรียบเทียบสมรรถนะ (competency) นั้น ก่อนการพัฒนาและหลังการพัฒนา ก็จะทำ   | สัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน |

| สมมติฐานในการให้คำปรึกษา  | ข้อเท็จจริง   | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง   | เครื่องมือที่ใช้  |
|---|---|--|---|
|   | และปัจจุบันเขามีเพียงพอหรือยัง  | ให้ทราบว่า โครงการฝึกอบรมนั้นๆ กับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่า มีมากน้อยแค่ไหน (อานนท์ ศักดิ์วรวิญญู (2547, น.71)   |   |
| การกำหนด competency สำหรับแต่ละ career path เป็นการช่วยเหลือ ทำให้พนักงานเห็นภาพชัดเจนขึ้นในการเดินตามสายอาชีพนั้นๆ | ไม่มีการกำหนด Career planning ที่ชัดเจนในองค์กร เนื่องจากโครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาสั้น และงานแต่ฝ่ายส่วนใหญ่เป็นงานที่อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำให้โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพหรือข้ามสายงานมีน้อย | Career Planning : การวางแผนอาชีพ องค์กรต้องวางแผนว่า ในแต่ละเส้นทาง(Career Path)ที่แต่ละคนจะเดินต่อไปในแต่ละขั้นตอนนี้ จะต้องมีสมรรถนะ (Competency) อะไรบ้างที่องค์กรจะต้องช่วยเหลือและพัฒนา(อานนท์ ศักดิ์วรวิญญู (2547, น.71) | สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน และพนักงาน |
| การกำหนด competency สำหรับแต่ละตำแหน่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อให้ทราบ                              | ไม่มีการกำหนด ผู้จะมาสืบทอดในตำแหน่งที่เป็น Critical ขององค์กร เช่น   | Succession Planning : การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เช่น ตำแหน่งผู้บริหาร จะต้องทราบว่าในแต่ละตำแหน่งที่ จะต้องมีการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร   | สัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หัวหน้างาน            |

| สมมติฐานในการให้คำปรึกษา   | ข้อเท็จจริง  | ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง  | เครื่องมือที่ใช้   |
|--|--|---|--|
| ว่าจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร  | ตำแหน่งบริหาร หรือแพทย์ เฉพาะทาง ฯลฯ   | และต้องมีการวัดสมรรถนะ (Competency) เพื่อใช้ประโยชน์ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547, น.71)   | งาน และพนักงาน   |
| การนำ competency มาใช้ในการประเมินผลงานช่วยติดตามประเมินว่าพนักงานมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องการในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนด | ใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีการกำหนด KPI และใช้ในการประเมินผล งาน  | การประเมินผลงาน : ใช้การประเมิน competency ที่มีอิทธิพล ต่อผลงานของพนักงานหรือเป็นที่มาของผลงานแทน โดยให้ความสำคัญกับการประเมินผลในเชิงคุณภาพและมุ่งไปที่การพัฒนาความสามารถของพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานที่ต้องการในอนาคต | สัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ หัวหน้า งาน และพนักงาน |
| การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเป็นการจูงใจและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีสมรรถนะตรงตามความต้องการขององค์กร                                 | - ใช้โครงสร้างเงินเดือนโดยเทียบเคียงกับราชการ ไม่มี การประเมินค่างาน<br>- การปรับค่าตอบแทน เป็นไปตามการประเมินผล การปฏิบัติงานไม่ได้ใช้หลัก Competency based pay | การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ : Competency-based pay เป็นการจ่ายตามสมรรถนะของบุคคล คือการจ่ายตามทักษะ คุณลักษณะของบุคคล (Pay for individual) มากกว่าจ่ายตามงาน (Pay for job) Spencer & Spencer, 1993, p.305                    | สัมภาษณ์ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากร มนุษย์ หัวหน้า งาน และพนักงาน |

#### 4.7 แผนด้านเวลาในการให้คำปรึกษา

คณะผู้ให้คำปรึกษากำหนดแผนด้านเวลาในการดำเนินงานตามตารางที่ 4.2

#### ตารางที่ 4.2

#### แผนด้านเวลาในการให้คำปรึกษา

| กิจกรรม   | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. |
|---|------|-------|-------|------|-------|------|------|
| <b>1. ศึกษาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับโรงพยาบาล</b>   |      |       |       |      |       |      |      |
| 1.1 ศึกษาประวัติความเป็นมา และรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของโรงพยาบาล  |      |       |       |      |       |      |      |
| 1.2 เข้าสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสายงานบริหาร เพื่อสอบถาม Vision, Mission, กลยุทธ์ของโรงพยาบาล   |      |       |       |      |       |      |      |
| 1.3 เข้าสัมภาษณ์รองผู้อำนวยการสายงานบริหารธุรกิจ เพื่อสอบถามแผนธุรกิจ, แผนการตลาด, แผนดำเนินงานของโรงพยาบาล   |      |       |       |      |       |      |      |
| <b>2. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานให้คำปรึกษา</b>   |      |       |       |      |       |      |      |
| 2.1 ทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี งานวิจัยและบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยอิงแนวคิดสมรรถนะ |      |       |       |      |       |      |      |
| <b>3. รวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดระบุปัญหา</b>   |      |       |       |      |       |      |      |
| 3.1 เก็บข้อมูล และวิเคราะห์ห้วงการเบื้องต้น   |      |       |       |      |       |      |      |
| 3.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง กับผู้บริหารระดับต้น, แผนกบริหารงานบุคคล, พนักงาน  |      |       |       |      |       |      |      |

| กิจกรรม  | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. |
|--|------|-------|-------|------|-------|------|------|
| <b>4. วิเคราะห์ปัญหา</b>   |      |       |       |      |       |      |      |
| 4.1 วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น  |      |       |       |      |       |      |      |
| <b>5. การดำเนินการให้คำปรึกษา</b>  |      |       |       |      |       |      |      |
| 5.1 ทบทวน วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) ของโรงพยาบาล   |      |       |       |      |       |      |      |
| 5.2 การค้นหาสมรรถนะหลักของโรงพยาบาล (Core Competency) เพื่อจะกำหนดเป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรทุกคนในโรงพยาบาล  |      |       |       |      |       |      |      |
| 5.3 การนำสมรรถนะหลักของโรงพยาบาล มาประยุกต์ใช้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาให้เป็นการบริหารบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HRM with Competency-Based Approach) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่<br>- งานวางแผนกำลังคนและงานสรรหาคัดเลือก (Competency-Based Recruitment & Selection)<br>- งานบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Competency-Based Compensation)<br>- งานบริหารผลการปฏิบัติงาน (Competency-Based Performance Management)<br>- งานพัฒนาบุคลากร (Competency-Based Training & Development) |      |       |       |      |       |      |      |
| <b>6. สรุปผลการดำเนินการ</b>   |      |       |       |      |       |      |      |
| 6.1 สรุปผลและนำเสนอผลโครงการให้คำปรึกษา ต่อผู้บริหารโรงพยาบาล บี. แครี เมดิคอล เซ็นเตอร์   |      |       |       |      |       |      |      |
| 6.2 สรุปผลและนำเสนอผลงานโครงการให้คำปรึกษาต่อมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์   |      |       |       |      |       |      |      |

#### 4.8 งบประมาณดำเนินงาน

|  |                          |
|--|--------------------------|
| - ค่าใช้จ่ายในดำเนินการให้คำปรึกษา                         | 15,000 บาท               |
| - ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง                                   | 8,000 บาท                |
| - ค่าใช้จ่ายด้านเอกสาร                                     | 7,000 บาท                |
| - ค่าอุปกรณ์ติดต่อสื่อสาร (โทรศัพท์, โทรสาร, อินเทอร์เน็ต) | 5,000 บาท                |
| - อื่นๆ  | 5,000 บาท                |
| <b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>                                       | <b><u>35,000</u> บาท</b> |

#### 4.9 คุณสมบัติของคณะผู้ให้คำปรึกษา

ผู้ให้คำปรึกษาทางธุรกิจทั้ง 3 ท่าน เป็นนักศึกษาโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งทุกคนได้ผ่านการศึกษารายวิชาหลักทั้งทางด้านบริหารธุรกิจและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การมาแล้วไม่น้อยกว่า 45 หน่วยกิต รวมทั้งมีประสบการณ์ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐและเอกชนในหลากหลายธุรกิจมาไม่น้อยกว่า 9 ปี ทำให้มีความรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอันจะเป็นประโยชน์ในการให้คำปรึกษา

-----