

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ในบทสุดท้ายนี้ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้สรุปผลการให้คำปรึกษา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการให้คำปรึกษา ข้อจำกัดของการให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติมตามลำดับหัวข้อดังนี้

- 6.1 บทสรุปการให้คำปรึกษา
- 6.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 6.3 ข้อจำกัดของการให้คำปรึกษา
- 6.4 ข้อเสนอแนะ

6.1 บทสรุปการให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาเรื่อง “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ กรณีศึกษา : โรงพยาบาลบี. แคร้ เมดิคอลเซ็นเตอร์” นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้แก่โรงพยาบาลบี. แคร้ เพื่อให้กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาล โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะประกอบการดำเนินกลยุทธ์ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารโรงพยาบาลมั่นใจได้ว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับโรงพยาบาลบี. แคร้ ฯ โดยมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ของโรงพยาบาลเพื่อให้โรงพยาบาลยังคงความสามารถในการแข่งขันต่อไปได้ ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารเห็นว่าเรื่องดังกล่าวยังคงเป็นประเด็นปัญหาอยู่

คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ดำเนินการให้คำปรึกษาโดยวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์ ทั้งนี้ การเชื่อมโยงแนวคิดเรื่องสมรรถนะเข้ากับเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาเชื่อมโยงโดยการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ขององค์กรก่อนแล้วจึงได้นำเสนอสมรรถนะหลัก

ของบุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรดังกล่าว หลังจากนั้นจึงนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บุคลากรของโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ มีสมรรถนะที่ตอบสนองกับการดำเนินกลยุทธ์ของโรงพยาบาล

ในส่วนของการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ประกอบการวิเคราะห์ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ศึกษารวบรวมจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ เอกสารของทางโรงพยาบาล ข้อมูลทางสถิติ การสัมภาษณ์ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 28 คน รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งในขั้นตอนนี้ทำให้คณะผู้ให้คำปรึกษาทราบว่าโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ ยังมีปัญหาเกี่ยวกับระบบการจัดเก็บข้อมูลในรายละเอียดบางส่วนที่จะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับโรงพยาบาลเอง และจากผลการสัมภาษณ์พบว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังมีปัญหาเกี่ยวกับภาพลักษณ์ด้านความเชี่ยวชาญและความน่าเชื่อถือซึ่งตรงกับที่ประเด็นปัญหาที่ผู้บริหารได้แจ้งแก่คณะผู้ให้คำปรึกษาตามที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 1

จากการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวตามแนวทางดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้ให้คำปรึกษาสำหรับโรงพยาบาลบี.แคร์ฯ ดังนี้

6.1.1 เสนอให้พิจารณาถึงการกำหนด**วิสัยทัศน์ (Vision)** ที่ท้าทาย โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าภารกิจที่จะเป็นโรงพยาบาลที่มีมาตรฐานระดับประเทศนั้นมีเป้าหมายอย่างไร เพราะหากมาตรฐานระดับประเทศดังกล่าว คือ การได้รับรองมาตรฐานโรงพยาบาล HA เมื่อโรงพยาบาลได้รับการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล HA แล้ว วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะไม่ท้าทายให้มุ่งพัฒนาไปข้างหน้าอีกต่อไป และเสนอให้พิจารณาถึง**เป้าประสงค์ (Major Goals)** ว่าควรปรับให้เป็นเป้าประสงค์ที่สามารถวัดได้และกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เพื่อเป็นกรอบในการวางแผนดำเนินการที่ชัดเจนสำหรับหน่วยงานภายในโรงพยาบาล

6.1.2 กลยุทธ์ในระดับองค์กรเสนอให้ใช้**กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy)** โดยใช้กลยุทธ์ผสมผสานทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนาตลาด (Market Development) และกลยุทธ์การขยายขอบเขตในการดำเนินงาน (Diversification Strategy) เนื่องจากวิเคราะห์โดยใช้ TOWS Matrix แล้วพบว่า โรงพยาบาลมีจุดแข็งที่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้หลายประเด็นซึ่งจะทำให้ธุรกิจเติบโตได้ อาทิ การมีสถานที่ๆ สวยงาม ให้ความรู้ฝึกอบรม และให้บริการด้านสุขภาพที่หลากหลายในการ

ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของคนในครอบครัว รวมถึงดึงดูดให้ผู้ประกันตนที่มีรายได้สูงมาเลือกโรงพยาบาลเพื่อจะใช้บริการอื่นๆ นอกเหนือจากการรักษาพยาบาลได้ ขยายไปยังลูกค้าต่างประเทศซึ่งผู้บริหารมีเครือข่ายความสัมพันธ์ทางธุรกิจอยู่ และธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนยังคงมีความน่าสนใจอยู่ เนื่องจากยังคงมีโอกาสทางธุรกิจที่ประชากรสูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ประชาชนมีภาวะเสี่ยงทางสุขภาพมากขึ้น จำนวนผู้ประกันตนเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเศรษฐกิจ เป็นต้น

6.1.3 จากการวิเคราะห์พบว่าโรงพยาบาลบี. แครช์ มีสมรรถนะหลักขององค์การ (Organization Competency) ในเรื่องความสามารถในการให้บริการที่ทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและการนำเสนอบริการสุขภาพที่หลากหลายจากความสามารถในการประสานการใช้ประโยชน์ทางธุรกิจที่มี เมื่อประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้ว จึงเสนอให้โรงพยาบาลใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันโดยการสร้าง **ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** โดยการเน้นคุณภาพการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งและการให้บริการเกี่ยวกับสุขภาพที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการสร้างข้อได้เปรียบโดยใช้จุดแข็งของโรงพยาบาลเอง

6.1.4 **เสนอสมรรถนะหลัก (Core Competency)** ที่พนักงานโรงพยาบาลบี. แครช์ ทุกคนควรจะต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของโรงพยาบาล ซึ่งคณะผู้ให้คำปรึกษาได้คัดเลือกสมรรถนะโดยวิเคราะห์จากการให้สัมภาษณ์ของผู้อำนวยการโรงพยาบาล ประกอบกับการทบทวนวรรณกรรม และศึกษาจากโรงพยาบาลที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) แล้วจึงสรุปสมรรถนะหลักสำหรับพนักงานโรงพยาบาลบี. แครช์ ได้ 5 ข้อ ที่ช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลบี. แครช์ ดังนี้

- ความเป็นมืออาชีพ (Professional)
- การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- ความมุ่งมั่นในการทำงาน (Commitment)
- การมีจิตใจรักในการให้บริการ (Service Mind)
- การทำงานเป็นทีม (Team work)

6.1.5 เสนอกลยุทธ์ในการบริการทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ โดยแบ่งตามหน้าที่งานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 เรื่อง ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารระบบค่าตอบแทน ทั้งนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะโดย

มุ่งเน้นให้พนักงานของโรงพยาบาลมีสมรรถนะหลักที่กำหนดทั้ง 5 ตัวดังกล่าวข้างต้น เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเป็นมืออาชีพ มีจิตใจรักในการให้บริการ ฯ การฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมาให้บริการ การทำงานเป็นทีม การประเมินสมรรถนะของพนักงาน และจ่ายค่าตอบแทนโดยพิจารณาจากสมรรถนะที่พนักงานมี เป็นต้น นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางดำเนินการแก้ปัญหาอื่นๆ เพิ่มเติมที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้พบจากการศึกษาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบี. แคร์ฯ ในครั้งนี้

6.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.2.1 ประโยชน์ทางการบริหาร (Managerial Contribution)

จากประเด็นปัญหาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบี. แคร์ฯ ที่ได้กล่าวในบทที่ 1 ซึ่งผู้บริหารเห็นว่าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยังขาดกระบวนการทำงานเชิงกลยุทธ์ ทำให้ไม่มั่นใจว่าระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะทำให้โรงพยาบาลมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินกลยุทธ์ของโรงพยาบาลหรือไม่ นั้น

คณะผู้ให้คำปรึกษาเห็นว่า การให้คำปรึกษาที่ได้นำเสนอในครั้งนี้ จะมีส่วนช่วยผู้บริหารโรงพยาบาลบี. แคร์ฯ ในเรื่องดังกล่าวได้ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนที่คณะผู้ให้คำปรึกษาจะนำเสนอกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหาทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลตามที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้ให้คำปรึกษาได้แสดงกระบวนการขั้นตอนในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้แก่โรงพยาบาลตามหลักวิชาการ ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันของโรงพยาบาลต่อไปได้ โดยสามารถดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการ และเครื่องมือที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำเสนอในการวิเคราะห์ครั้งนี้ หรือนำแนวทางไปปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์ของโรงพยาบาลที่ยังมีข้อบกพร่องอยู่ในปัจจุบัน

(2) คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับโรงพยาบาลโดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ (Strategic Human Resource Management with Competency-Based Approach) ซึ่งมีจุดเน้นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรทุกคน ที่ปฏิบัติงานภายในโรงพยาบาลมีสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ซึ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองกลยุทธ์การแข่งขันของโรงพยาบาล โดยนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้กับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การ

บริหารผลการปฏิบัติงาน และการบริหารระบบค่าตอบแทน ซึ่งเจ้าหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลยังสามารถศึกษาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คณะผู้ให้คำปรึกษาได้นำเสนอเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินงานต่อไปได้เองในภายหลัง

6.2.2 ประโยชน์ทางทฤษฎี (Theoretical Contribution)

การให้คำปรึกษากับทางโรงพยาบาลบี. แครี ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทางทฤษฎีดังต่อไปนี้

(1) แสดงแนวทางในการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีเรื่องสมรรถนะเชื่อมโยงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

(2) เป็นกรณีศึกษาสำหรับโรงพยาบาลเอกชนในการกำหนดสมรรถนะเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไปเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน หรือศึกษารูปแบบการกำหนดสมรรถนะในธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ต่างๆ กัน เป็นต้น

6.3 ข้อจำกัดในการให้คำปรึกษา

ในการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะสำหรับโรงพยาบาลบี. แครี ได้นั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจำเป็นต้องทบทวนถึงการกำหนดกลยุทธ์ของโรงพยาบาลก่อน เพราะถึงแม้ว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ก็อาจไม่ได้ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ถ้าหากกลยุทธ์ขององค์การนั้นดำเนินไปในทิศทางที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงต้องวิเคราะห์ถึงการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การครอบคลุมตั้งแต่การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของโรงพยาบาล หลังจากนั้นจึงค้นหาสมรรถนะหลักขององค์การ และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้แก่โรงพยาบาลได้ ซึ่งจากขอบเขตการดำเนินการให้คำปรึกษาดังกล่าวภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด จึงอาจทำให้คณะผู้ให้คำปรึกษาไม่สามารถให้คำปรึกษาและวิเคราะห์ได้โดยละเอียดในทุกขั้นตอน

และเพื่อให้โรงพยาบาลบี. แครี เห็นถึงแนวทางในการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะผู้ให้คำปรึกษาจึงได้เสนอแนวทางการดำเนินงาน ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและฝึกอบรม การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารระบบค่าตอบแทน ตลอดจนจัดทำตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ เพื่อใช้งานดังกล่าวขึ้น ซึ่งการให้ข้อเสนอของคณะผู้ให้คำปรึกษา—ทางคณะผู้ให้คำปรึกษาต้องการนำเสนอ

กลยุทธ์หรือแนวทางที่เห็นว่ามีความเป็นไปได้ที่ทางโรงพยาบาลบี. แครีฯ จะสามารถดำเนินการตามข้อเสนอแนะนั้นได้มากที่สุดก่อน

6.4 ข้อเสนอแนะ

จากผลการให้คำปรึกษาแก่โรงพยาบาลบี. แครี เมดิคอลเซ็นเตอร์ คณะผู้ให้คำปรึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะในการในประโยชน์จากผลการศึกษาสำหรับโรงพยาบาลบี. แครีฯ รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาลบี. แครีฯ ต่อไปดังนี้

6.3.1 ก่อนการนำข้อเสนอการให้คำปรึกษาไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลบี. แครีฯ ทางโรงพยาบาลควรจะต้องทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ทิศทางในการดำเนินธุรกิจไปจากเดิมที่ได้เคยแจ้งแก่คณะผู้ให้คำปรึกษาไว้หรือไม่ เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทางโรงพยาบาลจะต้องทบทวนถึงความสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอของคณะผู้อาจทำให้การให้คำปรึกษาที่เสนอนั้นไม่สอดคล้องกัน โรงพยาบาลก็จะต้องมีการทบทวนข้อเสนอดังกล่าวอีกครั้งหนึ่ง พร้อมทั้งศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมในบางประเด็นเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับนโยบาย และทิศทางการดำเนินธุรกิจของโรงพยาบาลบี. แครีฯ ต่อไป

6.3.2 เมื่อทางโรงพยาบาลได้มีการทบทวนนโยบาย ทิศทางในการดำเนินธุรกิจเป็นที่ชัดเจนแล้วนั้น ทางโรงพยาบาลควรจัดทำคุณค่าหลัก (Core Value) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

6.3.3 ให้มีการสื่อสารอย่างชัดเจน ให้พนักงานทุกระดับของโรงพยาบาล ทราบและเข้าใจหลักการและประโยชน์ของสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงเห็นความสำคัญของสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ที่มีต่อโรงพยาบาล หน่วยงาน และตัวพนักงานเอง เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับในการปรับใช้จริง

6.3.4 หลังจากที่มีการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และนำไปใช้จริงเรียบร้อยแล้ว โรงพยาบาลบี. แครีฯ ควรจัดทำสมรรถนะสายงาน (Functional Competencies) ในทุกๆ หน่วยงานของโรงพยาบาล โดยดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะสายงาน เพื่อให้การนำแนวคิดเชิงสมรรถนะมาใช้ในการบริหารมีความสมบูรณ์มากขึ้น ตลอดจนสามารถนำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะสายงาน ไปเชื่อมโยงกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถตอบสนองกลยุทธ์ของโรงพยาบาลได้อย่างแท้จริง
