



รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย Human Resource Development Model of Private Hospitals in Thailand

ดร.นวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์

คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนนครินทร์ จังหวัดฉะเชิงเทรา

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ตามมุมมองของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไป โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นตามแนวทางของ Patton (1990) และนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงพยาบาลที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยจริงจำนวน 3 แห่ง ก่อนนำมาปรับปรุงแล้วใช้สัมภาษณ์จริง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไปและยินดีให้ข้อมูล จำนวน 30 คน ใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากคุณสมบัติที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไปและแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยการบอกต่อจากผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีคุณสมบัติตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชน มี 4 ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผลคือ การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ การขาดแคลนพยาบาลและการขาดระบบการประเมินผลหลังการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องและวัดผลได้ รวมทั้งยังไม่สามารถบอกถึงความสัมพันธ์ของประสิทธิภาพของการฝึกอบรมต่อผลลัพธ์ของโรงพยาบาลได้ การวิจัยครั้งนี้เสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ประเด็นแรก คือ การนำไปใช้ในเชิงนโยบายกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาลเอกชน กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรนำวิธีการเป็นแบบอย่างที่ดีมาประยุกต์ใช้ และประเด็นที่สองคือ ควรมีการนำหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีมาประยุกต์ไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอนของผู้บริหารด้านโรงพยาบาลด้วย สำหรับข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป คือ ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการทำวิจัยให้มากขึ้น เนื่องจาก งานวิจัยในลักษณะนี้มีค่อนข้างน้อย เพื่อจะได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการวางแผนอาชีพ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาคนดีและเก่ง ตลอดจนการสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อเป็นโมเดลในการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, โรงพยาบาลเอกชนขนาด 100 เตียง, ประเทศไทย

Abstract

This study investigated the Human Resource Development (HRD) model of Private Hospitals in Thailand from the perspective of private hospital directors of hospital with 100 or more beds. The qualitative research methodology of in-depth interviewing was used for data collected. A systematic interview guide (Patton, 1990) was employed for the qualitative interviewing of this study. A pilot study was conducted with three private hospital directors who were not part of the final participant sample to ensure the appropriateness of the interview guide. The participants were thirty hospital directors who manage hospitals with 100 beds or more. Data were collected through purposive sampling and using a snowball technique based on the information received from previous participants.

The findings revealed four steps of the HRD model of Private Hospitals in Thailand: 1) Assessments of HRD needs; 2) Planning for HRD; 3) HRD method; and 4) Evaluation of HRD. The results of this study demonstrated that the leaders of hospital, as role models for their employees, were the most effective HRD method. The problems and obstacles of this study were a shortage of nurses and the lack of an evaluation process after HRD processes were implemented. Moreover, the results of the training processes were not able to show the relationship between the effectiveness of HRD policies and their outcomes in the Private Hospitals.

The implications were divided into two issues. The first implication recommends guidelines for the development and implementation of an HRD strategy in private hospital administration. The HRD processes in private hospitals should use the role model method. The second implication recommends the utilization of the role model method in an HRD training course for hospital administrators. The recommendation for further research is to encourage researcher to conduct research in the HRD field, such as Career Development, Organizational Development, Talent Management and Employee Engagement in the private hospital for generating the model in its application for effective organizational management in the future.

Keywords: Human Resource Development, 100 Beds Private Hospital, Thailand

1. บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

โรงพยาบาลเป็นสถานบริการทางสุขภาพสำหรับประชาชนทุกคน มีสิทธิเข้าไปรับบริการ ไม่จำกัดเพศหรือวัย หรือเชื้อชาติ ศาสนา จากการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งสภาวะของโรคภัยที่เกิดขึ้นใหม่ และจากความต้องการของผู้ป่วยที่ต้องการคุณภาพการบริการจากโรงพยาบาลที่สูงขึ้น ผู้บริหารโรงพยาบาลจึงให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่ามีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Ulrich, 2008) เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นองค์กรที่ให้บริการด้วยแรงงานคนมากกว่าเครื่องมือหรืออุปกรณ์ (นงลักษณ์ พะไยยะ และเพ็ญนา หงส์ทอง, 2554) แต่ในปัจจุบันกลับพบว่า โรงพยาบาลส่วนใหญ่พบปัญหาทางด้านการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาความต้องการเติบโตหรือบริหารให้ได้ผลกำไรในสภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่มีความแน่นอน (สิทธิศักดิ์



พฤษภิทธิกุล, 2555) อีกทั้งยังเผชิญกับภาวะการณ์ขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ที่สำคัญ เช่น พยาบาล เภสัชกร และนักเทคนิคการแพทย์ จากสภาพปัญหาดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในประเทศไทยเท่านั้น เพราะจากการศึกษาของ Graban (2009) พบว่าปัญหานี้ได้ส่งผลกระทบต่อสถานพยาบาลทั่วโลก จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารหรือรัฐบาล จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง อันจะส่งผลต่อการให้บริการด้านสาธารณสุขที่ดี

โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย เป็นโรงพยาบาลที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรองรับการให้บริการสำหรับประชาชนที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และไม่ต้องการเสียเวลารอรับการบริการจากโรงพยาบาลของรัฐ รวมทั้งยินดีจ่ายค่าบริการเองหรือใช้สิทธิ์ร่วมกับสัญญาหรือประกันชีวิตอื่นๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละคน อย่างไรก็ตามการให้บริการของโรงพยาบาลเอกชน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายสาขาวิชาชีพเพื่อให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักรังสี นักเทคนิคการแพทย์ นักบัญชี รวมทั้งเจ้าหน้าที่บุคคล นักการตลาด เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่ต้อนรับ และเจ้าหน้าที่อื่นๆ เป็นต้น อีกทั้งในปัจจุบันรัฐบาลไทยได้กำหนดให้มีนโยบายการค้าเสรีในปี 2558 หรือ AEC (Asean Economics Community) คือ การรวมตัวของชาติใน Asean 10 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา และ บรูไน เพื่อที่จะให้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกัน และเพื่อเป็นการส่งเสริมการลงทุนจากต่างชาติ ซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจมีการรวมตัวกันมากขึ้น ทำให้มีนักลงทุนจากต่างชาติเข้ามาทำงานและเข้ามาท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเมื่อชาวต่างชาติเจ็บป่วยมักจะเลือกใช้บริการที่โรงพยาบาลเอกชนเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากมีความสะดวก รวดเร็วกว่าโรงพยาบาลของรัฐ จึงเป็นโอกาสที่ดีของโรงพยาบาลเอกชนที่จะได้มีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มรายได้จากชาวต่างชาติดังกล่าว โดยใช้จุดแข็งด้านภาพลักษณ์ของประเทศไทยดึงดูดลูกค้าชาวต่างชาติ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาลที่ไม่แพง คุณภาพการรักษาและการบริการที่ดี เนื่องจาก ลูกค้าต่างชาติถือเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นลำดับดังเช่น จำนวนคนไข้ชาวต่างชาติที่ใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของไทย จาก 1.1 ล้านคนในปี 2547 เพิ่มขึ้นเป็น 1.6 ล้านคนในปี 2551 และ 1.68 ล้านคนในปี 2552 และจากข้อมูลผู้ป่วยชาวต่างชาติและรายได้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ซึ่งรวบรวมโดยกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงพาณิชย์ ที่คาดการณ์ว่า ในปี 2555 จะมีชาวต่างชาติมาใช้บริการโรงพยาบาลเอกชนของไทยประมาณ 2.53 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13 จากปี 2554 ที่มีจำนวน 2.24 ล้านคน และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆซึ่งจะทำให้โรงพยาบาลเอกชนมีรายได้ คิดเป็นมูลค่าประมาณ 121,658 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 24 จากปี 2554 ที่มีมูลค่าประมาณ 97,874 ล้านบาท (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2555)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงและเพื่อรองรับการเปิดประเทศอาเซียน (AEC) ในระยะอันใกล้นี้ โรงพยาบาลเอกชนจึงจำเป็นต้องเร่งดำเนินการในการวางแผนกลยุทธ์ ในการให้บริการซึ่งต้องให้บริการในทุกระดับให้เกิดความประทับใจ โดยเฉพาะในด้านของประสิทธิผลของการบริหารโรงพยาบาลเอกชน จำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงไปในทิศทางดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพนั้น McLagan (1989) กล่าวว่า ต้องบูรณาการด้วยปัจจัยสามองค์ประกอบหลัก คือ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การวางแผนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) และ Enzenauer (2010) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น จะมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และคำนึงถึงความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างจากองค์กรอื่นทั่วไป เช่น โรงพยาบาล เป็นองค์กรที่มีความแตกต่างของบุคลากรทางการแพทย์ที่หลากหลายสาขาวิชาชีพ

ซึ่งล้วนมีสาขาวิชาชีพ หรือ สมาคมวิชาชีพ ที่รับผิดชอบการให้บริการตามศาสตร์ทางวิชาชีพของตนเอง นอกจากนี้ บุคคลเหล่านั้น ยังจำเป็นต้องมีความรู้ในการใช้เครื่องมือแพทย์ที่ซับซ้อน การติดต่อกับบริษัท ประกันชีวิตหรือ ประกันภัย เพื่อสิทธิประโยชน์ผู้ป่วยที่คุ้มค่า และการบริการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดูแลคนไข้ให้หายจากโรคและ ได้รับความพึงพอใจสูงสุด (Buchbinder and Shanks, 2007). นอกจากนี้ Dye และ Garman (2006) กล่าวว่า การ ให้บริการของโรงพยาบาลเป็นลักษณะการทำงานยาก เนื่องจากเป็นบริการที่ขึ้นอยู่กับความต้องการและอารมณ์ของ คนที่มีความคาดหวังสูง ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เนื่องจากต้องเผชิญกับความเป็นความตายของผู้ป่วย จะเห็นได้ว่าในแง่ของผู้ให้บริการซึ่งมีความมุ่งมั่นในการที่จะรักษาผู้ป่วยให้หายจากโรคและให้มีความพึงพอใจมาก ที่สุด สำหรับผู้รับบริการก็มีความต้องการที่จะรับบริการในสิ่งที่ดีที่สุด เมื่อเข้ารับการรักษาแล้วผู้ป่วยต้องรอดหรือมี สภาพร่างกายและจิตใจเหมือนเดิม โดยอ้างอิงสิทธิผู้ป่วยเป็นคัมภีร์ ขณะเดียวกันแพทย์หรือผู้ให้บริการที่ยึดมั่นใน ศาสตร์ของการรักษา ท่ามกลางภาวะของโรคที่เปลี่ยนไปตลอดเวลาและความไม่แน่นอนในองค์ประกอบเพื่อใช้ วิเคราะห์และรักษาโรคในร่างกายของผู้ป่วยแต่ละคน จึงทำให้ผลลัพธ์การให้บริการของโรงพยาบาล มีทั้งผู้ป่วยที่พึง พอใจและไม่พึงพอใจผลการรักษา จะเห็นได้ว่ามีโรงพยาบาลหลายแห่งถูกฟ้องร้องและแพทย์หลายคนต้องต่อสู้อย่าง รุนแรงจำนวนมาก โดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนเนื่องจากผู้ป่วยมีความคาดหวังสูงและคิดว่าได้เสียค่าบริการที่แพงแล้ว จึง คาดหวังว่าควรจะได้ผลการรักษาที่คุ้มค่ากับเงินที่จ่ายไป เช่นเดียวกับ Folland et., al (2001) ได้กล่าวว่า ผู้ป่วยมักจะ คาดหวังการให้บริการจากโรงพยาบาลที่คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่จ่ายออกไปเสมอ

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงพยาบาลเอกชนสมัยใหม่ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของ เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม ซึ่งนับวันจะมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาลที่หลากหลายสาขาวิชาชีพบนความคาดหวังของผู้ป่วยและญาติร่วมกับการบริหารธุรกิจโรงพยาบาลที่ มุ่งหวังผลกำไรตอบแทนโดยมีความถูกต้องตามวิชาชีพกำกับ จึงเป็นความยากลำบากในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บนพื้นฐานความแตกต่างกันนี้ให้ประสบความสำเร็จ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงพยาบาลต้องหากลยุทธ์ ที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะที่เพียงพอและทำให้องค์กรเจริญเติบโตได้ สอดคล้องกับ เยาวภา ปฐมศิริกุล (2553) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการธุรกิจดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ ปัจจัยระบบบริหารจัดการ และปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปัจจัยการจัดการธุรกิจ บริการสุขภาพที่สำคัญมากที่สุดคือ ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนในฐานะหนึ่งใน ผู้นำระดับสูงของโรงพยาบาลที่รับผิดชอบในการกำหนดทิศทางนโยบายองค์กร รวมทั้งนโยบายการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ถึงแม้ผู้อำนวยการจะไม่ได้ทำหน้าที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง แต่บทบาทของผู้อำนวยการจะทำหน้าที่ ผลักดันนโยบายให้เกิดผลสูงสุด (Buchbinder and Shanks, 2007) ดังนั้น หากผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนให้ ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ที่ถูกต้องตามเป้าหมายขององค์กร ย่อมส่งผลให้ องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด

จากสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลโดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านมา พบว่า มี ข้อมูลและแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ รูปแบบ และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โรงพยาบาลเอกชนและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นองค์กรดูแลสุขภาพที่เป็นระบบใหญ่และใกล้ชิดประชาชน หากกิจการโรงพยาบาลมีความ



แข็งแกร่ง มีการบริหารจัดการที่ดี มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ประชาชนที่มาใช้บริการได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ อันจะส่งผลให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและเป็นผลกระทบที่ดีต่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจของประเทศชาติไปในทิศทางที่ดีด้วย

1.2 คำถามการวิจัย : โรงพยาบาลเอกชน มีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และ อุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

1.4 ขอบจำกัดของการวิจัย : เป็นการศึกษาเฉพาะโรงพยาบาลเอกชน ไม่สามารถเป็นตัวแทนโรงพยาบาลของรัฐบาลได้

2. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 30 คน คัดเลือกด้วยวิธีแบบเจาะจง โดยพิจารณาตามคุณสมบัติที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือต้องเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชน ที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไปในประเทศไทยและยินดีให้ข้อมูล และแบบถูกใช้โดยการบอกต่อของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ (Interview Guide) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแบบสัมภาษณ์ของ Patton (1990) และ จำเนียร จวงตระกูล (Joungtrakul, 2010) ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองใช้เก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูลจริงจำนวน 3 คน ก่อนนำแบบสัมภาษณ์มาใช้ในการศึกษา วิธีการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ระยะเวลาการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2554 ถึง วันที่ 31 ธันวาคม 2555 และมีการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่นๆร่วมด้วย ได้แก่ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและจดบันทึก(Observation and Field Note) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Rigor Criteria) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันจากหลายแหล่ง (Data Triangulation) เช่น รายงานประจำปี หนังสือพิมพ์ การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และมีการบันทึกสะท้อนความคิด (Reflexive Note) หลังการเก็บข้อมูลเพื่อบันทึกแนวความคิดที่เชื่อตามข้อมูล และความเชื่อมโยงที่พบในการเก็บข้อมูล เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบถ้วนและถูกต้อง อีกทั้ง ผู้วิจัยมีการส่งข้อมูลย้อนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบอีกครั้งว่าถูกต้องหรือไม่ (Memo Checking) ตามแนวทางของ Lincon และ Guba (1985) เมื่อค้นหาข้อมูลและมโนทัศน์ที่ได้จากการเก็บข้อมูลแต่ละครั้งมาแล้วจนกระทั่งไม่มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นแล้วจึงหยุดเก็บข้อมูล การจัดการข้อมูล (Data Management) โดยผู้วิจัยบันทึกข้อมูลเสียงทั้งในคอมพิวเตอร์และซีดี ถอดเทปข้อมูลและพิมพ์ข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์ และ ถ่ายข้อมูลเก็บไว้ในซีดี ด้วยตัวผู้วิจัยเอง ข้อมูลที่ได้มาจะเก็บเป็นความลับและเก็บไว้ในตู้ส่วนตัวของผู้วิจัยมีกุญแจปิด ป้องกันผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) โดยการกำหนดรหัสข้อมูลและใช้วิธีการแปลความและตีความหมายของข้อมูล (Interpret) แล้วสร้างมโนทัศน์ขึ้น โดยเทียบเคียงกับทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2001) และผลงานวิจัยที่มีผู้วิจัยไว้แล้วตามแนวทางการศึกษาเชิงคุณภาพ (Content Analysis) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ Atlas Ti รุ่น 6.2 มาช่วยในการจัดระบบการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล มี 3 ขั้นตอนตามแนวทางของ Strauss และ Corbin (1998) ดังนี้

1. ขั้นการเปิดรหัส (Open Coding) เป็นขั้นตอนการกำหนดรหัส หรือทำดัชนี (สูกางค์ จันทวานิช, 2551) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นการวิเคราะห์หาความสอดคล้องสะท้อนประเภทหรือกลุ่มของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพิจารณาเปิดรหัสชนิดอ่านที่ละบรรทัดหากมีข้อความใดที่บ่งบอกถึงรูปแบบการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยจะทำการรหัสไว้ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล แล้วได้กำหนดรหัสไว้ทั้งหมดจำนวน 115 รหัส ซึ่งในจำนวนทั้งหมดนี้ รหัสที่พบมากที่สุดคือ การเป็นแบบอย่างที่ดีพบว่า มีจำนวน 11 คนที่กล่าวไว้

2. ขั้นการหาความสัมพันธ์ของรหัส (Axial Coding) เป็นขั้นของการกำหนดรหัสโดยการประมวลประเภทของข้อมูลและคุณลักษณะ (Properties) ของประเภทข้อมูลเข้าด้วยกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลของแต่ละรหัสในขั้นตอนแรก ที่บ่งบอกถึงแนวทางหรือขั้นตอนการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อค้นพบหรือข้อสรุปย่อยๆ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 23 รหัส

3. ขั้นการเลือกรหัส (Select Coding) เป็นขั้นตอนการเลือกพันเหตุการณ์ ที่เป็นกุญแจสำคัญ ในการนำไปสู่การสรุปข้อค้นพบ ของการถอดรหัสจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เป็นขั้นตอนการนำเอาประเภทและความสัมพันธ์ หรือแก่นของข้อมูลมาสรุปลักษณะความสัมพันธ์ หรือปรากฏการณ์ของรูปแบบการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ ในโรงพยาบาลเอกชนที่ค้นพบ ซึ่งในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยเลือกรหัสได้ 4 รหัส

3. ผลการศึกษา

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล จำนวน 30 คน พบว่าด้านข้อมูลทั่วไป จำแนกเป็น เพศชาย จำนวน 25 คน เพศหญิง จำนวน 5 คน อายุ ระหว่าง 40-50 ปี จำนวน 12 คน อายุ ระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 9 คน และ อายุ 60 ปีขึ้นไปจำนวน 9 คน จำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุดพบว่า วุฒิการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิต จำนวน 24 คน พยาบาลศาสตรบัณฑิต จำนวน 1 คน เกษตรศาสตรบัณฑิต จำนวน 1 คน เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต จำนวน 1 คน บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต จำนวน 1 คนและ บริหารธุรกิจบัณฑิต จำนวน 1 คน ในเขตภาคกลาง จำนวน 12 แห่ง ภาคเหนือ จำนวน 9 แห่ง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง ภาคตะวันออก จำนวน 3 แห่ง และภาคใต้ จำนวน 3 แห่ง สำหรับผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ผู้วิจัยใคร่ขอนำเสนอ ดังนี้

3.1 รูปแบบการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน

เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนตามมุมมองของผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนที่มีขนาด 100 เตียงขึ้นไป เมื่อทำการศึกษา โดยเทียบเคียงจากทฤษฎีระบบในการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ของ Swanson และ Holton (2001) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาศูนย์การมนุษย์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ อันประกอบด้วยขั้นตอนการนำเข้า (Input) หมายถึง การค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ กระบวนการ (Process) หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาศูนย์การมนุษย์รวมถึงการสร้างสรรค์ ปรับปรุงพัฒนาระบบการ และผลที่ได้ (Output) หมายถึง ผลที่ได้จากการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ ซึ่งตอบสนองเป้าหมายองค์กร ผลที่ได้จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์นี้สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1.1 การค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ โดยรวมพบว่าโรงพยาบาลทุกแห่งมีขั้นตอนการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาศูนย์การมนุษย์ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบที่มีรูปแบบชัดเจนและแบบไม่มีรูปแบบชัดเจน แบบที่มีรูปแบบชัดเจนพบว่า มี 2 วิธี ได้แก่ (1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้วิธีการสร้างแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของพนักงานทุกคนแล้วนำมาวิเคราะห์และสรุปหา



หัวข้อในการพัฒนาเป็นรายปี ซึ่งพบว่าโรงพยาบาลส่วนใหญ่ใช้แบบนี้ (2) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยมีระบบการประเมินสมรรถนะ (Competencies Evaluation) พนักงานแล้วหาค่าช่องว่างของสมรรถนะของพนักงาน (Competencies Gap) โดยหาจากผลต่างของค่าสมรรถนะของพนักงานที่เป็นจริง (Actual Competency) กับค่าสมรรถนะของพนักงานที่องค์กรคาดหวัง (Expected Competency) หากค่าคะแนนดังกล่าวติดลบแสดงว่าพนักงานคนนั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตามหัวข้อของสมรรถนะ (Name of Competency) ที่ถูกประเมินนั้น เพื่อจะได้เป็นการเติมเต็มในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่ง กล่าวว่า “...ดังนั้นหัวใจสำคัญคือ Gap Analysis เมื่อน้องมาอยู่กับเราจะมีพี่เลี้ยงประกบและดูว่ามีความรู้ขนาดไหน ทักษะแค่ไหน มี Gap แคไหน เราต้องเติมให้พร้อม...” (P.110318, 8 มีนาคม 2554)

3.1.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการนำผลสรุปที่ได้จากการค้นหาความจำเป็นในการพัฒนา มาวางแผนเพื่อพัฒนาว่าจะดำเนินการเรื่องอะไร การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย วันเวลา สถานที่งบประมาณรวมถึงการติดตามประเมินผลอย่างไร โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรจากการศึกษาพบว่าเป้าหมายสูงสุดของภารกิจองค์กรคือผู้ป่วยได้รับการรักษาและหายเร็วที่สุด โดยความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ทุกคน มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าวว่า “...เรามองทั้งบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ไปควบคู่ เวลามองด้านบริหารการจัดการ เรามองถึงการขับเคลื่อนทั้งระบบ และโดยเฉพาะที่เราอยู่กับกลุ่มวิชาชีพเฉพาะกลุ่มพวกนี้ ต้องใช้ความเชี่ยวชาญชำนาญ ซึ่งเรามองว่าทุกคนเข้ามาต้องอยู่รอดปลอดภัย รักษาให้หายเร็ววัน เพราะฉะนั้นการบริหารจัดการในเรื่องตรงนี้ จะมองยังไงให้คนใช้หายไวที่สุด...” (P.110314, 4 มีนาคม 2554)

3.1.3 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการเลือกวิธีการพัฒนาที่มีความเหมาะสม ซึ่งแตกต่างกันไปตามปัญหาของแต่ละองค์กร จากการศึกษพบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ใช้แนวทางในการในการพัฒนาดังนี้

3.1.3.1 การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บังคับการ ในทุกๆด้านที่องค์กรต้องการให้พนักงานปฏิบัติ จากการศึกษครั้งนี้พบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นวิธีการที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวว่า เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลท่านหนึ่งกล่าวว่า “...ผมจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้พนักงาน ไม่ใช่จ่ายฟุ่มเฟือย ไม่กินเหล้า ไม่เที่ยวเตร่ เพื่อประหยัด เมื่อพนักงานเขาเห็นเราทำเขาก็ทำตาม...” (P.110225, 25 กุมภาพันธ์ 2554) และ P.110309 (9 มีนาคม 2554) กล่าวเพิ่มเติมว่า “...เราต้องทำตัวเป็น Role Model เป็นตัวอย่างที่จะสามารถให้กำลังใจเค้าในการทำงาน...” เช่นเดียวกับ P.110513 (13 พฤษภาคม 2554) ที่กล่าวว่า “...เราจะกระตุ้นตัวเองตลอดเวลา เราต้องมีความรู้ เป็น Model ที่ดี พนักงานเราจะได้พัฒนาตนเองตลอดเวลา...”

อย่างไรก็ตามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการผู้นำจะเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาทีมงานให้เป็นตัวอย่างที่ดีได้ด้วย โดยต้องสามารถถ่ายทอดต่อไปยังทีมงานทุกคนตามลำดับด้วยเช่นกัน ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูล P.110321 (21 มีนาคม 2554) ที่ว่า “...ทำเป็นตัวอย่าง ผู้นำต้องเป็นตัวอย่าง หลังจากนั้นก็ถ่ายทอดแนวคิดไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติตามลำดับ ถ้าผู้บริหารระดับกลางไม่เข้าใจไม่ปฏิบัติตามนโยบายก็ไม่สามารถทำได้...”

3.1.3.2 การใช้พี่เลี้ยง โดยการมอบหมายให้มีพี่เลี้ยงเป็นผู้สอนหรือให้คำแนะนำ ในการพัฒนา โดยพบว่าจะนำวิธีนี้มาใช้ในการสอนกลุ่มพนักงานใหม่ ดังคำกล่าวของ P.110318 (18 มีนาคม 2554) ที่ว่า “...เมื่อ

น้องมาอยู่กับเราจะมีพี่เลี้ยงประกบและดูว่ามีความรู้ขนาดไหน ทักษะแค่ไหน มี Gap แค่นั้น เราต้องเติมให้พร้อมทำไปสอนไป...”

3.1.3.3 การส่งไปอบรมภายนอก วิธีนี้เป็นวิธีที่พบทุกแห่ง เป็นการส่งพนักงานไปอบรมภายนอกองค์กรโดยองค์กรเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย แล้วให้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

3.1.3.4 การจัดอบรมภายในองค์กร เป็นวิธีการที่พบทุกแห่งเช่นกัน โดยเน้นการพัฒนาในหัวข้อที่องค์กรภายนอกไม่สามารถสอนได้ หรือเป็นหัวข้อที่องค์กรต้องการเน้นให้พัฒนาทักษะเฉพาะทางที่ตรงกับปัญหาองค์กรมากขึ้น จากการศึกษาพบว่า เนื่องจากเป้าหมายหลักขององค์กร คือ การคำนึงการบริการที่เป็นเลิศต่อลูกค้า จึงส่งผลให้ผู้บริหารเน้นการพัฒนาทัศนคติของพนักงานในทุกแห่ง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันไป เพื่อมุ่งหวังให้พนักงานมีจิตใจรักการบริการ คิดเหมือนเป็นเจ้าของโรงพยาบาล และบริการดีขึ้นทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและลูกค้า บางแห่งฝึกอบรมพนักงานโดยใช้หลักการสนทนา (Dialogue) แต่ก็พบปัญหาการพัฒนาทัศนคติส่วนนี้เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังคำกล่าวของ P.110225 (25 กุมภาพันธ์ 2554) ที่ว่า “...ตัวที่พัฒนายากที่สุดคือ Attitude ขณะนี้โรงพยาบาลได้นำหลักการสนทนา มาอบรมทุกคน จัดทั้งหมด 3 รุ่น มี Workshop ด้วย ผมเห็นว่าทำแล้วคนเปลี่ยน เช่น จากคนที่ไม่เคยไหวผมก็ไหว หรือไม่เคยทักผมก็ทักทาย พยาบาลที่อายุมากที่เคยชอบพูดจาประชดประชันก็ลดน้อยลง หลักสูตรนี้เน้นว่าเราจะดูแลลูกค้าได้อย่างไรถ้าเราไม่ดูแลเพื่อนทำงานเราให้ดีกว่าเดิมคิดว่าดี เขาเน้น Inside Out พัฒนาจากจิตใจคนก่อนแสดงออกมาภายนอก ผมเห็นว่าใส่เลยตรงกับปัญหาองค์กรนี้ จึงสนับสนุน เสียเงินไปเยอะแต่ได้เปลี่ยนพนักงานที่ดีขึ้นมา 1 คนก็ OK ผมอยากให้พนักงานรู้สึกที่โรงพยาบาลเป็นของเรา...”

นอกจากนี้ยังพบว่า การพัฒนาทัศนคติทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งคือ แพทย์ซึ่งบางแห่งไม่ถือว่าเป็นพนักงานของโรงพยาบาล แต่เป็นหุ้นส่วนกัน (Partner) และเป็นที่ทราบกันว่า แพทย์เป็นปัจจัยที่ทำให้โรงพยาบาลประสบความสำเร็จ ผู้บริหารโรงพยาบาลเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการของแพทย์มาก และต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงทัศนคติเพื่อให้แพทย์ที่มาทำงานที่โรงพยาบาลเอกชน มีจิตใจให้บริการมากขึ้น ดังคำกล่าวของ P.110224 (24 กุมภาพันธ์ 2554) ที่ว่า “...หน้าที่ผม คือ ทำให้เขาเห็นว่าผมไม่เหมือนก่อน คนไข้มีทางเลือกเขาสามารถไปคลินิกได้ ไปรักษาสัปดาห์ 30 บาทได้ แต่ทำไมเขามาหาเรา ถ้ายังมองเขาไม่ใช่คน เขาก็จะไม่มา ดังนั้นต้องทำให้แพทย์ก่อนจึงจะสามารถปรับองค์กรได้ แต่ต้องเปิดใจกว้างรับฟังเขา ...”

3.1.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เป็นขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนที่กำหนด ว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งพบว่าเป็นจุดอ่อนขององค์กร ส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ และวัดผลได้ชัดเจน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาครั้งนี้พบว่า องค์กรบางแห่งได้ประยุกต์ใช้การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเครื่องมือสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งครอบคลุม 4 มุมมองตั้งแต่ การเงิน กระบวนการบริการ การให้ความสำคัญกับลูกค้า และการพัฒนาและเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นองค์กรได้ประเมินจากระบบสมรรถนะ ดังคำกล่าวของ P.110513 (13 พฤษภาคม 2554) ที่ว่า “...มีตัวชี้วัดขององค์กรใช้ Balance Scorecard เช่น มีการเจริญเติบโตของรายได้ การทำผลกำไร Profit ทำให้องค์กรอยู่ได้สามารถขยายตัวได้ ถือว่าองค์กรมีคุณค่าต่อสังคม ต่อประชาชนให้ความเชื่อถือมากขึ้น ใช้บริการมากขึ้น มีรายได้มากขึ้น มีตัวชี้วัดด้านอื่นๆ ด้านลูกค้าวัดเรื่องความพึงพอใจ ความสะดวกสบายในการมารับบริการ ด้าน Internal Process วัดความมีประสิทธิภาพของงานเรื่องเวลา เรื่องต้นทุนต่าง ๆ สุดท้ายเรื่อง Learning and Growth เรื่องของทรัพยากรมนุษย์ วัดความสามารถทรัพยากรมนุษย์มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นเพียงไร เรื่อง Competency ของเค้า...”



3.2 ปัญหาและอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย สามารถจำแนกได้ 2 ประเด็น ดังนี้

3.2.1 ปัญหาขาดแคลนพยาบาล

พบว่า โรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และพบว่า ขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับภาวะขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ด้านการแพทย์ โดยเฉพาะพยาบาล จึงส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถคัดเลือกพยาบาลที่มีคุณสมบัติครบตามที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง มีผลทำให้ไม่สามารถพัฒนาความสามารถของพยาบาลได้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรได้ ซึ่งต้องแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการรับพยาบาลทุกคนที่เข้ามาสมัครงานกับโรงพยาบาล ดังคำกล่าวของ P.110310 (10 มีนาคม 2554) ที่ว่า “...ผมมองว่าทรัพยากรมนุษย์สำคัญ เป็น Factor สำเร็จลำดับแรก และทุกตำแหน่ง มีความสำคัญแต่เป็นจุดอ่อนขณะนี้ ประเทศไทยมีปัญหาขาดแคลนอัตรากำลังพยาบาลมากที่สุด ซึ่งเราแทบพูดได้ว่าเมื่อจบปริญญาตรีพยาบาลก็รับเลยแทบไม่มีโอกาสเลือกเลย...” ซึ่งสอดคล้องกับ P.110316 (16 มีนาคม 2554) กล่าวเพิ่มเติมว่า “...พยาบาลสำคัญที่สุด ตัวเฟื่องตัวจักรสำคัญ เป็นจุดที่ขาดแคลนมากที่สุดต้องการมากแต่ยังหาไม่ค่อยได้...”

3.2.2 ปัญหาการขาดการติดตามและประเมินผลภายหลังการอบรม

พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีระบบการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนและวัดผลได้ และบางแห่งมีการประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะและบางแห่งมีการประเมินด้วยแบบสอบถามของแผนกหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดฝึกอบรม ลักษณะแบบสอบถามโดยทั่วไปมักเป็นคำถามแบบทั่วไปซึ่งไม่สามารถประเมินผลจากการฝึกอบรมได้ชัดเจนว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีผลต่อองค์กรอย่างไร และมากนักน้อยเพียงใด เช่น แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการเข้ารับการฝึกอบรม และจะมีมาตรวจวัดให้พนักงานเลือกคะแนนตั้งแต่พึงพอใจน้อย ไปหามากที่สุด ซึ่งผลการประเมินนี้ไม่สามารถบอกได้ว่าพนักงานพึงพอใจเพียงใดจะมีผลให้องค์กรหรือธุรกิจประสบผลสำเร็จเพียงใด ดังคำกล่าวของ P.120324 (24 มีนาคม 2555) ที่ว่า “...การประเมินการฝึกอบรมนี้ก็ยอมรับว่าเป็นจุดอ่อนยังไม่มียุทธวิธีปฏิบัติบ้าง ใช้วิธีพิจารณาผลการปฏิบัติงานบ้าง ...”

4. สรุปผล

จากผลการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้ (1) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย มีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นตอบสนองเป้าหมายองค์กร วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงและเห็นว่าได้ผลดี คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี โดยผู้นำองค์กร สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1 (2) ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการศึกษานี้ คือ 1) การขาดแคลนพยาบาล ส่งผลให้โรงพยาบาลจำเป็นต้องรับพยาบาลเข้าทำงานโดยไม่สามารถเลือกพยาบาลที่มีคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการได้ และขณะเดียวกันพยาบาลจะให้เวลาในการทำงานดูแลผู้ป่วยจนกระทั่งไม่มีเวลาไปเข้ารับการอบรม และ 2) การขาดระบบการประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ และ วัดผลความสำเร็จจากการฝึกอบรมต่อองค์กรหรือธุรกิจได้

ชัดเจน จะทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าการฝึกอบรมได้ผลคุ้มค่าต่อองค์กรเพียงใด ผู้วิจัยจึงนำปัญหาอุปสรรคของการศึกษาครั้งนี้เข้าสู่การอภิปรายผล



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

จากภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การค้นหาคำจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมการค้นหาคำจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการดำเนินการค้นหาคำจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากนั้นนำข้อมูลมาประเมินว่ามีความจำเป็นในการพัฒนาด้านใดบ้าง ครอบคลุม ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ หรือ สมรรถนะ (Competency) กรณีที่องค์กรใช้ระบบสมรรถนะ ไม่จำเป็นต้องใช้การประเมินความรู้ ทักษะ หรือ ทัศนคติ เนื่องจากในระบบสมรรถนะจะมี ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แนวคิดของตนเอง (Self Concept) แรงจูงใจ (Motive) และ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นองค์ประกอบอยู่แล้วตามแนวคิดสมรรถนะ

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยกิจกรรมการวางแผนพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับช่องว่างหรือความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาที่ประเมินได้ในขั้นตอนแรก เช่น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือเพิ่มทักษะ หรือปรับทัศนคติ หรือ เพิ่มสมรรถนะ หรือทั้งหมด และวางแผนครอบคลุมถึง องค์ประกอบของการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพครบถ้วนด้วย ได้แก่ การกำหนดสถานที่ วันเวลา วิทยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการประเมินผล เป็นต้น

3. วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดวิธีการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาจากข้อ 2 วิธีการพัฒนามีทั้งแบบการดำเนินการภายในองค์กรและภายนอกองค์กร วิธีการพัฒนาแบบการดำเนินการภายในองค์กร ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องประชุม การเป็นแบบอย่างที่ดี การสอนในงาน การมอบหมายงาน และการเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น ส่วนวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดำเนินการภายนอกองค์กร ได้แก่ การส่งพนักงานไปอบรม การ



เข้าค่ายฝึกสมาธิ เป็นต้น การจะเลือกวิธีใดให้พิจารณาตามความเหมาะสมแต่ละองค์กร เช่น องค์กรที่มีองค์ความรู้เฉพาะทางมีผู้รู้ในองค์กรมากพอ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมจะเป็นการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง หรือ การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้ตามแผนที่กำหนด การประเมินควรให้ครอบคลุมทุกส่วน กล่าวคือ พนักงานมีความสามารถสูงขึ้น กระบวนการบริการถูกต้อง ลูกค้ายิ้มพอใจและ องค์กรมีผลกำไร โดยทั้งหมดต้องมุ่งเน้นตอบสนองเป้าหมายองค์กรเป็นสำคัญ

5. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะผลการวิจัย

5.1 อภิปรายผล

จากการศึกษา พบว่า ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า มีประเด็นที่มีความสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน คือ

5.1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาวะการณ์ขาดแคลนพยาบาล จากประเด็นดังกล่าว พบว่าโรงพยาบาลเอกชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เยาวภา ปฐมสิริกุล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย พบว่าปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง การรักษารักษาทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า ขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับภาวะขาดแคลนพยาบาลสอดคล้องกับรายงานการศึกษาและติดตามการขาดแคลนบุคลากรทางการแพทย์ของคณะกรรมการการกระทรวงสาธารณสุข วุฒิสภา (อนันต์ อริยะชัยพาณิชย์, 2554) ที่พบว่า สถานีนอามัย 6,840 แห่ง ไม่มีพยาบาลประจำ โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลศูนย์ ขาดพยาบาลวิชาชีพจำนวน 18,230 คน โรงพยาบาลเฉพาะทาง โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงอื่น โรงเรียน โรงงาน ศูนย์สุขภาพต่างๆ โรงพยาบาลเอกชน มีความต้องการพยาบาลอีก 18,000 คน

จากปัญหาการขาดแคลนดังกล่าว จึงส่งผลกระทบต่อให้ไม่สามารถคัดเลือกพยาบาลที่มีคุณสมบัติครบตามที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง ต้องแก้ปัญหาโดยการรับพยาบาลทุกคนที่เข้ามาสมัครงานกับโรงพยาบาล จึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพยาบาลจำเป็นต้องทำงานประจำวัน คือ การดูแลคนไข้ก่อนไม่สามารถบริหารเวลาเข้ามาเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมได้ ซึ่งอาจส่งผลให้การบริหารองค์กรขาดประสิทธิภาพได้ เนื่องจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีประโยชน์ไม่เพียงทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพยังส่งผลในการทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย (Gilley and Gilley, 2003)

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาวะการณ์ขาดแคลนพยาบาลดังกล่าวข้างต้น ควรมีการวางระบบการเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การใช้ระบบการเรียนรู้ทางคอมพิวเตอร์ (Computer Base Training), CD – ROM หรือ Web Base Training Program โดย Kruse (2011) แนะนำให้ประยุกต์ใช้เครื่องมือการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ดังกล่าว กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักการ ADDIE Model (Wenner and Desimon, 2009) ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) Analysis หมายถึง การวิเคราะห์ช่องว่างของความจำเป็นในการพัฒนา 2) Design หมายถึง การวางแผนการพัฒนาที่ต้องการ เช่น เพิ่มพูนความรู้หรือทักษะ เป็นต้น 3) Development หมายถึง การ

จัดหาเอกสาร อุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องการใช้ 4) Implementation หมายถึง การดำเนินการตามแผนที่กำหนดและ 5) Evaluation หมายถึง การประเมินการพัฒนา ซึ่งข้อดีของการใช้ระบบการเรียนรู้ทางคอมพิวเตอร์ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกของผู้เรียนในด้านเวลาที่ยืดหยุ่นได้ ผู้เรียนสามารถมาเข้าเรียนรู้ได้ตลอดเวลาไม่จำเป็นต้องจำกัดเวลาเรียนดังเช่นการเรียนในห้องเรียน (Class Room) ผู้เรียนสามารถนำแผ่น CD-ROM ไปเรียนเองได้ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน หรือสามารถเรียนผ่าน Website ได้ อีกทั้งสามารถกำหนดเวลาเรียนได้เองตามสะดวก วิธีการเรียนรู้แบบนี้จึงน่าจะช่วยแก้ปัญหาพยาบาลไม่มีเวลาเรียนรู้ในห้องเรียนได้ ขณะเดียวกัน เพื่อให้ระบบสมบูรณ์มากขึ้น ผู้บริหารโรงพยาบาลจำเป็นต้องออกแบบระบบคอมพิวเตอร์และจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้พร้อม รวมทั้งสรรหาบุคลากรโปรแกรมเมอร์ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนักวิชาการ เพื่อช่วยจัดทำหลักสูตร แนะนำวิธีการเรียนและการประเมินผลหลักสูตรที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ควบคู่กันไปด้วยจะทำให้ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาวะพยาบาลขาดแคลนมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นว่าจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จึงเสนอให้ควรพิจารณาวิธีการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยการบูรณาการกับ หลักการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) หมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคล โดยการกำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่เหมาะสม มีการวางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงานโดยมุ่งส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาตนเอง (Wenner and Desimon, 2009) ดังตัวอย่าง เส้นทางอาชีพตำแหน่งพยาบาล ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการสร้างเส้นทางอาชีพของตำแหน่งพยาบาลโดยใช้วิธีการเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นเกณฑ์

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	ค่าตอบแทน
พยาบาล 1	จบการศึกษาพยาบาลศาสตรบัณฑิต อายุงาน 1-3 ปี ประสบการณ์ทำงานพยาบาล 1-3 ปี มีคะแนนประเมินศักยภาพ และ สมรรถนะ 80% ขึ้นไป	ระดับ 1 บวกโบนัส 1
พยาบาล 2	มีเกณฑ์ระดับ 1 และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ในการทำงานทางคลินิก	ระดับ 2 บวกโบนัส 2
รองหัวหน้าตึกพยาบาล	มีเกณฑ์ระดับ 2 และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ในการทำงานทางด้านการบริหารจัดการ	ระดับ 3 บวกโบนัส 3

จากตารางที่ 1 จะพบว่า การวางแผนการพัฒนาสายอาชีพที่ดี จะต้องประกอบด้วยฝ่ายองค์กรและฝ่ายพนักงาน **ฝ่ายองค์กร** จะเป็นฝ่ายที่กำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นเส้นทางการเติบโตในอาชีพของพนักงานในองค์กรตามตำแหน่งที่กำหนด โดยพิจารณาจากทรัพยากร พันธกิจ วิสัยทัศน์ ขององค์กรเป็นหลัก และ ควรกำหนดค่าตอบแทนที่แตกต่างกันในแต่ละระดับเพื่อจูงใจให้พนักงานต้องการเติบโตในสายอาชีพ **ส่วนฝ่ายพนักงาน** จะเป็นฝ่ายที่จะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้เข้าสู่เกณฑ์การเติบโตในสายอาชีพได้ จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า องค์กรโรงพยาบาลกำลังเผชิญกับภาวะขาดแคลนพยาบาลจึงควรเร่งดำเนินการออกแบบวางแผนพัฒนาอาชีพให้พยาบาล ซึ่งการออกแบบเส้นทางการเติบโตในอาชีพของแต่ละองค์กรเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละแห่ง ผู้บริหารควรพิจารณาองค์ประกอบให้



ครบถ้วนก่อนประกาศให้พนักงานทราบและดำเนินการ ผลดีของการวางแผนพัฒนาอาชีพโดยรวมนอกจากจะช่วยทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตามที่องค์กรคาดหวังแล้ว ยังช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นด้วย (Wenner and Desimon, 2009) จึงพิจารณาเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการเป็นแบบอย่างที่ดี กับ การบูรณาหลักการพัฒนาสายอาชีพ น่าจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหา การขาดแคลนพยาบาลในองค์กรโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยในระยะสั้นนี้ได้

นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพยาบาลในระยะยาวน่าจะเป็นมาตรการสำคัญที่ควรพิจารณาควบคู่ไปด้วย กล่าวคือ ควรมีโครงการสร้างเสริมความผูกพันต่ออาชีพพยาบาลในระยะยาว เป็นการสร้างความมีคุณค่าในวิชาชีพพยาบาลในมุมมองของสังคมให้สูงขึ้นไม่แค่เพียงสร้างภาพลักษณ์ใหม่ แต่ควรเน้นที่คุณค่าของวิชาชีพต่อชีวิตมนุษย์ โดยสภาการพยาบาลซึ่งเป็นองค์กรวิชาชีพของพยาบาล ควรหามาตรการในการยกระดับวิชาชีพพยาบาลอย่างเป็นระบบ ควรมีการดำเนินการวิจัย เพื่อค้นหามาตรการที่จะสามารถดึงดูดพยาบาลให้คงอยู่ในระบบการทำงานเป็นพยาบาลนานขึ้น และขณะเดียวกันค้นหามาตรการจะสามารถดึงดูดนักศึกษาให้มีความต้องการเข้ามาเรียนพยาบาลมากขึ้นด้วย หากสามารถทราบได้ว่าอะไรที่เป็นความภาคภูมิใจของวิชาชีพพยาบาล และพัฒนาจุดนั้นให้เป็นจุดแข็ง น่าจะสามารถช่วยลดปัญหาการขาดแคลนพยาบาลได้ส่วนหนึ่ง นอกจากนี้ ควรมีมาตรการกำหนดการปรับค่าตอบแทนและค่าครองชีพให้เหมาะสมทุกปี กำหนดตำแหน่งงานที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่น โดยไม่ต้องให้พยาบาลผู้ปฏิบัติร้องขอ ควรแก้ไขภาพลักษณ์พยาบาลที่ถูกมองว่าเป็นผู้ช่วยเหลือแพทย์ ให้เป็นภาพลักษณ์ความมีเอกลักษณ์ในวิชาชีพให้มากขึ้น และเหนือสิ่งอื่นใด ควรปลูกฝังค่านิยมให้พยาบาลทุกคนมีการพัฒนาตนเองให้รอบรู้ รอบด้าน และร่วมใจกันสร้างคุณค่าต่อวิชาชีพอย่างจริงจัง และรู้สึกคุณค่าและภูมิใจในวิชาชีพพยาบาลไทยจึงจะสามารถยกระดับวิชาชีพในภาพรวมได้ สิ่งนี้อาจจะช่วยดึงดูดใจให้มีผู้สมัครเข้ามาเรียนและทำงานในวิชาชีพพยาบาลได้นานขึ้น และอาจจะสามารถช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลในระยะยาวของประเทศได้อีกด้วย

5.1.2 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า โรงพยาบาลเอกชนมีการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรมเป็นส่วนใหญ่ ทั้งการฝึกอบรมภายในองค์กรและส่งไปฝึกอบรมภายนอกองค์กร แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์การประเมินผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ Kruse (2011) กล่าวว่าไว้ว่า ขั้นตอนการประเมินการฝึกอบรม มักเป็นขั้นตอนที่ถูกละเลยเนื่องจากต้องการเวลาและค่าใช้จ่าย ทั้งที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบผลลัพธ์ต่อองค์กรหรือธุรกิจได้ ดังที่ O'Connor , Bronber และ Delaney (2002) กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมที่มีระบบในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรมนั้น เป็นสิ่งที่จะช่วยอธิบายผลลัพธ์ของการอบรมต่อเป้าหมายของธุรกิจจะช่วยให้องค์กรรู้ว่าได้ทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือยังต้องปรับปรุง หากเป็นสิ่งที่ถูกต้องคุ้มค่า องค์กรควรจะสนับสนุนกิจกรรมนั้นต่อไป เช่นเดียวกับ Swanson และ Holton (2001) กล่าวว่าไว้ว่า การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นส่วนสำคัญจะทำให้ทราบประสิทธิภาพของธุรกิจจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย การประเมินผลการฝึกอบรมที่พบเห็นทั่วไป ได้แก่ การแจกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจในการเข้ารับการอบรม ซึ่ง Kirkpatrick and Kirkpatrick (2006) กล่าวว่าไว้ว่า ขั้นตอนนี้เป็นเพียงขั้นตอนแรกของการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งหากต้องการประเมินผลให้มีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาตามขั้นตอนการประเมินจากทั้งหมด 4 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า โมเดลการประเมินการฝึกอบรมเคิร์กแพทริก (Kirkpatrick Model) ประกอบด้วยการประเมิน 4 ระดับ คือ 1) การประเมินเชิงปฏิกิริยา (Reaction Evaluation Level) การประเมินขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์ให้รู้ว่าผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอย่างไรจากการฝึกอบรม พอใจหรือไม่ต่อสิ่งที่ได้รับจาก

การฝึกอบรม 2) การประเมินเชิงการเรียนรู้ (Learning Evaluation Level) การประเมินผลในขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์ที่จะให้รู้ว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิดความเข้าใจ และทักษะอะไรบ้าง และมีทัศนคติอะไรบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น ความรู้ทางการแพทย์ของผู้ป่วยโรคหัวใจก่อนและหลังการอบรม เป็นต้น 3) การประเมินเชิงพฤติกรรม (Job Behavior Evaluation Level) การประเมินผลในขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่ปรารถนาต้องการหรือไม่และ 4) การประเมินเชิงผลลัพธ์ต่อองค์กร (Results Evaluation Level) การประเมินผลในขั้นนี้ มีจุดประสงค์ที่จะให้รู้ว่าการฝึกอบรมได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์กรหรือธุรกิจอย่างไรบ้าง เป็นการประเมินผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การลดค่าใช้จ่าย อัตราการเพิ่มผลกำไร การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การลดอัตราการลาออกของพนักงาน เป็นต้น

จากแนวทางดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รูปแบบการประเมินการฝึกอบรมของเคิร์กแพทริกไม่ได้มุ่งประเมินเฉพาะความพึงพอใจ และความรู้ความเข้าใจระหว่างการเรียนรู้เท่านั้น แต่จะมีการติดตามประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป และที่สำคัญสามารถวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงหลังการฝึกอบรมว่ามีผลต่อระดับองค์กรมากน้อยเพียงใด จึงนับได้ว่า เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นระบบครบกระบวนการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ทราบผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยวิธีการอบรมของโรงพยาบาลเอกชนและองค์กรอื่นได้

5.2 ข้อเสนอแนะผลการวิจัย

5.2.1 ประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เป็นแนวทางการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
2. เป็นแนวทางการให้หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษานำไปออกแบบหลักสูตรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5.2.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมอื่นเช่น การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การพัฒนาคนเก่ง (Talent Management) และการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ของพนักงานตำแหน่งต่างๆ ในโรงพยาบาลเอกชน โดยศึกษาเป็น กรณีศึกษา เพื่อจะได้ข้อมูลเชิงลึกและนำมาเป็นต้นแบบในการสร้างโมเดลที่เป็นลักษณะเฉพาะของโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทย
2. ศึกษาเชิงปริมาณเพื่อทดสอบโมเดลโดยศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน

6. เอกสารอ้างอิง

นงลักษณ์ พะไยยะ และเพ็ญภา หงส์ทอง. (2554). *กำลังคนด้านสุขภาพ ที่เป็นมา เป็นอยู่และจะเป็นไป*. นนทบุรี:

พรินท์แอมมี่ (ประเทศไทย).

เยาวภา ปฐมศิริกุล และ สุดาพร สาวม่วง. (2553). กลยุทธ์การตลาดบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย *วารสารบริหารธุรกิจ* ปีที่ 33 (126), 57-74.

สิทธิศักดิ์ พุกกะปิติกุล. (2555). *บริหารโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.

สุภางค์ จันทวานิช. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2555). ธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพโอกาสของไทยในการรุกตลาดอาเซียน ตั้งแต่ 12 กุมภาพันธ์ 2556, จาก <http://www.ksmcare.com/Article/82/28465>.
- อนันต์ อริยะชัยพาณิชย์. (2554). รายงานการศึกษาและติดตามการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ทางด้านพยาบาล. วันที่ 27 มกราคม 2554, สำนักกรรมการ 3 กลุ่มงานคณะกรรมการสาธารณสุขวุฒิสภา, เลขที่หนังสือ สว.(กมธ3)0019/(ร 15).
- Buchbinder, S. B., and Shanks, H .N. (2007). *Introduction to healthcare management*. Burlington, MA: Jones & Bartlett.
- Dye, C.F., and Garman, N. A. (2006). *Exceptional Leadership: 16 critical competencies for healthcare executive* Chicago, IL: Health Administration Press.
- Enzenauer, R. W. (2010). Leadership insights of the Chinese military classics for Physician leaders and healthcare administrators. *Journal of Healthcare Leadership*, 2, 1-9.
- Folland, S. C., Goodmam, A., and Stano, M. (2001). *The economic of health care*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gilley, J. W and Gilley, A.M. (2003). *Strategically integrated HRD* (2nded). Cambridge : Perseus.
- Graban, M. (2009). *Lean Hospital Improvement: Quality, Patient safety and Employee Satisfaction*. New York : Productivity Press.
- Joungtrakul, J. (2010). "Qualitative doctoral dissertations submitted to universities in Thailand 2001-2011." In the 4th *International HR Conference (HRCI 2011)*. Siam City Hotel Bangkok Thailand.
- Kirkpatrick, D. L., and Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kruse, K. (2011). *Evaluating e-learning: introduction to the Kirkpatrick model*. Retrieved 31 Jan 2011. from <http://blog.efrontlearning.net/2011/01/introduction-to- evaluation-in-elearning.html>.
- Lincoln, Y.S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD Practice*. Alexandria, VA : ASTD.
- O'Conner, N, B & Bronner, Mand Delaney, C. (2002). *Training for Organization* Australia : South Western Thomson Learning.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). New bury Park, CA : Sage.
- Spencer, L. M., and Spencer, S. M. (1993). *Competency at work models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons.
- Strauss, A. and Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Swanson, R.A and Holton, E.F. (2001). *Foundation of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.



Wenner, M., and Desimon, G. (2009). *Human Resource Development* (5th ed.). Mason, OH: South Western Cengage Learning.

Ulrich,D.,et al. (2008). *HR Competencies Master at the Intersection of People and Business*. United State of America : SHRM.