

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของเครือข่ายโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานครและในจังหวัดเชียงใหม่

ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิศย์ บธ.ม.*
พีรเศรษฐ์ ชมภูมิ่ง ปร.ด.**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของเครือข่ายโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ (BDMS) จำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้บริหารในเขตกรุงเทพ จำนวน 1 ท่าน และผู้บริหารในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2 ท่าน ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา พบว่า กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ มีความหลากหลายตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา ไปจนถึงการชำระรักษาบุคลากร โดยแต่ละกิจกรรมมีลักษณะเด่นเฉพาะตัวเพื่อเน้นให้เกิดประสิทธิผลในการแข่งขัน มีการกำหนดกิจกรรมเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือ จะแตกต่างกันเล็กน้อยเนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่น และการปรับตัวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีความแตกต่าง ทั้งในด้านขนาดขององค์กร วัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ และประเภทของบุคลากรที่เป็นบุคลากรสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากรสายสนับสนุน (Non Clinic)

คำสำคัญ : การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ประสิทธิภาพในการบริหารโรงพยาบาล

* นักศึกษาปริญญาโท คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

** อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Effective Human Resource Management of Major Private Hospital Network in Bangkok and Chiang Mai Province

Thanyanun Srithammanit M.B.A.*

Dr.Peraset Chompuming Ph.D.**

ABSTRACT

This qualitative research aimed to study the effective human resource management in major private hospital network that affected their competitive advantages. The in depth interviews were conducted on three senior executives of Bangkok Dusit Medical Service (BDMS) network, One executive administrated a hospital in Bangkok while two of them in Chiang Mai. The information was analyzed using content analysis technique.

The study revealed that the human resource management of BDMS network had various activities ranged from recruitment and selection, training and development to employee retention. Each activity had a unique process so as to create competitive advantages. The same standard of activity was established for the entire network with little differences according to the different cultures of each local area. This reflected the flexibility and adaptability of human resource management in different context such as the organization size, local cultures, and employee type; functional employee (Clinic) and operation employee (Non Clinic).

Keywords : Human Resource Management, Competitive Advantage, Effective Hospital Management

* Graduate Student, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University

** Lecturer, Department of Organization, Entrepreneurship and Human Resource Management, Thammasat University

บทนำ

ปัจจุบันการดูแลสุขภาพเป็นปัจจัยหลักที่มนุษย์ต้องคำนึงถึง อันเนื่องมาจากโรคร้ายไข้เจ็บใหม่ๆ หรือเชื้อโรคสายพันธุ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิวัฒนาการทางการแพทย์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์เช่นกัน รวมไปถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของคนไข้หรือผู้รับบริการโดยเฉพาะโรงพยาบาลเอกชนซึ่งมีการแข่งขันสูงนั้น ความเชื่อถือและความเชื่อมั่นในการบริการเป็นสิ่งสำคัญ การใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จึงมุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการนำระบบคุณภาพเข้ามาใช้การดำเนินงาน ได้แก่ การรับรองมาตรฐาน ISO 9001: 2000 ระบบประกันคุณภาพ HA (Hospital Accreditation) ระบบบริหารบริการระดับสากล Joint Commission International (JCI) เป็นต้น

ประเทศไทยมีระบบมาตรฐานการแพทย์ที่เข้มแข็งขณะนี้ มีโรงพยาบาลในไทยที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน JCIA (Joint Commission international Accreditation, USA) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลของโรงพยาบาล โดยเฉพาะ เป็นที่รู้จักและยอมรับของทั่วโลกถึง 28 แห่ง มากที่สุดในเอเชีย¹ ซึ่งการบริการทางการแพทย์ในปัจจุบันมีมาตรฐานเทียบเท่ากับในสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปแต่ราคา และระยะเวลาการรอคอยการรักษาน้อยกว่ามาก โดยชาวต่างชาติที่เข้ามาใช้บริการทางการแพทย์มีตั้งแต่การตรวจรักษาเล็กน้อยไปจนถึงขั้นป่วยหนักต้องทำการผ่าตัดรักษา เมื่อเปรียบเทียบค่ารักษาพยาบาลแล้วพบว่า ถูกกว่าสหรัฐอเมริกาถึง 5 เท่า² และถูกกว่าสิงคโปร์ ถึงร้อยละ 30–40 การบริการในช่วง 5 เดือนแรก (ม.ค.–พ.ค.) ของปี พ.ศ. 2555 พบชาวต่างชาติที่เข้ามารักษาในไทยมีถึง 7 แสนคน ทั้ง ปีคาดว่าจะอยู่ที่ 2.53 ล้านคน³

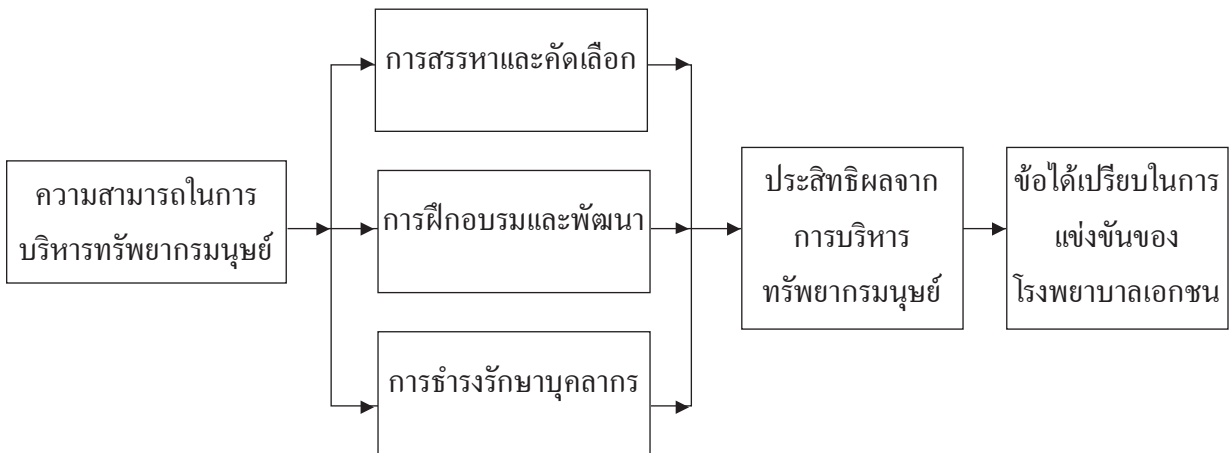
จำนวนผู้ป่วยชาวต่างชาติที่เข้ามารับการรักษาในประเทศไทยมีแนวโน้มสูงขึ้นสาเหตุหนึ่งเนื่องมาจากจำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้น จากสถิติตัวเลขผู้สูงอายุ

ในอาเซียนพบว่าในปี พ.ศ. 2558 สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุต่อประชากรของประเทศของประเทศสิงคโปร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 17 และปี พ.ศ. 2603 คาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 40 ส่วนประเทศเวียดนาม ปี พ.ศ. 2558 เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 และปี พ.ศ. 2603 คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 35 และประเทศไทย ปี พ.ศ. 2558 เพิ่มขึ้นร้อยละ 11–12 และปี 2603 คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 34⁴ การที่มีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้โรงพยาบาลจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมทั้งด้านการรักษาที่มีประสิทธิภาพ และการให้บริการที่ดีซึ่งต้องอาศัยบุคลากรทางการแพทย์และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถ และมีแรงจูงใจในการให้บริการเป็นตัวขับเคลื่อน

ด้วยเหตุดังกล่าวการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งขบวนการเตรียมตัวด้านบุคลากรเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร และทำให้เกิดความได้เปรียบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเฉกเช่นธุรกิจโรงพยาบาล โดยบุคลากรที่มีความพร้อมเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าต่อองค์กรทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

จากความสำคัญข้างต้นงานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของเครือโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศไทย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ (Bangkok Dusit Medical Service; BDMS) ในเขตกรุงเทพฯ และเชียงใหม่ จำนวน 3 ท่าน ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นประโยชน์จากการศึกษาในครั้งนี้จะก่อให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลส่งผลให้เกิดการเพิ่มคุณภาพการให้บริการในธุรกิจบริการด้านสุขภาพเพื่อสนองตอบนโยบายรัฐบาลที่ได้กำหนดให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ภายในปี 2568⁵

กรอบแนวคิดงานวิจัย



วิธีการวิจัย

รูปแบบการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการในเขตกรุงเทพมหานคร และจังหวัดเชียงใหม่ ถึงแนวคิดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาล จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ผู้อำนวยการสายทรัพยากรบุคคล ซึ่งดูแลกลุ่มโรงพยาบาล 2 กลุ่มในเขตกรุงเทพมหานครมีทั้งหมด 9 โรงพยาบาล โดยแบ่งเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงพยาบาล และโรงพยาบาลขนาดกลาง จำนวน 4 โรงพยาบาล
2. ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลขนาดกลาง ซึ่งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่
3. หัวหน้าฝ่ายบริการทางการแพทย์สำหรับชาวต่างชาติ (Head of Medical International Service) ของโรงพยาบาลขนาดกลาง ซึ่งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบบมีโครงสร้างปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถาม

จำนวน 20 ข้อ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนที่ 2 รูปแบบกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบบมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสม ตรวจสอบความชัดเจน และความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้ศึกษาก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ (2) ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีการจดบันทึกขณะสัมภาษณ์ และขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์ (3) ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารการวิจัย และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อวิเคราะห์หาประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดกลุ่มข้อมูล เรียงเรียงข้อมูล และจัดลำดับเนื้อหาที่ต้องการศึกษาตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (4) การสรุปและอภิปรายผล ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการพิทักษ์สิทธิของกลุ่มเป้าหมาย โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้ทำวิจัยได้แจ้งต่อผู้ให้สัมภาษณ์ว่าจะเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เป็นความลับ และ

จะรายงานเป็นภาพรวมของเครือโรงพยาบาล มิได้ระบุ เฉพาะเจาะจงว่าเป็นโรงพยาบาลใด ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ เข้าใจและยินดีให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์โดยสมัครใจ และผลการวิจัยนี้ได้ผ่านการตรวจสอบจากระบบบริหารจัดการและตรวจสอบวิทยานิพนธ์ (MyCat) ของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นที่เรียบร้อยแล้วตามเลข ที่อ้างอิงการตรวจสอบ 25595302036065NMU

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพื้นที่ศึกษา

กลุ่มโรงพยาบาล	สถานที่ตั้ง		ขนาดโรงพยาบาล (แห่ง)		จำนวนเตียง
	กรุงเทพฯ	เชียงใหม่	ใหญ่	กลาง	
กลุ่มที่ 1	5	-	4	1	1,340
กลุ่มที่ 2	4	-	1	3	798
กลุ่มที่ 3	-	1	-	1	181

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559⁶

ประเภทพนักงาน	พนักงานประจำ/ แพทย์ ประจำ (คน)	พนักงานชั่วคราว/แพทย์ที่ ปรึกษา (คน)	รวมพนักงาน (คน)
พยาบาล	7,876	2,622	10,498
พนักงานทั่วไป	22,833	3,658	26,491
แพทย์	2,553	8,809	11,476
รวมพนักงานทั้งสิ้น	30,709	6,280	36,989

หมายเหตุ แพทย์ประจำ หมายถึง แพทย์ที่ทำงานกับบริษัทตั้งแต่ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ขึ้นไป แต่แพทย์ดังกล่าวไม่ถือว่าเป็นพนักงานของบริษัท

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

โรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ได้คำนึงถึงความสำคัญของพนักงานในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงพยาบาลในเครือ โดยกิจกรรมเหล่านั้นได้แก่

1. การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and

Selection)

Selection)

จากผลการศึกษสามารถจำแนกโรงพยาบาลที่ศึกษาเป็นกลุ่ม 3 กลุ่ม ดังตารางที่ 1 และจำนวนพนักงานของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ดังตารางที่ 2

Selection)

โรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ได้ให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการสรรหา ในการสรรหา 1 ตำแหน่ง จะต้องม้อัตรา 1:10 เช่นการเปิดรับสมัคร ตำแหน่งพยาบาล 1 ตำแหน่ง จะต้องม้อัตรา 10 คน โดยจะกำหนดลักษณะของวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และข้อกำหนดอื่นๆ ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อให้จะได้เลือกสรรอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งจะระบุเหมือนกันทั้งเครือ ทั้งนี้จะพิจารณาพนักงานภายในเป็นอันดับแรก เพื่อให้โอกาสในการพัฒนาความ

ก้าวหน้าในการทำงาน หากไม่มีผู้ใดเหมาะสมก็จะพิจารณาคัดเลือกจากบุคคลภายนอก นอกจากนี้พนักงานใหม่ทุกคนจะได้เข้ารับการอบรมปฐมนิเทศเพื่อช่วยให้พนักงานได้ทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กร จึงทำให้พนักงานสามารถวางแผนและปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้โรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ มีข้อได้เปรียบจากการมีเครือข่ายมากและความเป็นปึกแผ่นของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการหาตำแหน่งทดแทนของแต่ละโรงพยาบาลโดยใช้วิธีการที่หลากหลายที่นอกเหนือจากการสรรหาจากการประกาศงานผ่าน Job Advertising หรือ Website ของโรงพยาบาลเองแล้ว ยังมีช่องทางอื่น เช่น เพื่อนชวนเพื่อน โดยผ่านทางพนักงาน ซึ่งมีการตั้งรางวัลสำหรับผู้แนะนำ โดยกำหนดขั้นตอนในการให้รางวัล ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล

“...การคัดเลือกบุคลากรที่แตกต่างจากที่อื่นของโรงพยาบาลฯ เรียกว่า “Hot Job” โครงการเพื่อนแนะนำเพื่อนซึ่งจะมีขั้นตอนในการให้รางวัล เช่น หากพนักงานแนะนำบุคคลให้มาทำงานและตรงตามความต้องการขององค์กร พนักงานท่านนั้นจะได้รางวัล โดยอาจจะได้เป็นก่อนแรกไปก่อน หลังจากบรรจุแล้วค่อยพิจารณาให้รางวัลในขั้นตอนต่อไป เพื่อให้องค์กรมั่นใจว่าบุคคลที่พนักงานแนะนำมานั้นจะอยู่กับองค์กรแน่ๆ...”

การให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ที่ผลการเรียนดี ซึ่งเมื่อจบการศึกษาจะได้มาเป็นพนักงานของโรงพยาบาล ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล

“...ในธุรกิจโรงพยาบาล จะแบ่งออกเป็น 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 ปัจจุบันเรา

จะใช้วิธีการให้ทุนในการเรียน และเมื่อเรียนจบแล้วก็จะได้คนมาทำงาน นอกจากนั้นก็จะมีคำแนะนำจากบุคคลภายใน เรียกว่า Friend Get Friend และให้รางวัลเป็นการตอบแทน เนื่องจากค่อนข้างจะหายาก...”

“...ในกรณีการหาบุคลากรระดับบริหาร จะมีการคัดเลือกจากบุคลากรภายในก่อนถ้าในองค์กรภายในไม่สามารถหาคนได้ เราจะหาคนจากในเครือข่ายก่อน ในระดับแพทย์หรือพยาบาลในตำแหน่งที่ค่อนข้างหายาก จะมีการให้ทุนโดยจะพิจารณาให้สิ่งตอบแทนที่ดีขึ้น เช่น ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือค่าตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสวัสดิการที่พิเศษกว่า โดยจะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้อำนวยการก่อน...”

การจัด Campus ที่มหาวิทยาลัยต่างๆ โดยใช้วิธีที่ชวนน้องร่วมสถาบัน มีการนำเสนอภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้ ความก้าวหน้าในอาชีพ และในการจัด Campus ในแต่ละครั้ง นอกจากเจ้าหน้าที่ในการสรรหาคัดเลือกแล้ว จะมีเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลไปด้วย เช่น ผู้จัดการต้นสังกัด เพื่อไปแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ที่สนใจจะเข้ามาร่วมทำงาน และเพื่อจะสามารถตอบคำถามให้กับผู้ที่สนใจได้ตรงประเด็น ทำให้ผู้ที่สนใจรู้สึกถึงพี่น้องร่วมสถาบันได้ด้วยกัน รวมถึงเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคต่างๆ ด้วย ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล

“...เวลาที่มีการจัด campus ก็จะให้ระดับผู้จัดการแผนกเข้าไป เพื่อประชาสัมพันธ์ ว่าทำงานอยู่ในองค์กรมีข้อดีอะไรบ้าง ฉะนั้นเวลาที่ไปจะไม่ได้ไปแค่แผนก Recruit เท่านั้น เราจะพาระดับผู้จัดการต้นสังกัดไปด้วยไม่ว่าจะไปต่างจังหวัดต่างๆ เพื่อไปแชร์ประสบการณ์ให้กับผู้ที่สนใจจะเข้ามาทำงานกับเรา เพื่อจะสามารถตอบคำถามให้กับผู้ที่สนใจได้ตรงประเด็น ทำให้เค้ารู้สึกถึงพี่น้องร่วมสถาบันได้ด้วยกัน...”

การขอขีมือแพทย์ สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การติดต่อให้แพทย์มาจากโรงพยาบาลอื่นด้วยตัวเอง หรือการให้คำปรึกษาทาง Tele conference ทางแพทย์สามารถดำเนินการได้เองเลยเนื่องจากมีองค์กรแพทย์รองรับอยู่แล้ว และเป็นวิชาชีพอิสระ ซึ่งจะคำนึงถึงผู้ป่วย

เป็นหลัก ตัวอย่างการให้สัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูล

“...การขอยืมตัวแพทย์สามารถทำได้หลายวิธี โดยการมาด้วยตัวเอง หรือการให้คำปรึกษาทาง Tele conference ทางแพทย์สามารถทำได้เองเลย เนื่องจากมีองค์กรแพทย์อยู่แล้ว และเป็นวิชาชีพอิสระ ซึ่งจะคำนึงถึงผู้ป่วยเป็นหลัก...”

“...โรงพยาบาลมีโครงการ Center of Excellence ส่วนใหญ่เป็นแพทย์ที่มาจากอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น ซึ่งจะต้องผ่านการรับรองจากสถาบันแพทย์สภา...”

“...อัตรากำลังสำรองของ ทาง BDMS จะมี nursing pool สามารถยืมตัวกันข้ามเครือข่ายได้โดยมีการระบุในสัญญาในใบสมัครว่าสามารถไปช่วยเครือข่ายได้ ซึ่งทำการตกลงกันตั้งแต่รับเข้าทำงาน...”

โดยในแต่ละขั้นตอนจะมีการควบคุมตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน KPI และ Competency ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดให้สอดคล้องกับ BDMS Value ของทั้งเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ดุสิตเวชการ

2. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (New Employee Orientation)

โรงพยาบาลในเครือจัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อเป็นการแนะนำองค์กร และช่วยให้ผู้เข้าร่วมงานใหม่เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างการบริหารและการจัดการ ผ่านการเรียนรู้ร่วมกับกลุ่มผู้บริหารและพนักงานปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานมีความรู้และความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบเบื้องต้น ซึ่งจะช่วยพัฒนาและดึงศักยภาพส่วนตัวให้พร้อมสำหรับการทำงานในองค์กรต่อไป

3. การพัฒนาอาชีพของพนักงาน (Career Development)

โรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการได้กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง/ปรับระดับตำแหน่ง (Promotion Path) ที่ชัดเจนให้กับพนักงาน รวมถึงมีการกำหนดชั่วโมงการฝึกอบรมทางการบริหาร สำหรับกลุ่มที่จะขึ้นดำรงตำแหน่ง

ทางการบริหารในแต่ละระดับไว้ 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

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

โรงพยาบาลได้กำหนดแนวทางการพัฒนาโดยใช้กรอบของความสามารถ (Competency Based Training) ประกอบกับผลสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) โดยมีวิธีการพัฒนาทั้งในส่วนของการส่งฝึกอบรมภายนอก (Public Training) และจัดฝึกอบรมภายใน (In-house Training) ที่ครอบคลุมทั้งด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) การพัฒนาทัศนคติ (Attitude Development) และการพัฒนาทักษะ (Skill Development) เช่น หลักสูตร Effective Feedback Skills เป็นต้น⁶

นอกจากนี้ทางโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ยังให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายและหัวหน้าแผนก โดยโรงพยาบาลได้ร่วมกับคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดหลักสูตร “Mini-MBA in Healthcare” ฝึกอบรม 120 ชั่วโมง โดยเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นองค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ และการบริหารจัดการองค์กรบริการด้านสุขภาพ เพื่อพัฒนาความรู้ และศักยภาพในเรื่องภาวะผู้นำ และทักษะการบริหารงานโรงพยาบาลและธุรกิจบริการด้านสุขภาพ การสนับสนุนงบประมาณใน

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องซึ่งมีแผนในการอบรมและพัฒนาบุคลากร Road Map ไว้เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว มีการทำ Training Need Survey เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละโรงพยาบาล ส่วนหัวข้อใดที่สามารถจัดเป็น In house Training ได้ ทางฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะนำเสนอให้อยู่ในแผนด้วย และส่งไปยังต้นสังกัดเพื่อเลือกหัวข้อที่ต้องการจะพัฒนาบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำเป็น Training Year Plan ที่ชัดเจน ซึ่งกิจกรรมนี้ถือเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เนื่องจากการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในองค์กรเพื่อเป็นโอกาสในการสร้างความก้าวหน้าในอนาคตพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป เพราะในกรณีที่องค์กรมีการขยายจะพิจารณาบุคลากรจากภายในก่อนจะทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก จึงทำให้เปอร์เซ็นต์การลาออก (Turnover) ขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ และสามารถสร้าง Employee Royalty ได้ สำหรับแพทย์ที่ต้องการจะเปลี่ยนมาดูแลงานด้านบริหารก็จะสามารถอบรมและพัฒนาเพื่อมาดูแลงานด้านบริหารได้เช่นกัน

5. การชำระรักษาบุคลากร (Employee Retention)

ผู้บริหารของโรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการชำระรักษาพนักงานในมิติที่หลากหลาย มีการถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยมสู่การปฏิบัติ ผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและหน่วยงานสำคัญที่ทำงานร่วมกันโดยการสื่อสารทุกช่องทางทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดจนการนำไปสู่การกำหนด Core Competency ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งด้านความสามัคคีในองค์กร มีความรู้ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ด้านสวัสดิการ และด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี ด้านการประเมินผลเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ จะมีความเกี่ยวข้องกับค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ที่ให้กับพนักงาน ความพึงพอใจในงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ จะคำนึงถึงพนักงานในทุก

ด้านที่กล่าวมา ในการคำนึงถึงค่าตอบแทนนั้น โรงพยาบาลมีการเทียบกับธุรกิจที่ใกล้เคียง และในขณะเดียวกันก็ต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กรด้วย ซึ่งค่าตอบแทนอาจไม่ใช่ปัจจัยหลักที่จะทำให้สามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ แต่สิ่งสำคัญที่สามารถรักษาบุคลากรไว้ได้คือ “การสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน” ซึ่งการจัดกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดี จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ รวมไปถึงการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อ การเสนอตำแหน่งที่สูงกว่า การเสนอค่าตอบแทนที่สูงกว่า ถือเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะพิจารณานำมาใช้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

6. การบริหารความแตกต่าง (Diversity Management)

โรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือข่าย แต่จะมีความแตกต่างในบริบทของขนาดของโรงพยาบาลและสถานที่ตั้งในต่างจังหวัดซึ่งจะมีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมของพื้นที่นั้น ๆ ที่จำเป็นต้องปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากรในพื้นที่ ซึ่งความแตกต่างในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

6.1 การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ในส่วนของหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการจะไม่มี ความแตกต่างกันเนื่องจากให้มาตรฐานในการสรรหาและคัดเลือกเหมือนกันทั้งเครือโรงพยาบาล แต่จะมีความต่างกันในด้านพื้นที่ต่างจังหวัดจะมีผู้สมัครมากและน้อยแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ สำหรับบุคลากรที่เป็นส่วนของสายวิชาชีพ (Clinic) จะมีการแข่งขันสูง จึงต้องใช้เทคนิคในการบริหารการสรรหาและคัดเลือกค่อนข้างมาก

6.2 การฝึกอบรมและพัฒนาใช้ระบบเดียวกันทั้งเครือโรงพยาบาล พนักงานทั้งหมดจะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาในส่วนของ Mandatory Program ทุกคนเหมือนกัน ในส่วนของหลักสูตรเฉพาะทางจะมีความแตกต่างที่เกิดจากขนาดของโรงพยาบาลซึ่งการ

ฝึกอบรมในโรงพยาบาลขนาดใหญ่จะมีหลักสูตรเฉพาะทางมากกว่าโรงพยาบาลขนาดกลางและขนาดเล็ก

6.3 การชำระรักษาบุคลากร จะมีการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้กับพนักงาน โดยการกำหนดกิจกรรมเพื่อความสนุกให้กับพนักงาน เป็นกิจกรรมในภาพรวมเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งเครือ ในด้านของสวัสดิการหลักๆ จะเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันเล็กน้อยเนื่องจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมิติที่มีความแตกต่าง ทั้งในด้านความต่างของขนาด ความต่างของวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ ความต่างของบุคลากรที่เป็นสายวิชาชีพ (Clinic) และบุคลากรสายสนับสนุน (Non clinic)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ผ่านกิจกรรมการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะสะท้อนให้เห็นถึงความแข็งแกร่งและความเป็นปึกแผ่นขององค์กร นอกจากนี้การให้ความสำคัญด้านการลงทุนในเทคโนโลยีทางการแพทย์และเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ซึ่งมีส่วนช่วยทางอ้อมในการโน้มน้าวบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้ความชำนาญทำงานกับโรงพยาบาลได้ยาวนานขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการได้ร่วมมือกับสถาบันการแพทย์ชั้นนำของโลก เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และร่วมมือทำงานวิจัยทางการแพทย์ในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนามาตรฐานการรักษาให้เป็นที่ในระดับโลกจะช่วยให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็น Medical Hub อย่างเต็มตัว⁶ ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันในด้านการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร รวมถึงการชำระรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรยาวนานมากขึ้น

วิจารณ์และสรุปผล

ด้วยความที่เป็นเครือโรงพยาบาลขนาดใหญ่จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายครอบคลุมทุกด้านตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการชำระรักษาพนักงาน โรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ สามารถทำได้ดีเนื่องจากมีโรงพยาบาลใน

เครือข่ายจำนวนมาก จึงมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า มีการใช้นโยบายกลางโดยปรับแก้เล็กน้อยในเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่น อย่างไรก็ตามยังมีกิจกรรมอีกเป็นอันมากที่ทางโรงพยาบาลสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น

1. การหมุนเวียนพนักงานระดับเจ้าหน้าที่พยาบาลในกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกันเพื่อเสริมกำลังคนหรือเพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มเติม

2. การหมุนเวียนพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ชำนาญการ เช่น เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการโดยสลับเปลี่ยนไปให้ความรู้ในเชิงลึกแก่เจ้าหน้าที่ในกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง

3. มีการใช้ประโยชน์จากการประหยัดจากขอบเขต (Economy of Scope) โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยในการผลิตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการหมุนเวียนบุคลากรทางการแพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ชำนาญการ หรือพนักงานทั่วไป หรือแม้แต่อุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ที่มีราคาแพงต่างๆ อย่งไรก็ตามทางโรงพยาบาลจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในหลายๆด้านเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการหมุนเวียนเปลี่ยนงานเช่น วางแผนกำหนดระยะเวลาเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษและเงินรางวัล ส่งเสริมการเรียนรู้ความแตกต่างทางสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น ฯลฯ

4. นำระบบ Digital HR มาใช้เพื่อรวบรวมข้อมูลด้าน HR ในเครือทั้งหมด ทำให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. กลยุทธ์สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลในเครือใหญ่คือการสร้างสิ่งจูงใจในการดึงดูดบุคลากรทางวิชาชีพ ทั้งแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่เทคนิค ที่มีศักยภาพ มีความพร้อมทั้งความรู้ ประสบการณ์ และมีจิตบริการอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารต้องมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนาซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การชำระรักษาบุคลากรอย่างยั่งยืน เช่น การแลกเปลี่ยนบุคลากรทางการแพทย์ระหว่างโรงพยาบาลในประเทศกับต่างประเทศ การนำบุคลากรทางการแพทย์ไปเป็นนักวิชาการด้านการแพทย์

พยาบาล ในสถานบันการศึกษาต่างๆ และเปิดรับนักศึกษาที่จบใหม่ในสถานบันที่มีชื่อเสียงหรือมีคุณภาพ การทำสัญญาว่าจ้างแก่บุคลากรในระยะยาว การให้ทุนการศึกษาแก่บุคคลที่สนใจที่จะปฏิบัติงานกับโรงพยาบาล ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้จะสำเร็จได้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มโรงพยาบาลเอกชนในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ในด้านกระบวนการในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการกำหนดให้มีแผนงานและมีการจัดสรรงบประมาณในแต่ละปีไว้อย่างชัดเจน และได้มีการจัดระดับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้หลายระดับ เช่น การพัฒนาอาชีพของพนักงาน ผ่านโครงการ Advanced Management Program (AMP) สำหรับผู้บริหารระดับสูง โครงการ BDMS Development Program (BLDP) และ Mini-MBA in Healthcare Management สำหรับผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้าแผนก เป็นต้น

ด้านกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการสรรหาและคัดเลือกจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากการมีเครือข่ายมากและความเป็น ปีกแผ่นของโรงพยาบาลในเครือกรุงเทพดุสิตเวชการ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการหาตำแหน่งทดแทนของแต่ละโรงพยาบาลโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น เพื่อนชวน เพื่อน การให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ที่ผลการเรียนดี การจัด Campus เพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ของโรงพยาบาล ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรจะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เทียบเท่ากับโรงพยาบาลต่างประเทศ เช่น การทำโครงการแลกเปลี่ยนกับประเทศสหรัฐอเมริกา Oregon Health & Science University (OHSU) เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศักยภาพและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์

ด้านความสัมพันธ์ของความมีประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการมีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน บุคลากรจึงเป็นตัวแปรสำคัญในการพิจารณาถึง

ความเชื่อมั่นขององค์กร ด้วยการยอมรับนับถือจากต่างประเทศซึ่งมีลูกค้าชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการจำนวนมากทำให้ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้พนักงานมีความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะความพร้อมด้านการรักษาพยาบาล การสรรหาบุคลากรทางการแพทย์จึงมีส่วนสำคัญที่จะสร้างคุณค่าการรักษาพยาบาลให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ แต่โรงพยาบาลจะสามารถตอบสนองความต้องการของแพทย์และพยาบาลได้จำเป็นต้องมีเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย มีการสนับสนุนส่งเสริมให้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ในต่างประเทศ มีการสร้างแรงจูงใจในค่าตอบแทนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย รวดเร็ว ตอบสนองต่อการใช้งานได้ทันสถานการณ์

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษานี้กลุ่มตัวอย่างโรงพยาบาลเอกชนเป็นโรงพยาบาลที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือนโยบายการดำเนินงานที่เหมือนกัน อาจจะทำให้ไม่เห็นความแตกต่างของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มากนัก หากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาโรงพยาบาลในเครืออื่นและหรือโรงพยาบาลของรัฐ จะทำให้เห็นภาพการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างและชัดเจนขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ผศ.ดร.ชวิช สุดสาคร และ ผศ.ดร.ชนวัต ลิ้มปีพาศิษย์กุล ที่กรุณาให้คำแนะนำและสละเวลา ในการตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทั้งด้านเนื้อหาและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้ งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และถูกต้องมากขึ้น

ขอขอบพระคุณ คุณเปรมินทร์ สุชาโต คุณพิมพ์กาญจน์ เหลืองสุวรรณ และ ผศ.นพ.วีระยา เภาเจริญ ที่ให้การสนับสนุนในการติดต่อขอเข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงพยาบาล และขอขอบพระคุณ ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและกรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ และอนุเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

1. จารุวรรณ ชาติเดช. การรับรองมาตรฐานสากลโรงพยาบาลในประเทศไทย: สถานการณ์และแนวโน้ม. วารสารสาธารณสุขศาสตร์ 2556;43(3):313-321.
2. Julia Christensen Hughes Evelina Rog. "Talent management", International Journal of Contemporary Hospitality Management 2008;20(7):743-757.
3. ณัฐพล วุฒิรักษาจร. ประเทศไทยกับการพัฒนาเป็น MEDICAL HUB OF ASIA [อินเทอร์เน็ต].2559 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560]; 1:1-8. เข้าถึงได้จาก: <https://www.gsb.or.th/getattachment/>
4. ชญานิศวรรี กุศลรัตนมณีพร. สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของประชากรในอาเซียน. วารสารเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ 2558;2(4): 73-89.
5. กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยเป็น ศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ 2560-2569 [อินเทอร์เน็ต]. กันยายน 2559 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560];1:17-19. เข้าถึงได้จาก: <http://203.157.7.120/fileupload/2560-102.pdf>
6. บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน). รายงานประจำปี 2559 [อินเทอร์เน็ต]. 2559 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2560];1:75. เข้าถึงได้จาก: <http://bdms.listedcompany.com/misc/ar/20170313-bdms-ar2016-th-01.pdf>