การศึกษาระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

The Study of Empolyees Selection System by Competency-Based Management Influence Organizational Efficiency

นิภา พึงมีทรัพย์เลิศ*

บทคัดย่อ

ปัจจุบันขีดความสามารถในการให้บริการทางด้านการแพทย์ของไทย นับว่าไม่เป็นรองชาติใดอื่นในเอเชีย โรงพยาบาลขนาดใหญ่ของทั้งภาครัฐและเอกชน มีขีดความสามารถ ในการให้บริการทางด้านการแพทย์ในระดับมาตรฐานสากล โรงพยาบาลเอกชนก็ยังคงจำเป็นต้องหาหนทางเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ โดยการเจาะตลาดลูกค้าที่มีศักยภาพ การขยายตลาดสู่ภูมิภาค การหันไปลงทุนต่างประเทศ การพัฒนาคนหรือบุคลากร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทุกข้อล้วนเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรณ์มนุษย์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการวางแผนในเรื่องการสรรหาและคัดเลือกอัตรากำลังคนให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพื้นฐานทางพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ต้องเกี่ยวข้อง ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อนำเสนอสร้างแบบจำลองระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถในโรงพยาบาลเอกชน (Competency Based Selection model) โดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 8 แห่งที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และเป็นสมาชิกของสมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย จากการศึกษาพบว่า จำนวนตียง จำนวนบุคลากร การทำระบบมาตรฐาน สัญชาติของผู้ประกอบการ และงบประมาณ ไม่ได้มีผลต่อการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถไปใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ในทุกโรงพยาบาลได้มีการกำหนดขีดความสามารถหลักไว้อยู่แล้วอย่างน้อย 2-5 ข้อ ส่วนขีดความสามารถระดับหน้าที่ บางโรงพยาบาลก็กำหนดไว้อยู่แล้ว ใน Job Description และ/หรือ Job Specification และได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรด้วย สำหรับเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากร ในทุกโรงพยาบาลที่ทำการศึกษาจะมีวิธีการและแนวทางในการดำเนินการที่คล้ายๆกันคือ จะทำการคัดเลือกจากใบสมัครก่อนเพื่อพิจารณาข้อมูลเบื้องต้นว่าตรงกับ Job Competency หรือ Job Description หรือ Job Specification หรือไม่ หลังจากนั้นจะทำการทดสอบโดยให้ทำแบบทดสอบการวัดความรู้ ทักษะ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบทดสอบจิตวิทยา และหลังจากนั้นจะทำการสัมภาษณ์โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างาน โดยในกระบวนการสัมภาษณ์นั้นจะมีการให้ทำกิจกรรมต่างๆ เช่นการสร้างแบบจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมุติ จนกระบานการสุดท้ายคือการตรวจร่างกาย และจากการทำการวิจัยนี้ได้พบว่าในบาง

* นักศึกษาหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาคารพญาไท

โรงพยาบาลได้มีการตรวจประวัติอาชญากรด้วย และจากการศึกษาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดจากระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถนั้น พบว่าสามารถคัดเลือกบุคลากรได้ตรงกับงานมากขึ้น ยกเว้นงานด้านเฉพาะทางเพราะโดยหลักจะดูจากวุฒิการศึกษา และใบประกอบวิชาชีพ แต่วิชาชีพอื่นๆ ก็สามารถนำมาใช้ได้ และช่วยคัดเลือกคนได้ตรงกับงาน อัตราการ Turn over ลดจำนวนลงได้เมื่อเทียบกับอดีตที่ไม่ได้มีการนำเรื่องขีดความสามารถมาใช้ ส่วนเรื่องอื่น เช่น ความสามารถในการเรียนรู้งาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความต้องการในการฝึกอบรม อาจจะยังไม่สามารถเห็นได้ชัดเจนมากนัก เพราะขึ้นอยู่กับทักษะของผู้สัมภาษณ์ และการแสดงความเปิดเผยข้อมูลของผู้สมัครงาน ส่วนเรื่องการกีดกันทางด้าน เพศ ศาสนา เชื้อชาติ นั้น จะขึ้นอยู่กับนโยบายของโรงพยาบาล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการคัดเลือกบุคลากร

คำสำคัญ : การคัดเลือก, ขีดความสามารถ, ประสิทธิภาพ

Abstract

In 2007 the trend of human resource management is becoming much more important for many types of industry. Healthcare industry has one of the most challenging human resource management compare with other industries. Other than beautiful beaches Thailand's hospital is among one of the best in Asian Pacific in terms of service and equipment. Both private and public hospitals have ability to provide healthcare at an exceptional standard internationally. However, many privately own hospitals are still seeking ability to gain market share and increase quality of service. In order to accomplish that a hospital needs to utilize human resource management and core competency to seek a candidate that has ability to sync with hospital's strategy and mission statement. There are high demands for many healthcare workers, the hospital should still utilize and seek only the qualify candidate prior hiring because if they fail to do so a hospital will not only loose money but will also loose reputation and possibly loose human lives.

This composition is presenting Competency Based Selection Model using sample from privately owned hospital. Also further study on what productivity caused by the outcome of this study utilizing Qualitative Research. The chosen sample groups are Human Resource Manager from 8 different privately owned hospital in Bangkok region, which are also member of Private Hospital Association of Thailand.

The study shows that number of beds, number of workers, standardization of process, nationality, and budgeting have no influence on seeking a candidate via core competency.

At least 2 to 5 main competencies have already been implemented in all sample hospitals. However, only some have job function competency. In many occasions those competencies are also described in job description and/or job specification and are being used for seeking qualify candidates. There are many similar practices between hospital in the sample such as reviewing candidate's application and compare with job competency, job description, and/or job specification. The series of questionnaires are also being used to test candidate's knowledge, personality, and behavior. There is a one-on-one conversation from Human Resource Department and/or hiring manager. It will include

serious of scenarios to learn how a candidate will respond and solve a certain scenario including health checkup and criminal background check. The research has shown that by utilizing Qualitative Research, it has increase ability to seek for a non-specialize skills candidate where it is not so effective for specialize skills candidate. The turnover rate has decreased from utilizing that method. There are additional skill/behavior/character, such as ability to learn and ability to change and adapt, that are still unclear. Those can be picked up by the interviewer and the behavior of the candidate. As for religion, sex and nationality depend on the hospital's policy and has nothing to do with core competency.

KEYWORDS : Selection, Competency, Efficiency

รายละเอียดทั่วไป

ปี 2550 นี้ ทิศทางของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะเห็นว่ามีบทบาทที่สำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ในการวางทิศทางขององค์การซึ่งจะต้องดูถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับโลก และภูมิภาคเป็นองค์ประกอบหลัก ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรโดยรวม

ธุรกิจหนึ่งที่มีความท้าทายในการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือธุรกิจโรงพยาบาล นับตั้งแต่อดีตสมัยเมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงก่อตั้งโรงพยาบาลศิริราช ในปี 2431 ตั้งแต่นั้นมาการแพทย์แผนปัจจุบันของไทยก็ได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องโดยตลอด ทั้งทางด้านองค์ความรู้ องค์บุคคล และองค์วัตถุ ปัจจุบันขีดความสามารถในการให้บริการทางด้านการแพทย์ของไทยนับว่าไม่เป็นรองชาติใดอื่นในเอเชีย โรงพยาบาลขนาดใหญ่ของทั้งภาครัฐและเอกชน มีขีดความสามารถในการให้บริการทางด้านการแพทย์ในระดับมาตรฐานสากล ทั้งนี้ จุดแข็งสำคัญของประเทศไทย ที่ชนะคู่แข่งขันอย่างเช่นสิงคโปร์ และมาเลเซีย มีอยู่ 3-4 ประการ ได้แก่ คุณภาพการรักษาที่ดี ราคาไม่แพง สะดวกไม่ต้องรอคิวนาน สภาพเศรษฐกิจที่ดีของแต่ละประเทศทำให้ผู้เจ็บป่วยมีทางเลือกของการรักษาพยาบาลมากขึ้น ลูกค้าหลัก ที่เข้ามารับการรักษาพยาบาลในประเทศไทยได้แก่ อเมริกา อังกฤษ ตะวันออกกลาง บุคคลระดับวีไอพี และกลุ่มเอสแพก จากประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ กัมพูชา พม่า เป็นต้น โรคที่เข้ามารับการรักษาพยาบาล จะมีตั้งแต่เบาไปถึงหนัก เช่น หัวใจ มะเร็ง โรคเกี่ยวกับสมอง และโรคกระดูก ปัจจุบันมีต่างชาติเข้ามารับการรักษาในประเทศไทยต่อปี 1.5-2 ล้านคน ทั้งนี้รวมกลุ่มเอสแพกที่อาศัยในประเทศไทยด้วย สร้างรายได้เข้าประเทศหลายหมื่นล้านบาท มีอัตราเติบโตเฉลี่ย 20-25%ทุกปี ซึ่งตลาดนี้ได้โตต่อเนื่องมา 5-6 ปีแล้ว จากสถิติของสมาคมโรงพยาบาลเอกชน มีรายงานว่า ในปี 2548 มีคนไข้ต่างชาติเข้ารับการรักษาพยาบาลในประเทศไทย 1.28 ล้านคน สร้างรายได้กว่า4หมื่นล้านบาท

แต่อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลเอกชนก็ยังคงจำเป็นต้องหาหนทางเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งนอกจากการลงทุนทางด้านอาคารสถานที่ เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย รวมทั้งการดึงแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญจากที่อื่นๆ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกรวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการรักษาให้กับผู้มาใช้บริการ ประการสำคัญคือการให้ความสำคัญกับคนไข้กลุ่มคนสูงอายุทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งเป็น

กลุ่มที่มีศักยภาพทางด้านกำลังซื้อที่สูง แนวทางที่ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนของไทยจำเป็นต้องรับกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้สูงขึ้นมีรายละเอียดดังนี้

1. เจาะตลาดลูกค้าที่มีศักยภาพ ปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนนอกจากจะมีการรักษาโรคทั่วไปแล้วยังเริ่มหันมาเน้นการรักษาโรคเฉพาะด้านเพื่อจับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น

2. การขยายตลาดสู่ภูมิภาค ตลาดโรงพยาบาลเอกชนมีการแข่งขันสูงโดยเฉพาะพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ซึ่งประชากรมีรายได้สูงกว่าในภูมิภาค รวมทั้งยังมีคนไข้ชาวต่างชาติมาใช้บริการเป็นจำนวนมาก

3. การหันไปลงทุนต่างประเทศ นอกเหนือจากการให้บริการรักษาพยาบาลคนไข้ชาวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในไทยแล้ว ผู้ประกอบการโรงพยาบาลเอกชนที่มีศักยภาพทางด้านเงินทุนและการบริหารจัดการ ควรพิจารณาเพิ่มการลงทุนในต่างประเทศเพื่อเข้าถึงกลุ่มคนไข้โดยตรง ทั้งนี้นอกจากจะได้ประโยชน์ด้านผลตอบแทนในประเทศนั้นๆ แล้ว ยังสามารถพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องถึงธุรกิจในประเทศไทยได้อีกด้วยอาทิ การส่งต่อคนไข้จากสาขาต่างประเทศมาพักฟื้นควบคู่กับการท่องเที่ยวในไทย

4. การพัฒนาคน ปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนนอกจากจะมีการดึงบุคลากรทางการแพทย์จากภาครัฐแล้วยังมีการดึงจากโรงพยาบาลเอกชนด้วยกันเอง โดยเฉพาะบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในขณะเดียวกันก็จะต้องหาหนทางป้องกันไม่ให้บุคลากรทางการแพทย์ของตนเองถูกคู่แข่งแย่งไปด้วยการเพิ่มค่าตอบแทนจูงใจ

ทั้ง 4 ข้อข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าทุกข้อล้วนเกี่ยวข้องกับการจัดการด้านทรัพยากรณ์มนุษย์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการวางแผนในเรื่องการสรรหา และคัดเลือกอัตรากำลังคนให้มีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และพื้นฐานทางพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ต้องเกี่ยวข้อง ถึงแม้ว่าอัตราการขาดแคลนของบุคลากรทางการแพทย์จะมีอยู่สูงก็ตาม แต่ทางโรงพยาบาลก็ยังคงต้องทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะหากคัดเลือกบุคลากรผิดพลาดแล้วความสูญเสียที่เกิดขึ้นก็มิได้สูญเสียเพียงแค่เม็ดเงินในการบริหารจัดการ หรือชื่อเสียงของโรงพยาบาลเท่านั้น แต่หากเกี่ยวพันถึงชีวิตของผู้ป่วยที่อยู่ในความดูแลด้วย

กระบวนการหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการแรกเริ่มและเป็นกระบวนการที่มีความหมายอย่างยิ่งในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การคัดเลือกบุคลากร เหตุผลเพราะ การคัดเลือกคนผิดพลาด และไม่เหมาะสมย่อมจะเป็นปัญหาที่จะทำให้แก้ไม่ตกในภายหลัง ดังนั้นองค์การทุกแห่งจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการพิจารณาทำการคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมตรงตามความต้องการมากที่สุด ด้วยเหตุนี้เองการคัดเลือกจึงต้องเป็นไปอย่างถูกต้อง เป็นระบบ และมีวิธีการทดสอบที่เชื่อถือได้ นำมาซึ่งการได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงาน และส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพื่อนำเสนอสร้างแบบจำลองระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถในโรงพยาบาลเอกชน (Competency Based Selection model) และศึกษาถึงประสิทธิภาพที่เกิดจากระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถในโรงพยาบาลเอกชน โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และแบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น 2 วิธีคือ การศึกษาจากโดยการค้นคว้าเอกสารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัย และการศึกษาโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยทำกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยคือ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 8 แห่งที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร และเป็นสมาชิกของสมาคมโรงพยาบาลเอกชนแห่งประเทศไทย

จากการศึกษาพบว่า

1. จำนวนเตียงไม่ได้มีผลต่อการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าทำงานในโรงพยาบาลเอกชน

2. จำนวนบุคลากรไม่ได้มีผลต่อการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าทำงานในโรงพยาบาลเอกชน

3. การทำระบบมาตรฐานไม่ได้มีผลต่อการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าทำงานในโรงพยาบาลเอกชน

4. สัญชาติของผู้ถือหุ้นไม่ได้มีผลต่อการนำระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าทำงานในโรงพยาบาลเอกชน

5. จากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลที่เป็น non profit organization จะมีการกำหนด โดยเน้นเรื่องการปลอดเชื้อ การทำงานเพื่อสังคม และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในขณะที่ โรงพยาบาลที่เป็น profit organization จะเน้นเรื่อง Customer Focus, Continue Improvement, Leadership ฯลฯ

6. จากศึกษาพบว่าในโรงพยาบาลที่มีการทำเรื่อง Competency นั้น ก็ได้มีการนำมาใช้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขีดความสามารถในรูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการและมีการนำ KPI มาใช้เป็นตัววัดแบ่งเป็น 5 ระดับ และมีการทำ Competency Dictionary เพื่อใช้ในการแปลความหมายของพฤติกรรมในแต่ละระดับด้วย ส่วนโรงพยาบาลอื่นที่ไม่ได้มีการทำเรื่อง Competency ก็ได้มีการทำ Job Description และ Job Specification และได้มีการระบุพฤติกรรมที่ต้องการไว้อยู่แล้ว ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำ Functional Competency ได้มีมานานแล้ว หากแต่ได้ถูกแฝงอยู่รูปแบบของ Job Description และ Job Specification และขึ้นอยู่กับการนำมาใช้ในแต่ละองค์กร

7. กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดยังคงมีงบประมาณจากการสรรหาและคัดเลือกได้อย่างเพียงพอ ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือกได้อย่างมีประสิทธิผล และในการศึกษาครั้งนี้ไม่สามารถแสดงผลให้เห็นในข้อแตกต่างสำหรับโรงพยาบาลที่มีงบประมาณเพียงพอ และงบประมาณไม่เพียงพอได้ เพราะกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนี้ยังคงมีงบประมาณเพียงพอต่อกิจกรรมการสรรหาและคัดเลือก

8. แนวทางในการคัดเลือกของแต่ละโรงพยาบาลจะมีวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับนโยบายของทางผู้บริหารผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นผู้กำหนดแนวทางแต่โดยแท้จริงแล้วไม่ว่าจะด้วยวิธีการคัดเลือกใดๆ ก็ปรารถนาที่จะได้คนที่ดีและเหมาะสมที่สุดเพื่อเข้ามาทำงานในองค์กร

9. แนวทางในการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้มีแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถ แต่อาจจะออกมาในรูปแบบของการนำ Competency ไปใช้ใน Job Description หรือ Job Specification หรือมีการทำเป็น Job Competency และมีการนำ KPI มาใช้เป็นตัววัด และทำการเทียบคุณสมบัติต่างๆ ตามที่ระบุไว้ใน Competency Dictionary ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าแนวทางเรื่อง Competency ได้ถูกกำหนดมาอย่างช้านาน และดำเนินการปฏิบัติกันอยู่ หากแต่ยังไม่ได้มีการรวบรวมและหยิบยกประเด็นนี้ให้เห็นกันอย่างชัดเจน

10. โดยส่วนมากในแต่ละโรงพยาบาลได้มีวิธีการคัดเลือกที่คล้ายคลึงกัน แต่อาจจะมีแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยในเรื่องของกระบวนการบางอย่างเช่น ในบางโรงพยาบาลจะมีการให้ตรวจเช็คประวัติอาชญากรด้วย

11. จากการศึกษาพบว่าในทุกโรงพยาบาลได้ใช้ใบสมัครงานในการคัดเลือกผู้สมัครงานเบื้องต้นก่อนที่จะดำเนินการในกระบวนการต่อไป โดยข้อคำถามที่ใช้อยู่ส่วนใหญ่จะประกอบด้วย การให้กรอกข้อมูลประวัติส่วนตัว คือ ชื่อ ที่อยู่ นามสกุล น้ำหนัก ส่วนสูง สัญชาติ อายุ วันเกิด เพศ ประวัติการศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน และในบางโรงพยาบาลได้มีการ เพิ่มเติมในส่วนของคุณลักษณะของผู้สมัคร เป้าหมายในชีวิต และสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงาน เช่น เงินเดือนที่ต้องการ สวัสดิการต่างๆ และในบางโรงพยาบาลก็จะให้มีการตั้งคำถามโดยให้ผู้สมัครบอกอะไรก็ได้ที่ต้องการให้ผู้สัมภาษณ์หรือองค์กรได้รับทราบความป็นตัวตนของผู้สมัครงาน แต่อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่มีโรงพยาบาลใดได้มีการนำแบบทดสอบชีวประวัติมาใช้ในระบบการคัดเลือกบุคลากรควบคู่ไปกับใบสมัคร

12. จากการศึกษาพบว่า ทุกโรงพยาบาลได้มีการนำแบบทดสอบที่ใช้วัดความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกบุคลากร โดยแบ่งแบบทดสอบออกเป็นแต่ละกลุ่มงาน เพื่อใช้วัดความรู้ความสามารถในแต่ละตำแหน่ง โดยให้หัวหน้าของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้ออกแบบ แบบทดสอบ และนำไปใช้ในระบบการคัดเลือกบุคลากร และนอกจากนี้ในบางโรงพยาบาลก็ได้มีการนำแบบทดสอบทางด้าน EQ และจิตวิทยามาใช้ด้วย โดยเฉพาะในกลุ่มงานแพทย์และพยาบาล โดยผู้ออกแบบแบบทดสอบก็คือจิตแพทย์ และในบางหน่วยงานได้มีการใช้แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพและ/หรือแบบทดสอบด้านพฤติกรรม ความคู่ไปกับแบบทดสอบต่างๆอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ณ ขณะนี้สิ่งที่หลายๆ โรงพยาบาลต้องการจะวัดก็คือ Service Mind เพราะยังไม่มีแบบทดสอบใดที่สามารถวัด Service mind ได้

13. จากการศึกษาพบว่าในแต่ละองค์กร ก็ได้มีวิธีในการขั้นเลือกในขั้นตอนนี้ที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจกรรมก็ยังคงเหมือนกันในทุกๆ โรงพยาบาลก็คือ ต้องการคัดเลือกบุคลากรได้ตรงตามความสามารถ โดยผ่านเครื่องมือต่างๆ ที่ได้ออกแบบขึ้น ซึ่งในกระบวนการนี้เองก็จะได้ทำการประเมินด้วยว่าผู้สมัครงานที่จะรับเข้ามา ทำงานนั้นมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรมากน้อยเพียงใด

14. จากการศึกษาพบว่า การคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถที่ทุกโรงพยาบาลได้ดำเนินการปฏิบัติ โดยส่วนมากแล้วก็ทำให้ได้บุคลากรที่ตรงตามความต้องการ หรือมีความเหมาะสมกับงาน

15. จากการศึกษาพบว่า เมื่อโรงพยาบาลได้นำระบบการคัดเลือกบุคลากรโดยยึดหลักขีดความสามารถมาใช้ จะทำให้อัตราการ Turn Over ของพนักงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และในบางองค์กรที่มีการนำมาใช้อย่างไม่เต็มรูปแบบก็มีผลสอดคล้องกัน

16. จากผลการศึกษาในส่วนของการที่จะทราบได้ว่าผู้สมัครเป็นคนที่มีใจรักในความก้าวหน้าในงานและต้องการก้าวหน้าในสายอาชีพของตนในส่วนนี้ยังไม่ชัดเจน เพราะบางโรงพยาบาลก็อาจจะยังไม่สามารถวัดได้และในบางโรงพยาบาลก็ยังไม่สามารถวัดได้

17. ผลการศึกษาในส่วนการทราบได้ว่า ผู้สมัครเป็นคนที่สามารถเรียนรู้งานได้เร็ว ตรงส่วนนี้ยังไม่ชัดเจนเพราะบางโรงพยาบาลก็อาจจะยังไม่สามารถวัดได้และในบางโรงพยาบาลก็สามารถวัดเพียงเล็กน้อย

18. จากผลการศึกษาพบว่า Competency ไม่ได้มีผลต่อเรื่อง Discriminate แต่การ Discriminate นี้เป็นผลมาจากนโยบายในการบริหารงานของทางโรงพยาบาล แต่อย่างไรก็ตามยังมีบางโรงพยาบาลได้

แสดงความเห็นว่า การใช้ Competency ในการคัดเลือกบุคลากรมีส่วนช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคลากรได้โดยไม่มีปัญหาเรื่อง Discriminate

19. ผลการศึกษาในส่วนการรับคนที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ยังไม่ชัดเจน เพราะบางโรงพยาบาลก็อาจจะยังไม่สามารถวัดได้และในบางโรงพยาบาลอาจจะวัดได้บ้างเล็กน้อย

20. ผลการศึกษาในส่วนที่ต้องการทราบว่าคนที่ถูกคัดเลือกมาควรมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเรื่องใดบ้าง ส่วนนี้ยังไม่ชัดเจน เพราะบางโรงพยาบาลก็อาจจะยังไม่สามารถวัดได้และในบางโรงพยาบาลก็ยังไม่สามารถวัดได้

บรรณานุกรม

กอบกุล เลิศกษิต. (2537). **ระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรขององค์การเอกชน.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชูชัย สมิทธิไกร (2547). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฐิติรดี ทองมา และ คณะ. (2539). **ระบบการสรรหาและคัดเลือก ศึกษาเปรียบเทียบธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).** รายงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: บริษัทประชุมช่าง จำกัด.

พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พระนครการพิมพ์

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2545). **การประเมินบุคคล.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม

นำดี แซ่โต๊ะ (2549). **การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์.** สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ยุดา รักไทย (2548). **การสรรหาคัดเลือกบุคคลากรแบบมืออาชีพ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพ: หจก. ธรรมกมลการพิมพ์.

สวรรยา จำปาน้อย และ คณะ. (2546). **การเตรียมความพร้อมขององค์การในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษหน้า กรณีศึกษา บริษัท ปตท. จำกัด) มหาชน.** รายงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อลิสา ศาสนภาพ. (2549). **การสร้างแบบประเมินขีดความสามารถของนักศึกษา โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อรธิมา ทินกร ณ อยุธยา. (2547). **การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นปัจจัยในการคัดเลือกบุคคลากรเข้าทำงาน กรณีศึกษาในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมในประเทศไทย.** สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548), **Competency Dictionary.** กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

Robert Wood and Tim Payne. 1998, **Competency-base Recruitment and Selection.** John Wiley & Sons, Inc.

Robert D. Wood and Hubert S. Field. 1994, **Human Resource Selection.** Harcourt Brace College Publishers

Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer. 1993, **Competency At Work: Model for Superior Performance.** John Wiley & Sons, Inc.

Ganesh Shermon. 2005, **Competency Base HRM.** Tata McGraw-Hill Publishing Co., Ltd.

Green, P.C. 1999. **Building robust competencies.** San Francisco: Jossey-Bass Inc. http:/www.lpma-hr.org./news1298/comp.html

McDniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L. & Maurer, S.D. 1994. **The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis Journal of Applied Phychology.**

Megginson, Leon C. 1968. **Human Resource: Cases and concepts.** New York: Hartcourt, Brace B World.

Pace, R.W., Smith, P.C. & Mills, G.E. 1991. **Human Resource Development : The field New Jersey:** Prentice Hall. 6-7

Stone, Harold C., and Kendell, William D. 1956. **Effectives Selection Procedures.** New York: Prentice-Hall.

Educational Test Bureau and the Psychological Corporation. 2007, **Stromberg Dexterity Test. reprinted in C.H. Lawshe and Michael J. Balma, Principles personel Testing**