การพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

Developing Innovative Middle Management Succession for the Success of Private Hospitals in Thailand

จุฑารัตน์ นาทองบ่อ[1], ตระกูล จิตวัฒนากร[2] และ บุษกร วัฒนบุตร[3]

Chutarat Natongbaw[1], Trakul Chitwathanakorn[2] and Busakorn Watthanabut[3]

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1]chutarat.nato@northbkk.ac.th

Retrieved: February 2, 2026; **Revised:** February 15, 2026; **Accepted:** February 17, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย และ 2) พัฒนากระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย บทความวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 25 คน และผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 5 คน มีเกณฑ์ในการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) การสืบทอดตำแหน่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์กร โดยอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและการบูรณาการกับระบบทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของบริการผู้ป่วยและความยั่งยืนขององค์กร 2) กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น (3) การระบุและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพสูง (4) การจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และ (5) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ภายใต้กรอบความรู้ ทักษะ ความสามารถ และยังชี้ให้เห็นข้อจำกัดสำคัญด้านความโปร่งใส การพึ่งพาดุลยพินิจ และภาระงานบริการประจำที่ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการพัฒนา โดยกระบวนการที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์เชิงองค์กร

คำสำคัญ: การพัฒนานวัตกรรม; การสืบทอดตำแหน่ง; ผู้บริหารระดับกลาง; โรงพยาบาลเอกชน; ประเทศไทย

Abstract

This research article aimed 1) to investigate the current conditions and problems of middle management succession for the success of private hospitals in Thailand, and 2) to examine the succession process of middle management for the success of private hospitals in Thailand. This study employed a qualitative research approach. The research instruments consisted of semi-

structured interviews with 25 key informants and a focus group discussion with 5 experts selected through purposive sampling. Data were analyzed using content analysis.

The findings revealed that 1) the initiative must be conducted systematically and aligned with organizational structure, with strong support from top management and integration with human resource management systems to ensure continuity of patient services and organizational sustainability, 2) the succession process consists of five stages: (1) identification of critical positions, (2) determination of required qualifications and competencies, (3) identification and assessment of high-potential successors, (4) development and implementation of successor development plans, and (5) continuous monitoring and evaluation based on knowledge, skills, and abilities. Key challenges include limited transparency, reliance on managerial discretion, and heavy operational workloads that hinder continuous development. The developed process incorporates inputs, processes, and organizational outcomes.

Keywords: Innovation Development; Succession Plan; Middle Management; Private Hospitals; Thailand

บทนำ

อุตสาหกรรมบริการทางการแพทย์และสุขภาพมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ได้รับการยอมรับว่าเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงและมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางด้านการให้บริการทางการแพทย์ในระดับภูมิภาค จากรายงานของศูนย์วิจัยกสิกรไทยคาดการณ์ว่ามูลค่าตลาดบริการสุขภาพของประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และคาดว่าจะมีมูลค่าสูงถึงประมาณ 1.3 ล้านล้านบาท สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการเติบโตและความสำคัญของอุตสาหกรรมดังกล่าวต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567) ในบริบทดังกล่าว โรงพยาบาลเอกชนชั้นนำของประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้ให้บริการหลักของอุตสาหกรรมสุขภาพ โดยเฉพาะคุณภาพตามมาตรฐานสากล และการรองรับผู้รับบริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการเติบโตยังส่งผลให้โรงพยาบาลเอกชนต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากทั้งผู้ประกอบการภายในประเทศและโรงพยาบาลข้ามชาติ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการแพทย์และความคาดหวังที่สูงขึ้นของกลุ่มผู้รับบริการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนและซับซ้อนดังกล่าว การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของโรงพยาบาลเอกชน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การประยุกต์ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ จัดการความรู้ และส่งเสริมนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับมิติด้านวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม และเทคโนโลยี ควบคู่กับการพัฒนาทักษะแห่งอนาคต การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานร่วมกับเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พัชรินทร์ อักษรผอม และสุนทรี วรรณไพเราะ, 2567)

ภายใต้โครงสร้างการบริหารของโรงพยาบาลเอกชน ผู้บริหารระดับกลางยังคงเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายและกลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน โดยมีบทบาทในการวางแผน

กำกับ ดูแล และควบคุมการดำเนินงานด้านการบริการทางการแพทย์ การจัดการบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วยให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ความสามารถและความพร้อมของผู้บริหารระดับกลาง จึงส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนโดยรวม อย่างไรก็ตาม การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนยังคงเป็นประเด็นที่มีความท้าทายอย่างยิ่งในทางปฏิบัติ เนื่องจากลักษณะการดำเนินงานของโรงพยาบาลเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนสูง ครอบคลุมทั้งมิติด้านการบริการทางการแพทย์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการงบประมาณ ตลอดจนการควบคุมคุณภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย หากขาดการวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่เป็นระบบ องค์กรอาจประสบปัญหาการขาดแคลนผู้บริหารที่มีความพร้อมในการรับตำแหน่ง ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารงาน และลดทอนประสิทธิภาพในการให้บริการของโรงพยาบาล (ณัฐวัชร์ จันทโรธรณ์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์, 2563) ด้วยเหตุนี้การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) จึงเป็นกลไกสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน โดยเป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเตรียมความพร้อม คัดเลือก และพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพให้สามารถเข้ารับตำแหน่งบริหารที่มีความสำคัญได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที การมีแผนสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนและเป็นระบบจะช่วยลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้บริหาร สร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะเมื่อเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรเข้ากับทิศทางเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน (Kaplan & Norton, 2004; Rothwell, 2016)

ด้วยเหตุนี้ การวิจัยเรื่องการพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย จึงมีความสำคัญยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในอุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพ ส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพบริการทางการแพทย์ในประเทศไทยในระยะยาว รวมทั้งยังเป็นนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ตอบโจทย์ความท้าทายและสถานการณ์พิเศษของธุรกิจการแพทย์ที่ร่วมสมัย การศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทย เพื่อทำความเข้าใจถึงอุปสรรค แนวทาง และกระบวนการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์กร นอกจากนี้ยังมุ่งศึกษากระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางอย่างเป็นระบบ และพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบทของอุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพ ผลการศึกษาคาดว่าจะนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวทางการสืบทอดตำแหน่งที่มีความต่อเนื่อง ยั่งยืน และตอบสนองต่อความท้าทายของโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำในประเทศไทย รวมถึงช่วยสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้นำรุ่นใหม่ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการออกแบบระบบการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องในการบริหาร การรักษาคุณภาพบริการ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนากระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

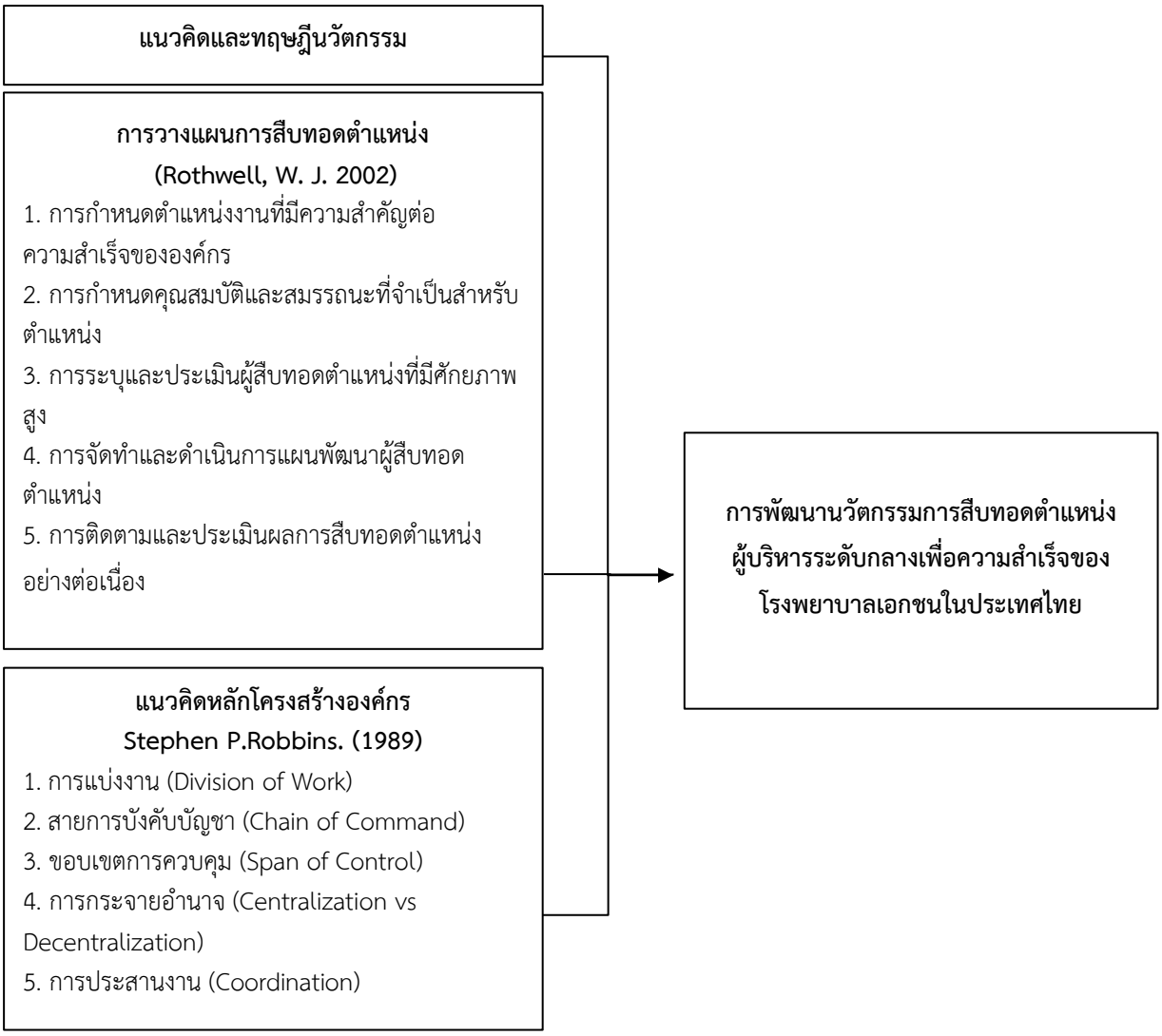
การทบทวนวรรณกรรม

การทบทวนวรรณกรรมเพื่อการพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนประเทศไทย เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยวางรากฐานทางวิชาการให้แก่การออกแบบระบบการพัฒนาผู้นำอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรด้านสุขภาพ อุตสาหกรรมโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยมีลักษณะเฉพาะที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการแพทย์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และมาตรฐานคุณภาพระดับสากล ดังนั้น การสร้างความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร จึงต้องอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลายและบูรณาการอย่างรอบด้าน ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีนวัตกรรมของ Schumpeter (1934) อธิบายว่านวัตกรรมคือ “การผสมผสานใหม่” (New Combination) ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงเศรษฐกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมมิได้จำกัดอยู่เพียงผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยีใหม่เท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงกระบวนการ วิธีการบริหาร และรูปแบบองค์กรใหม่ด้วย เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชน จึงหมายถึงการออกแบบระบบการคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินศักยภาพในรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรสุขภาพ ซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้ทางการจัดการและความเข้าใจในวิชาชีพทางการแพทย์ 2) แนวคิดด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสืบทอดตำแหน่งของ Fombrun, Tichy and Devanna (1984) จากหนังสือ Strategic Human Resource Management เสนอว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร (Strategic Fit) และการสืบทอดตำแหน่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ผ่านวงจรการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือก การประเมินผล การให้รางวัล และการพัฒนา แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า การเตรียมผู้บริหารระดับกลางไม่ควรเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเมื่อเกิดตำแหน่งว่าง แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการระบุศักยภาพบุคลากร (Talent Identification) และพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นคงของภาวะผู้นำในระยะยาว 3) แนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรของ Robbins (1989) อธิบายว่าโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ เช่น การแบ่งงาน สายบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม การรวมศูนย์อำนาจ และระดับความเป็นทางการ โรงพยาบาลเอกชนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน เนื่องจากต้องประสานงานระหว่างสายงานทางการแพทย์ พยาบาล และการบริหาร การออกแบบระบบสืบทอดตำแหน่งจึงต้องคำนึงถึงความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลำดับการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการบริหารงานและลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนผ่านผู้นำ 4) แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจโรงพยาบาลเอกชนและอุตสาหกรรมการแพทย์และสุขภาพ สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เข้มข้นและความคาดหวังของผู้รับบริการที่สูงขึ้น โรงพยาบาลเอกชนต้องรักษามาตรฐานคุณภาพ ความปลอดภัยผู้ป่วย และภาพลักษณ์องค์กร ขณะเดียวกันต้องบริหารต้นทุนและพัฒนานวัตกรรมบริการอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางจึงมีบทบาทสำคัญในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การพัฒนาระบบสืบทอดตำแหน่งจึงต้องสร้างผู้นำที่มีทั้งสมรรถนะด้านการจัดการ ความเข้าใจในระบบสุขภาพ และทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ 5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่มีระบบสืบทอดตำแหน่งที่ชัดเจนสามารถลดความเสี่ยงจากการขาดแคลนผู้นำ เพิ่มความผูกพันของบุคลากร และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยเฉพาะในองค์กรด้านสุขภาพที่มีความซับซ้อนสูง การเตรียมผู้นำต้องคำนึงถึงการพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน การทำงานแบบสหวิชาชีพ และความสามารถในการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร โดยนำมาบูรณาการองค์ความรู้จากแนวคิดนวัตกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีโครงสร้างองค์กร แนวคิดธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำไปสู่การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับการพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนประเทศไทย กรอบแนวคิดดังกล่าวมุ่งเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการ

ดำเนินงาน และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่ความมั่นคงขององค์กรและการพัฒนาคุณภาพบริการด้านสุขภาพอย่างยั่งยืนในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัยจากแนวคิดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของ Rothwell (2002) ร่วมกับแนวคิดโครงสร้างองค์กรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการสืบทอดตำแหน่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อองค์กร (2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็น (3) การระบุและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพ (4) การจัดทำและดำเนินแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และ (5) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ได้นำแนวคิดโครงสร้างองค์กรเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทโรงพยาบาลเอกชนโดยบูรณาการแนวคิดดังกล่าวนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการวิจัยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1) ของเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการนวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยดังนี้

1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth interview) โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 25 คน (Nastasi and Schensul, 2005) มีเกณฑ์ในการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับนโยบาย ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและนโยบายการบริหารองค์กร และมีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงพยาบาลเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน (2) ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าแผนก หรือผู้จัดการหน่วยงาน มีประสบการณ์ในการบริหารงาน หรืออยู่ในกระบวนการเตรียมความพร้อมเพื่อสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และมีประสบการณ์ด้านการบริหารโรงพยาบาลเอกชนไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน (3) ผู้บริหารหรือบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาบุคลากรการบริหารผู้มีศักยภาพสูง (High Potential) หรือการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) และมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลเอกชนไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 10 คน

1.2.2 ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบคุณภาพของกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย เพื่อนำไปพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย รวมจำนวน 5 คน โดยใช้การคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการพัฒนาบุคลากรในโรงพยาบาลเอกชน โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ (1) เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ ด้านธุรกิจโรงพยาบาล หรือด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงพยาบาล และ (2) เป็นผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ การจัดการ ด้านธุรกิจโรงพยาบาล หรือด้านวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี

2) การสร้างเครื่องมือ

2.1 การสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดำเนินการดังนี้

(1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมกับศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อนำมากำหนดกรอบคำถามให้แม่นยำและตรงประเด็นกับเรื่องที่ต้องการศึกษา

(2) กำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างประเด็นสัมภาษณ์

(3) สร้างประเด็นสัมภาษณ์ฉบับร่าง แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ประเด็นคำถามว่า ครอบคลุมเนื้อหาหรือตัวแปร และภาษาชัดเจนเหมาะสม โดยแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับ 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ตามลักษณะงานการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และโครงสร้างองค์กร

(4) ทดสอบคุณภาพโดยนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย โดยให้กลุ่มเป้าหมายอ่านเพื่อทดสอบความเข้าใจของคำถาม

(5) ปรับปรุงประเด็นสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้สมบูรณ์ พร้อมนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไปใช้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 การสร้างเครื่องมือในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ดำเนินการดังนี้

(1) แบบประเมินร่างกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(2) ศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างแบบประเมินร่างกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

(3) ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบฟอร์มความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

(4) สร้างแบบฟอร์มความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของภาษา ประเด็นคำถามว่า ครอบคลุมเนื้อหา หรือตัวแปร และภาษาชัดเจนเหมาะสม

(5) ปรับปรุงแบบบบฟอร์มความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาร่างกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำไปใช้ในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group)

(6) นำแบบฟอร์มความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยไปทดลองใช้

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ (1) ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงกลุ่มเป้าหมาย (2) พร้อมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ตามที่กำหนดและเวลานัดหมาย (3) การเก็บข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลเอกชน ผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชน และผู้บริหารหรือบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของโรงพยาบาลเอกชน (4) การเก็บข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ การศึกษางานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การระบุสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยได้อย่างแม่นยำ และตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

3.2 การสนทนากลุ่มเฉพาะ การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้ (1) ทำหนังสือจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ไปถึงกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประสานผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนัดวันเวลาในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (2) สนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลานัดหมาย เวลาที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม 3 ชั่วโมง บันทึกคำสนทนา รวมทั้งบันทึกกิริยาท่าทางของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อเป็นประโยชน์ในการประกอบการศึกษาถึงบรรยากาศของการจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (3) การสนทนากลุ่มเฉพาะครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ให้ความคิดเห็นประเมินกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการ

สนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญสรุปและอภิปรายผล

4) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์จากการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ (1) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบความเหมือน และความต่างของแต่ละบุคคลจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล (2) ผู้วิจัยใช้วิธีการสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ข้อมูลที่ได้สรุปเนื้อหาแต่ละประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (3) ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นสัมภาษณ์ และข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ถูกนำมาวิเคราะห์และประมวลผลทั้งหมดมาสรุปเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิด โดยเขียนอธิบายผลการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบออกมาในลักษณะของการพรรณนานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตามหลักวิชาการ

4.2 การพัฒนากระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยที่ได้นำมาตรวจสอบ เพื่อยืนยันคุณภาพกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งโดยการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาคุณภาพกระบวนการการสืบทอดตำแหน่งทำการวิเคราะห์จะออกมาในลักษณะของการพรรณนานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตามหลักวิชาการด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

1.1 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชน โดยผู้วิจัยใช้รหัสผู้ให้สัมภาษณ์ ตัวย่อ P คือ ผู้บริหารระดับสูง ตัวอักษรย่อ M คือ ผู้บริหารระดับกลาง และ ตัวย่อHR คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง

ลักษณะงาน	ประเด็น	ตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้สัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์
ความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วย	ความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง	“งานโรงพยาบาลหยุดไม่ได้ ถ้าหัวหน้าหน่วยไม่พร้อม งานบริการผู้ป่วยจะสะดุดทันที”	P1
ความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วย	ความเสี่ยงเมื่อขาดผู้สืบทอด	“เวลาผู้บริหารระดับกลางลาออก จะเห็นผลกระทบทันทีที่หน้างาน”	M3
สมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง	ความเข้าใจระบบบริการสุขภาพ	“ผู้บริหารต้องเข้าใจงานคลินิกและงานบริหาร ไม่อย่างนั้นจะคุมคุณภาพไม่ได้”	HR3
สมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง	ภาวะผู้นำภายใต้ความกดดัน	“โรงพยาบาลมีแรงกดดันสูง คนที่จะขึ้นตำแหน่งต้องตัดสินใจเร็วและรับแรงกดดันได้”	M7
มาตรฐานคุณภาพ	การรักษามาตรฐาน	“ถ้าผู้บริหารระดับกลางไม่เข้มงวดมาตรฐานคุณภาพจะหลุดทันที”	HR2
การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง	การพึ่งพาดุลยพินิจผู้บังคับบัญชา	“ส่วนใหญ่ยังเลือกจากความเห็นหัวหน้ามากกว่าระบบประเมินที่เป็นทางการ”	HR5
การคัดเลือกผู้มีศักยภาพสูง	ความไม่โปร่งใส	“บางคนมีศักยภาพแต่ไม่ถูกมองเห็นเพราะไม่ได้อยู่ในสายตาผู้บริหาร”	M6

ลักษณะงาน	ประเด็น	ตัวอย่างคำพูดจากผู้ให้สัมภาษณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์
การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	การเรียนรู้จากงานจริง	“ถ้าไม่ให้ลองบริหารจริง จะไม่รู้ว่าเขาพร้อมหรือยัง”	P4
การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง	ภาระงานประจำสูง	“งานบริการแน่นมาก ทำให้ไม่มีเวลาพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง”	M4
แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	การติดตามผลไม่ต่อเนื่อง	“แผนมีในเอกสาร แต่ยังไม่ชัดว่าคนพร้อมขึ้นตำแหน่งจริงหรือไม่”	HR8
การบูรณาการกับระบบ HR	ค่าตอบแทนไม่สอดคล้อง	“ภาระเพิ่มขึ้น แต่ค่าตอบแทนยังไม่ต่างจากเดิม ทำให้แรงจูงใจลดลง”	M6
บทบาทผู้บริหารระดับสูง	ความมุ่งมั่นของผู้นำ	“ถ้าผู้บริหารไม่ผลักดันจริง ระบบสืบทอดตำแหน่งจะไปต่อยาก”	HR2
วัฒนธรรมองค์กร	ลำดับชั้นและความเกรงใจ	“บางคนไม่กล้าแสดงศักยภาพ เพราะเกรงใจผู้บังคับบัญชา”	M9
เทคโนโลยีและข้อมูล	การใช้ HRIS ยังไม่เต็มที่	“ข้อมูลมี แต่ยังไม่ได้ใช้วิเคราะห์ความพร้อมของคนอย่างจริงจัง”	HR6
ปัจจัยความสำเร็จ	การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร	“ถ้ามองว่านี่คือเรื่องคุณภาพผู้ป่วย ไม่ใช่แค่เรื่อง HR ระบบจะเดินได้”	P3
แนวทางเชิงนวัตกรรม	Talent Pool และการพัฒนาเชิงระบบ	“ต้องมองการสืบทอดตำแหน่งเป็นระบบระยะยาว ไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้า”	P5

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความต่อเนื่องและคุณภาพของงานบริการผู้ป่วย โดยผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง หากขาดความพร้อมในการทดแทนตำแหน่งย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพบริการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการบริหารควบคู่กับความเข้าใจระบบบริการสุขภาพ และมีภาวะผู้นำภายใต้สภาวะแรงกดดันสูง ในด้านกระบวนการระบุและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง พบว่าการพึ่งพาดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก ส่งผลต่อความโปร่งใสและความทั่วถึงในการพัฒนา ขณะที่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งยังจำกัดด้วยภาระงานบริการ ทำให้ขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งแผนพัฒนารายบุคคลยังขาดระบบติดตามประเมินผลและการเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และจัดสรรค่าตอบแทน ซึ่งกระทบต่อแรงจูงใจของบุคลากร นอกจากนี้ บทบาทผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมองค์กร และการใช้เทคโนโลยีด้านทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการสืบทอดตำแหน่ง ความสำเร็จของการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนไทยขึ้นอยู่กับการยกระดับกระบวนการจากการบริหารเชิงปฏิบัติการสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผ่านการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อรองรับคุณภาพบริการและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

1.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกับแนวคิดการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและโครงสร้างองค์กร พบว่า การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทยมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดทั้งกับกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและลักษณะโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วย ซึ่งเป็นภารกิจหลักขององค์กรด้านบริการสุขภาพ ผลการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า เมื่อขาดผู้บริหารระดับกลางที่มีความพร้อมในการทดแทนตำแหน่ง ส่งผลกระทบต่อการแบ่งงานและสายการบังคับบัญชาโดยตรง ทำให้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจในหน่วยงานเกิดความสะดุด สรุปดังนี้

1) ด้านกระบวนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง พบว่า โรงพยาบาลเอกชนให้ความสำคัญกับการกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลาง อย่างไรก็ตาม การระบุและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพสูงยังคงพึ่งพาดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก สะท้อนลักษณะโครงสร้างองค์กรที่มีการรวมศูนย์อำนาจค่อนข้างสูง ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดด้านความโปร่งใสและทำให้บุคลากรบางส่วนที่มีศักยภาพอาจไม่ได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างทั่วถึง ผลการสัมภาษณ์ยังชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งส่วนใหญ่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ภาระงานประจำที่สูงและขอบเขตการควบคุมที่กว้างในบางหน่วยงาน ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่ต่อเนื่อง และทำให้แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) มีลักษณะเป็นเพียงเอกสารมากกว่าการนำไปใช้เชิงปฏิบัติอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสะท้อนถึงปัญหาด้านการประสานงานภายในองค์กร

2) การบูรณาการการสืบทอดตำแหน่งเข้ากับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน รวมทั้งมีการเชื่อมโยงที่ยังไม่ชัดเจน ซึ่งสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กรที่ยังขาดการกระจายอำนาจและการประสานงานเชิงระบบอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงยังมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของการสืบทอดตำแหน่ง โดยความมุ่งมั่นและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการดังกล่าว

3) ภาพรวมสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนมิได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการด้านทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ทั้งในด้านการแบ่งงาน สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม การกระจายอำนาจและการประสานงาน รวมถึงการยกระดับการสืบทอดตำแหน่งจากการดำเนินการเชิงปฏิบัติการไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อรองรับความท้าทายด้านคุณภาพบริการผู้ป่วยและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

2. กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย

2.1 กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยบริบทองค์กรโรงพยาบาลเอกชน ประกอบด้วย เป็นงานบริการผู้ป่วยที่หยุดไม่ได้ ต้องมีมาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัยสูง และมีความกดดันในการตัดสินใจและการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Critical middle management position identification) เป็นขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุ ตำแหน่งงานหลัก (Critical positions) ที่มีบทบาทสำคัญต่อความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วย คุณภาพการให้บริการ และความสำเร็จโดยรวมของโรงพยาบาลเอกชน

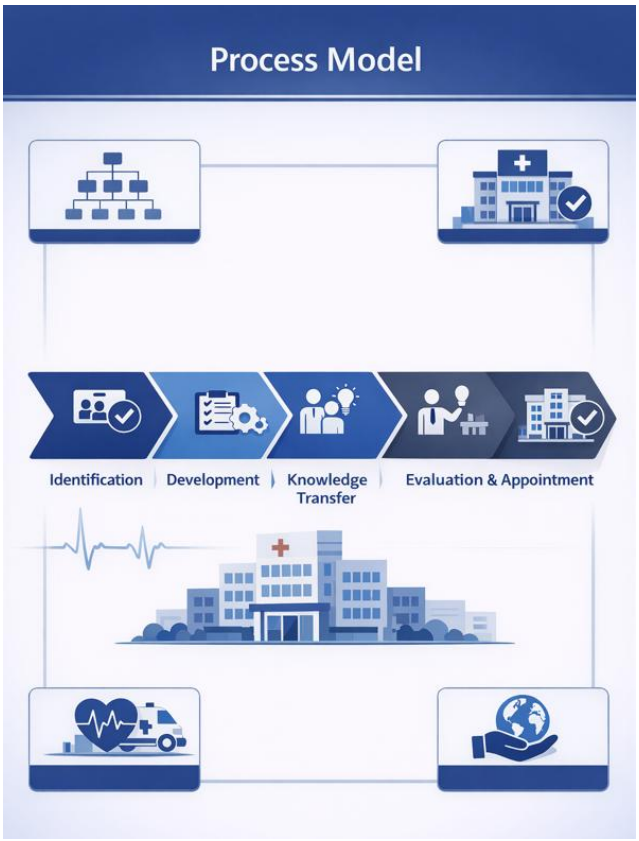
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (Competency identification for middle management succession) เป็นกระบวนการกำหนดกรอบคุณสมบัติและสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับกลางที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งมีลักษณะงานที่ซับซ้อน มีความเสี่ยงสูง และต้องรักษาความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วย การกำหนดสมรรถนะจึงต้องครอบคลุมทั้งมิติด้านการบริหารจัดการและมิติด้านระบบบริการสุขภาพ

ขั้นตอนที่ 3 การระบุและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพสูง (High-potential identification and assessment) เป็นกระบวนการสำคัญในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมและมีศักยภาพเพียงพอที่จะได้รับการพัฒนาเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง มีเป้าหมายเพื่อสร้างความพร้อมในการทดแทน

ตำแหน่งงานสำคัญอย่างต่อเนื่อง และลดความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดแคลนผู้บริหารในสถานการณ์ที่ตำแหน่งว่างลงอย่างกะทันหัน

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Development and implementation of successor development plans) เป็นกระบวนการสำคัญต่อการเปลี่ยนผู้มีศักยภาพสูงจากผู้ที่ถูกระบุให้กลายเป็นผู้ที่มีความพร้อมเชิงบทบาทสำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะในบริบทของโรงพยาบาลเอกชนมีลักษณะงานบริการผู้ป่วยที่ไม่สามารถหยุดชะงักได้ การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งจึงต้องอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงควบคู่กับการจัดการเชิงโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผลการสืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง (Continuous monitoring and evaluation of succession planning) เป็นกลไกสำคัญในการทำให้กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของโรงพยาบาลเอกชนเกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน ไม่หยุดอยู่เพียงการจัดทำแผนหรือการพัฒนาในระยะสั้น การติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบช่วยให้องค์กรสามารถประเมินระดับความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่งได้อย่างเป็นรูปธรรม และลดความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วย ซึ่งเป็นบริบทเฉพาะขององค์กรด้านบริการสุขภาพ



ภาพที่ 2 กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง
ที่มา: ผู้วิจัย (2569)

2.2 การประเมิน(ร่าง)กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญสำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน 5 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนา (ร่าง) กระบวนการ มีความเพียงพอและมีคุณภาพในระดับมากที่สุด (μ = 4.70) โดยเฉพาะด้านความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.80)

สำหรับการประเมินรูปแบบ (ร่าง) กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญ การกำหนดสมรรถนะ การระบุผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.60) โดยด้านความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.70) สะท้อนว่ารูปแบบกระบวนการดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในบริบทโรงพยาบาลเอกชนได้ ขณะเดียวกัน รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนใน (ร่าง) กระบวนการได้รับการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน (μ = 4.72) โดยผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญสูงสุดกับด้านความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ (μ = 4.78) และความเหมาะสมในการนำไปใช้ (μ = 4.76) แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างและสาระของกระบวนการมีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทการบริหารโรงพยาบาลเอกชน และเอื้อต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเชิงปฏิบัติ นอกจากนี้ ผลการประเมินในประเด็นการสังเคราะห์และการเพิ่มเติมแนวทางหรือข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง (ร่าง) กระบวนการ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด (μ = 4.72) โดยด้านความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (μ = 4.87) สะท้อนว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าโมเดลมีคุณค่าเชิงประยุกต์สูง และสามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางได้อย่างเป็นรูปธรรม สรุปผลการสนทนากลุ่มยืนยันว่า (ร่าง) กระบวนการการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องตามหลักการ และความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในระดับมากที่สุดทุกมิติ ตามกรอบการประเมินของ Stufflebeam ทั้งยังสะท้อนศักยภาพของโมเดลดังกล่าวในการพัฒนาเป็นนวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องของการบริหารจัดการ คุณภาพบริการผู้ป่วย และความยั่งยืนของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยในระยะยาว

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทย ยังคงอยู่ในระดับการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการมากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งยังคงขาดกรอบกระบวนการที่เป็นระบบตั้งแต่การกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย สมรรถนะผู้สืบทอดตำแหน่ง การคัดเลือกผู้มีศักยภาพ การพัฒนา ตลอดจนการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และศิวัช ศรีโภคางกุล (2562) ศึกษาเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่น พบว่า องค์กรด้านบริการสุขภาพมักดำเนินการสืบทอดตำแหน่งเมื่อเกิดตำแหน่งว่าง โดยขาดการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า ส่งผลให้ผู้สืบทอดตำแหน่งขาดทักษะการบริหารและเกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานในบริบทของโรงพยาบาลเอกชน ผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ หากขาดระบบการเตรียมผู้สืบทอดที่มีประสิทธิภาพย่อมกระทบต่อคุณภาพบริการและความปลอดภัยของผู้ป่วย ขณะเดียวกัน โรงพยาบาลส่วนใหญ่ยังขาดกรอบสมรรถนะที่ชัดเจน ทำให้การระบุและคัดเลือกผู้มีศักยภาพอาศัยดุลยพินิจเป็นหลัก เกิดข้อจำกัดด้านความโปร่งใส และทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ทั่วถึง ด้านการพัฒนาแม้องค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง แต่ยังขาดความต่อเนื่องและความเป็นระบบ เนื่องจากภาระงานบริการสูง ส่งผลให้แผนพัฒนารายบุคคลอยู่ในลักษณะเชิงเอกสารและขาดระบบติดตามประเมินผล อีกทั้งการบูรณาการแผนสืบทอดตำแหน่งกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นและการกระจายอำนาจที่จำกัด รวมถึงการประสานงานระหว่างสายงานบริการกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ยังขาดเอกภาพ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างไม่เต็มศักยภาพ ทั้งหมดอาจกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนา สอดคล้องกับงานของอุไร ศรีชมภู และวิษณุ สุมิตสวรรค์ (2562) ที่เสนอว่า กระบวนการเตรียมผู้บริหารควรประกอบด้วยการวางแผน กำหนดสมรรถนะ การประเมินและคัดเลือก การพัฒนา และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งชี้

บทบาทสำคัญของผู้บริหารระดับสูงและวัฒนธรรมองค์กรต่อความสำเร็จของการสืบทอดตำแหน่ง ดังนั้นการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนควรได้รับการยกระดับสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ ผ่านการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร การกำหนดกรอบสมรรถนะที่ชัดเจน การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเชิงวิเคราะห์ และการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อภาวะผู้นำ เพื่อรองรับคุณภาพบริการ ความปลอดภัยของผู้ป่วย และความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดตำแหน่งงานวิกฤต การกำหนดสมรรถนะ การระบุผู้มีศักยภาพสูง การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงเป็นระบบและตอบสนองต่อบริบทเฉพาะขององค์กรบริการสุขภาพ ซึ่งต้องรักษาความต่อเนื่องของงานบริการผู้ป่วยควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ Yudianto (2023) ที่เสนอโมเดลภาวะผู้นำด้านการสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้จัดการพยาบาล โดยชี้ว่าปัจจัยสำคัญของความสำเร็จ ได้แก่ การฝึกอบรมและการให้คำปรึกษาด้านภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรด้านงบประมาณ รวมทั้งการบูรณาการกระบวนการสืบทอดตำแหน่งเข้ากับความต้องการขององค์กร สะท้อนตรงกับขั้นตอนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งและการติดตามประเมินผลในงานวิจัยนี้ รวมทั้งการมุ่งเน้นการระบุผู้มีศักยภาพสูงและการพัฒนาให้เกิดความพร้อมเชิงบทบาท สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Yudianto (2023) ที่ระบุว่า การสืบทอดตำแหน่งช่วยให้องค์กรสามารถค้นหาและพัฒนาผู้นำที่มีสมรรถนะได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยดังกล่าวยังชี้ให้เห็นข้อจำกัดของการนำไปใช้ในบริบททางคลินิก โดยเฉพาะด้านกระบวนการสรรหาและการวางแผนที่ยังไม่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษานี้ที่พบว่าการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งยังเผชิญอุปสรรคจากภาระงานบริการผู้ป่วยและข้อจำกัดด้านเวลา ส่งผลให้การพัฒนาและการติดตามผลยังขาดความต่อเนื่อง กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางทั้ง 5 ขั้นตอนที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานวิจัยต่างประเทศที่ค้นพบข้างต้น และสะท้อนความจำเป็นในการบูรณาการการสืบทอดตำแหน่งเข้ากับระบบทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการสนับสนุนเชิงองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการสืบทอดตำแหน่งจากการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ อันมีส่วนช่วยเสริมสร้างความต่อเนื่องของการบริหารจัดการคุณภาพบริการผู้ป่วย และความยั่งยืนของโรงพยาบาลเอกชนในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้ใหม่จากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนควรถูกยกระดับ และบูรณาการกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และปัจจัยสนับสนุนเชิงองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยมีการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางเป็นศูนย์กลางของระบบให้เห็นองค์ประกอบหลัก 4 มิติที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นพลวัต อธิบายได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางเพื่อความสำเร็จของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย
ที่มา: ผู้วิจัย (2569)

1) กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning process) ประกอบด้วยการระบุและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ (Identify & Develop talent) ควบคู่กับการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Monitor & Evaluate) สะท้อนการเปลี่ยนจากการคัดเลือกแบบอาศัยดุลยพินิจ ไปสู่กระบวนการเชิงระบบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

2) โครงสร้างองค์กร (Organizational structure) ให้ความสำคัญกับการจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure & Workflow) รวมถึงการประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Coordination) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งให้เกิดขึ้นในบริบทการทำงานจริง ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร

3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Talent development) อาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (On-the-Job Learning) และการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้บริหารระดับกลางทั้งด้านการบริหารและความเข้าใจระบบบริการสุขภาพ ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรโรงพยาบาล

4) ปัจจัยสนับสนุน (Supporting Factors) ประกอบด้วยบทบาทผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร (Leadership & Culture) รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและระบบทรัพยากรมนุษย์ (Technology & HR System) สำหรับเชิงวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การติดตามความก้าวหน้า และการเชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรกับกลยุทธ์องค์กร

เมื่อทั้งสี่มิติทำงานร่วมกัน จะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ (1) ความต่อเนื่องของการดูแลผู้ป่วย (Continuity of care) (2) ประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงาน (Efficiency & Quality) และ (3) ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร (Success & Sustainability) ดังนั้นองค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบยังเป็นการมองการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนเป็นระบบนิเวศของการพัฒนาผู้นำที่เชื่อมโยงตั้งแต่การคัดเลือก พัฒนา โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ

โรงพยาบาลโดยตรง มีส่วนช่วยยกระดับการบริหารจากเชิงปฏิบัติการไปสู่เชิงกลยุทธ์ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณภาพบริการและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

สรุป

สภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางในโรงพยาบาลเอกชนของประเทศไทย พบว่า การสืบทอดตำแหน่งมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความต่อเนื่องและคุณภาพบริการผู้ป่วย โดยผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติจริง เมื่อเกิดการขาดแคลนหรือขาดความพร้อมของผู้ทดแทนตำแหน่ง ส่งผลให้กระบวนการทำงาน การตัดสินใจ และการควบคุมคุณภาพเกิดความสะดุดอย่างชัดเจน ผู้บริหารระดับกลางจำเป็นต้องมีสมรรถนะทั้งด้านการบริหารและความเข้าใจระบบบริการสุขภาพ ควบคู่กับภาวะผู้นำภายใต้สภาวะแรงกดดันสูง อย่างไรก็ตาม กระบวนการระบุผู้มีศักยภาพสูงยังคงพึ่งพาดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก สะท้อนโครงสร้างองค์กรที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ส่งผลให้ขาดความโปร่งใสและความครอบคลุมในการพัฒนา ขณะที่การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งส่วนใหญ่เน้นการเรียนรู้จากงานจริง แต่ถูกจำกัดด้วยภาระงานบริการที่สูง ทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ในมิติของโครงสร้างองค์กร การแบ่งงาน สายการบังคับบัญชา ขอบเขตการควบคุม และการประสานงานระหว่างหน่วยงานยังเป็นข้อจำกัดสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อขาดผู้บริหารระดับกลางที่พร้อมทดแทนตำแหน่ง ส่งผลให้ภาระงานกระจุกตัวและการตัดสินใจล่าช้า ทั้งนี้ บทบาทและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีลำดับชั้นและความเกรงใจ มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสืบทอดตำแหน่ง

กระบวนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดตำแหน่งงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (2) การกำหนดคุณสมบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง (3) การระบุและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีศักยภาพสูง (4) การจัดทำและดำเนินการแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (5) การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินภาพรวมของกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ สะท้อนว่ากระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทการบริหารโรงพยาบาลเอกชน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง รายละเอียดของแต่ละขั้นตอนได้รับการประเมินว่ามีความชัดเจน เอื้อต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งในเชิงปฏิบัติและสามารถบูรณาการเข้ากับระบบการบริหารจัดการขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หน่วยงานกำกับดูแลด้านสาธารณสุข และเครือข่ายโรงพยาบาลเอกชน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย แนวทาง หรือกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและความต่อเนื่องในการบริหารองค์กร

1.2 ผลการวิจัยโดยโรงพยาบาลเอกชนสามารถนำรูปแบบนวัตกรรมการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระบบการเตรียมความพร้อมผู้นำรุ่นใหม่ การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ และการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร

1.3 ผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาปรับปรุงรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบของนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงพยาบาล ทั้งด้าน

โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมการทำงาน และความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์เชิงบวก ทั้งในด้านการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับกลาง การพัฒนาศักยภาพผู้นำ และความต่อเนื่องของการบริหารจัดการองค์กร โรงพยาบาลจึงควรนำรูปแบบนี้ไปใช้ควบคู่กับการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะบริบทของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย ดังนั้นการวิจัยในอนาคตควรขยายพื้นที่ศึกษาไปยังโรงพยาบาลของรัฐ หรือองค์กรด้านสุขภาพประเภทอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบนวัตกรรมในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 การวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์และภาวะผู้นำในองค์กรสุขภาพ โดยบูรณาการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ และนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างอัตลักษณ์องค์กร เพิ่มมาตรฐานคุณภาพการบริหาร และยกระดับศักยภาพการแข่งขันของโรงพยาบาลเอกชนไทยในระดับสากลต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ณัฐวัชร์ จันทโรธรณ์ และ พงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์. (2563). ประสิทธิผลขององค์การ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 9*(2), 1–9.

ธันยนันท์ พลทองสถิตย์ และ ศิวัช ศรีโภคางกุล. (2562). การวางแผนสืบทอดตำแหน่งทางการบริหาร: กรณีศึกษากลุ่มภารกิจอำนวยการโรงพยาบาลขอนแก่น. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts), 12*(6), 1933–1947.

พัชรินทร์ อักษรผอม และ สุนทรี วรรณไพเราะ. (2567). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. *วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์, 5*(1), 401–408.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). ธุรกิจโรงพยาบาลเอกชน ปี 67 รายได้คนไข้ต่างชาติโตชะลอจากการปรับฐาน. สืบค้นเมื่อ 13 มิถุนายน 2568, จาก https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Medical-Tourism-CI3442-FB-27-10-2023.aspx

อุไร ศรีชมภู และ วิษณุ สุมิตสวรรค์. (2562). การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดขอนแก่น. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 6*(7), 3383–3400.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York, NY: Wiley.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Nastasi, B. K. and Schensul, S. L. (2005). Contributions of qualitative research to the validity of intervention research. *Journal of School Psychology, 43*(3), 177–195.

Robbins, S. P. (1989). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy, 23*(3), 32–37.

Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). New York, NY: AMACOM.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Yudianto, K. (2023). Succession planning leadership model for nurse managers in hospitals: A narrative review. *Healthcare, 11*(4), 454.