

กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7*

Strategies for Managing Quality Service in Community Hospital Region 7

ปรีชา ศรีโซ้ง, วิมลพร สุวรรณแสนแก้ว และเอนก ศิลปนิลมาลัย
Preecha Srisong, Vimonporn Suwanseantavee and Anek Silpanilaman
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus, Thailand
Corresponding Author, E-mail: prichasrisong79@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการ
จำเป็นของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 2) สร้างกลยุทธ์
การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 และ 3) ประเมินกลยุทธ์การ
บริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ
ผู้บริหาร และบุคลากรสายปฏิบัติ จำนวน 327 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ
ค่า 5 ระดับมีความเที่ยงตรงของเนื้อหาระหว่าง 0.80-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90 สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิคการจัดลำดับความ
ต้องการจำเป็น PNI

modified

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพ
ที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ โดยรวม
อยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็น มาเรียงลำดับ พบว่า 1) ด้านมุ่งมั่นในการทำงาน 2) ด้านการตอบ
สนองความต้องการ 3) ด้านการตรวจสอบได้ 4) ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 5) ด้านการทำงาน
เป็นทีม

*ได้รับบทความ: 12 พฤศจิกายน 2566; แก้ไขบทความ: 15 สิงหาคม 2567; ตอรับตีพิมพ์: 5 กันยายน 2567



2. กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ มี 5 กลยุทธ์ 24 มาตรการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งมั่นในการทำงานมี 8 มาตรการ 8 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 2 การตอบสนองความต้องการ มี 4 มาตรการ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 3 การตรวจสอบได้มี 3 มาตรการ 3 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมี 5 มาตรการ 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์ที่ 5 การทำงานเป็นทีมมี 4 มาตรการ 4 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3. การประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 มีความเหมาะสมและเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการ; การบริการที่มีคุณภาพ; โรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the current condition, desired condition, and necessary needs of managing quality services in Community Hospital Region 7, 2) to create strategies for managing quality services in Community Hospital Region 7, 3) to evaluate managing quality services in Community Hospital Region 7. The sample group used in the research consisted of 327 executives and operational personnel. The instrument used was a 5-level rating scale questionnaire with a content validity between 0.80-1.00. The reliability was .90. Statistic used in data analysis was frequency, percentage, mean, standard deviation, and the PNI_{modified} technique for ranking necessary requirements.

The results show that:

1. The current condition of managing quality services in Community Hospital Region 7 overall, was at a high level. When considering each aspect in order from the highest to the lowest were: 1) Continuous quality improvement, 2) Teamwork, 3) Verifiable, 4) Commitment to work. The aspect with the lowest average value was 5) Responding to needs, respectively. The desirable condition of managing quality services in Community Hospital Region 7 overall, was at a high level. When considering each aspect in order from the highest to lowest average value, they were: 1) Verifiable, 2) Continuous quality improvement, 3) Commitment to work, 4) Teamwork, and the aspect with the lowest average value was Responding to needs.



2. The strategy for managing quality services in Community Hospital Region 7 consisted of the strategy 1: Commitment to work, including of 8 measures and 8 indicators, the strategy 2: Responding to needs, including of 4 measures and 4 indicators, the strategy 3: Verifiable, including of 3 measures and 3 indicators, the strategy 4: Continuous quality improvement, including of 5 measures and 5 indicators, the strategy 5: Teamwork, including of 4 measures and 4 indicators, and the strategy.

3. Suitability assessment, possibility was at a high level could be used to effectively enhance the quality of academic work.

Keywords: Strategy Managing; Quality Service; The Community Hospital Region 7

1. บทนำ

แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) นี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้บรรลุเป้าหมาย ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน อันจะนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) ในครั้งนี้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องโดยวางกรอบแนวคิดให้มี ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ประเทศไทย 4.0 นโยบายรัฐบาล การปฏิรูปด้านสาธารณสุขปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง แผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) โดยแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้านของกระทรวงสาธารณสุข คือ 1) ด้านส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Promotion, Prevention & Protection Excellence) 2) ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) รวมทั้ง 15 แผนงาน 40 โครงการ และ 55 ตัวชี้วัด เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานด้านสาธารณสุขให้แก่ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรไทย การเข้าสู่สังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงฐานเศรษฐกิจไปสู่ยุคดิจิทัล การเกิดของโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ การเสียชีวิตด้วย



โรคไม่ติดต่อที่สามารถป้องกันได้ ปัญหามลพิษ สิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติธรรมชาติและภัยก่อการร้าย เป็นต้นกระทรวงสาธารณสุขจึงจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน ภายในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในการพัฒนาระบบสุขภาพเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม นโยบาย และยุทธศาสตร์ในระดับชาติ รวมไปถึงการปฏิรูปประเทศและปฏิรูประบบสุขภาพ ไปสู่ความเป็นประเทศไทย 4.0 โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ กระทรวงสาธารณสุขได้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เริ่มจากการสังเคราะห์ การประเมินผลการดำเนินงานในระยะ 6 เดือน การสำรวจความคิดเห็นและผลสรุปจากการประชุมระดมสมองของผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ได้นำแผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุขมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อปรับปรุงให้แผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้นจนได้แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 สอดคล้องกับการจัดลำดับความสำคัญภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ด้านสาธารณสุข) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ และในแต่ละระยะมีจุดเน้นแตกต่างกันไป โดยในระยะ 5 ปีแรก (พ.ศ. 2560-2564) คือการมุ่งปฏิรูประบบสุขภาพเน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบ

บริหารจัดการที่ยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอีกครั้ง รวมถึงการวางพื้นฐานระบบสุขภาพใหม่ เช่น การวางระบบการแพทย์ปฐมภูมิที่มีแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว เพื่อดูแลผู้ป่วยอย่างบูรณาการ ลดค่าใช้จ่ายของระบบสุขภาพในระยะยาวการปรับระบบหลักประกันสุขภาพเพื่อลดความเหลื่อมล้ำของแต่ละกองทุน เป็นต้น โดยมียุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้าน คือ 1) ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Promotion, Prevention & Protection Excellence) 2) ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) 3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence) และ 4) บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence) ประกอบด้วย 15 แผนงาน 40 โครงการ และ 55 ตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้งบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุดรวมทั้งได้กำหนดแนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงและมีการติดตามประเมินผลที่สะดวกรวดเร็วเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานอีกด้วยนอกจากนี้การทบทวนแผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขจะมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องทุกปีเพื่อปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกระทรวงสาธารณสุข “ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน”

แนวคิดทางการบริหารจัดการแบบใหม่ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กรที่



ผู้บริหารสามารถศึกษาและเลือกที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะและโครงสร้างองค์การอาจได้แก่ การน้อมนำเอาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามกระแสพระราชดำรัส หรือหลักคิด “พอเพียง” นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การด้วยความประหยัดและคุ้มค่าหรือการนำแนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน เป็นต้น

ซึ่งการจะทราบได้ว่าโรงพยาบาลมีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพหรือไม่อาจจะประเมินได้โดย 3 ลักษณะได้แก่การประเมินภายในองค์กร (first party) การประเมินโดยผู้บริโภค (second party) และการประเมินโดยองค์กรภายนอกที่เป็นกลาง (third party) ผู้บริโภคสามารถใช้ข้อกำหนดเดียวกันอย่างกว้างขวางและลงลึกในเชิงระบบหรือเชิงเทคนิคได้ การประเมินคุณภาพทำได้โดยการตรวจสอบระบบงานและสิ่งที่ปฏิบัติกับข้อกำหนดในมาตรฐานโรงพยาบาลซึ่งจะทำโดยโรงพยาบาลและโดยผู้ประเมินภายนอกการรับรองโรงพยาบาล คือการรับรองว่าโรงพยาบาลมีการจัดระบบงานที่ดี เอื้อต่อการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและปลอดภัย มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบตนเองอย่างสม่ำเสมอ (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), 2561)

กรอบมาตรฐานที่ใช้ในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในปัจจุบัน คือมาตรฐานโรงพยาบาลฉบับปีกาณญาณภิเชก มาตรฐาน

โรงพยาบาลเป็นมาตรฐานที่กล่าวถึงระบบงานที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของโรงพยาบาลในภาพรวม การประเมินตามมาตรฐานนี้จึงมุ่งเน้นที่การประเมินระบบงาน ไม่ได้มุ่งประเมินการทำงานในระดับบุคคลหรือวิธีการดูแลรักษาผู้ป่วยแต่ละราย ระบบงานที่กำหนดไว้จะส่งเสริมให้มีการนำมาตรฐานวิชาชีพมาปฏิบัติมากขึ้น การพบปัญหาในระดับบุคคลจะนำมาสู่การตั้งคำถามต่อระบบงานที่เกี่ยวข้อง ในมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร เช่น คนสถานที่ เครื่องมือ จะเน้นหนักในเรื่องการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรเพื่อให้มีทรัพยากรที่มีคุณภาพและพร้อมที่จะใช้งานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยมากกว่าที่จะดูแลเฉพาะปริมาณของทรัพยากรเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้โดยพิจารณาสมดุลของความจำเป็นด้านคุณภาพและขีดจำกัดของโรงพยาบาลแต่ละแห่งควบคู่กันไปการพัฒนาคุณภาพในที่นี้ คือ การจัดระบบบริหารและระบบการทำงานในโรงพยาบาลตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานโรงพยาบาล ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานด้วยใจที่มุ่งมั่นต่อคุณภาพของเจ้าหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน มีระบบตรวจสอบเพื่อแก้ไขปรับปรุงด้วยการประสานกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management-RM) การประกันคุณภาพ (Quality Assurance-QA) และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continual Quality Improvement-CQI) เข้าด้วยกัน (สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), 2561)

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (2565) ได้กำหนดขอบเขตและ



เนื้อหาของมาตรฐานที่ใช้สำหรับการพัฒนาและการประเมินโรงพยาบาลทั้งองค์กร ซึ่งสามารถใช้ได้กับโรงพยาบาลทุกระดับ โดยการจัดทำกลยุทธ์องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการบริการสุขภาพ ตอบสนองความท้าทายและสร้างความเข้มแข็งให้การดำเนินงานขององค์กร กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ 1) องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในด้านกรอบเวลา ขั้นตอน ผู้มีส่วนร่วม มีการพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และความคล่องตัวขององค์กร 2) องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ ตัดสินใจเลือกโอกาสพัฒนาและความเสี่ยงสำคัญที่จะดำเนินการให้สำเร็จและส่งเสริมนวัตกรรมในเรื่องดังกล่าว 3) องค์กรวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปในการจัดทำกลยุทธ์: ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ/ชุมชนที่รับผิดชอบความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ สิ่งที่คุณค่าความสำเร็จ โอกาสเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม จุดบอดที่เป็นไปได้ในการวางแผนความสามารถในการนำไปปฏิบัติ 4) องค์กรกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร 5) องค์กรตัดสินใจเรื่องกระบวนการทำงานขององค์กรว่ากระบวนการทำงานใดที่จะดำเนินการเอง และกระบวนการทำงานใดที่จะให้ผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรทำ โดยพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์กรเองและองค์กรภายนอก การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม และความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อความยั่งยืนและประสิทธิภาพขององค์กรมาตรฐาน

ครอบคลุมการบริหารโรงพยาบาล การจัดการระบบงานสำคัญ กระบวนการดูแลผู้ป่วย รวมถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

จากกรอบมาตรฐานการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในปัจจุบัน ผู้รับบริการมีความต้องการการบริการที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนอำเภอเมืองสรวง จังหวัดร้อยเอ็ด สนใจศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 องค์ความรู้ที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของโรงพยาบาลชุมชนแนวทางในการพัฒนาด้านคุณภาพการบริการให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทและพื้นที่ ศักยภาพประโยชน์ของผู้ใช้บริการ อันจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ของสถานบริการความพึงพอใจในการให้การบริการวิชาชีพการพยาบาลและสังคมต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7

3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7



3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และตัวชี้วัด กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพใน โรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7

ขั้นตอนการวิจัย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการ บริการที่มีคุณภาพเพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัว ชี้วัดการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ ศึกษา องค์ประกอบการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ จากแนวคิดทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์มาเป็น กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพใน โรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยตามแนวคิดของนัก วิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ (1) มุ่งเน้นในการทำงาน (2) การทำงานเป็นทีม (3) การตอบสนองความต้องการ (4) การตรวจสอบได้ (5) การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารของสำนักงานสาธารณสุขประจำ จังหวัด 4 จังหวัด คือ ขอนแก่น กาฬสินธุ์ ร้อยเอ็ด มหาสารคาม เพื่อพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ และขั้นที่ 3 สรุปผลการ ศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหาร จัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชน

เขตสุขภาพที่ 7 โดยการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีขั้นตอนดังนี้ ขั้นที่ 1 สรุปผลการ ศึกษาในระยะที่ 1 มายกร่างกลยุทธ์การบริหาร จัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชน เขตสุขภาพที่ 7 การหาค่า PNI^{modified} ใช้แนวคิด ทฤษฎีการศึกษาความต้องการจำเป็น (Needs) (Wikin & Altschuld, 1995; สุวิมล ว่องวานิช, 2558) การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ ทั้ง 5 ด้าน ที่มีค่า PNI^{modified} มากกว่าหรือเท่ากับ ค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งจะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่ กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ อุปสรรคของโรงพยาบาลชุมชน ทำให้มีข้อมูลใน การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้าง และ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) การยกร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มี คุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ดังนี้ 1) วิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน มาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix Analysis) 2.) นำข้อมูลจากข้อ 1 มา สังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการ ที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 และ 3) นำร่างกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการ ที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 นำ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและ ให้เสนอแนะในส่วนที่บกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไข

ระยะที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การบริหาร จัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชน เขตสุขภาพที่ 7 โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการใช้แบบ ประเมินความเหมาะสมความเป็นประโยชน์ของ กลยุทธ์



4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านการทำงานเป็นทีม 3) ด้านการตรวจสอบได้ 4) ด้านมุ่งมั่นในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 1) ด้านการตรวจสอบได้ 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านมุ่งมั่นในการทำงาน 4) ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ 5) ด้านการตอบสนองความต้องการ ตามลำดับ

สภาพปัจจุบัน ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ 1) โรงพยาบาลสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการมารับบริการ และการตัดสินใจมารับบริการสุขภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความพร้อมอย่างเต็มเปี่ยมทั้งด้านทักษะการทำงานและภาวะความเป็นผู้นำพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในทุกระดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงพยาบาลสร้างเจตจำนงอันแน่วแน่ที่

จะปรับปรุงผลผลิต/บริการ สภาพที่พึงประสงค์ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อโดยเรียงจากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ โรงพยาบาลสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการมารับบริการ และการตัดสินใจมารับบริการสุขภาพ รองลงมา คือ โรงพยาบาลปรับปรุงระบบการผลิต/บริการอย่างสม่ำเสมอและตลอดไป ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงพยาบาลมีการกระตุ้นการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกคนเพื่อให้มีโอกาสปรับปรุงพัฒนาตนเอง

ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 มีความต้องการจำเป็นโดยมีค่า $PNI_{modified}$ อยู่ระหว่าง 0.47-0.49 รายการความต้องการจำเป็นที่พบว่ามีค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า .30 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านมุ่งมั่นในการทำงานมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเป็นลำดับแรก ($PNI_{modified} = 0.49$) รองลงมา คือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ($PNI_{modified} = 0.47$) ด้านการตรวจสอบได้ ($PNI_{modified} = 0.41$) ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified} = 0.31$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified} = 0.30$) ตามลำดับ

2. สร้างกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 จากการศึกษาความต้องการจำเป็นและการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 สรุปกลยุทธ์มี 5 กลยุทธ์ 24 มาตรการ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 การมุ่งมั่นในการทำงาน



มี 8 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 2 การตอบสนองความต้องการ มี 4 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 3 การตรวจสอบได้ มี 3 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มี 5 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 5 การทำงานเป็นทีม มี 4 มาตรการ มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งมั่นในการทำงานมี

เป้าประสงค์ คือ งานหรือกิจกรรมต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

มาตรการ 1) ผู้บริหารตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน 2) เจ้าหน้าที่ยอมรับหรือเต็มใจกับการทำงาน 3) ผู้บริหารทำงานด้วยความเพียรพยายามและอดทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย 4) เจ้าหน้าที่ดำเนินการทันทีที่ผู้รับบริการมาขอความช่วยเหลือหรือมาใช้บริการกระตือรือร้นไม่ผัดวันประกันพรุ่ง 5) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ 6) เจ้าหน้าที่มุ่งมั่นให้บริการปรับปรุงพัฒนางาน ให้คำแนะนำแก้ปัญหาด้านสุขภาพอย่างถูกต้องชัดเจน 7) ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง 8) เจ้าหน้าที่ที่มีความตั้งใจและพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ 1) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน 2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน 3) ร้อยละการดำเนินงานตามเป้าหมาย 4) จำนวนผู้รับบริการ 6) จำนวนผลงานที่สำเร็จ 7) ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย และ 8) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 2 การตอบสนองความต้องการ

เป้าประสงค์ คือ มุ่งเน้นการบริการที่มี

คุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

มาตรการ 1) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีการปรึกษาหารือกันในการทำงาน 2) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน 3) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มงานว่าสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ 4) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่เป็นสมาชิกกลุ่มงานมีการกระตุ้นเตือนกันและกันเพื่อการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ 1) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงาน 2) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน 3) ความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่มงาน 4) ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย

กลยุทธ์ที่ 3 การตรวจสอบได้

เป้าประสงค์ คือ ความโปร่งใส กำกับติดตาม ตรวจสอบได้

มาตรการ 1) โรงพยาบาลมีการเข้าร่วมกับหน่วยงานอื่นในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้ 2) ผู้บริหารมีความพยายามและมีความริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 3) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ดังนี้ จำนวนครั้งของการตรวจสอบข้อมูลในหน่วยงาน 2) ร้อยละความสำเร็จของงาน 3) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ คือ เน้นปรับปรุงผลผลิตและบริการที่ดี



มาตรการ 1) โรงพยาบาลสร้างเจตจำนงอันแน่วแน่ที่จะปรับปรุงผลผลิต/บริการ 2) โรงพยาบาลมีการจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานภายในและระหว่างหน่วยงาน 3) โรงพยาบาลจัดให้มีการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่เพื่อการพัฒนาการบริการอย่างต่อเนื่อง 4) โรงพยาบาลเน้นคุณภาพของงานมากกว่าจำนวนครั้งที่ให้บริการ 5) ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการจัดกิจกรรมให้บริการแก่ชุมชนของโรงพยาบาล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ 1) ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม 3) จำนวนครั้งของการฝึกอบรม 4) ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย 5) จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 5 การทำงานเป็นทีม

เป้าประสงค์ คือ สร้างความตระหนักให้บุคลากรในการทำงาน

มาตรการ 1) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีการปรึกษาหารือกันในการทำงาน 2) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีการสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกัน 3) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นศักยภาพของสมาชิกในกลุ่มงานว่าสามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ 4) ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ไว้วางใจและเคารพการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มงานเพื่อการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้ 1) ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ร้อยละความสำเร็จของงาน 4) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงาน 3) ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์กลยุทธ์การ

บริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 กลยุทธ์ที่ 5 การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากทุกมาตรการ

3. การประเมินความเหมาะสมและความ เป็นประโยชน์ พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ทุกกลยุทธ์ ทุกมาตรการและทุกตัวชี้วัดมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบและน่าสนใจควรแก่การนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการจะต้องมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การบัญชาการและการสั่งการ การประสานงานและการควบคุม การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นจะต้องมององค์การอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบองค์การซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก ที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง



ซึ่งโรงพยาบาลสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการมารับบริการ และการตัดสินใจมารับบริการสุขภาพ การกระตุ้นการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทุกคนเพื่อให้มีโอกาสปรับปรุงพัฒนาตนเอง มีการทำงานเป็นทีมโดยผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่สร้างสรรค์บรรยากาศการทำงานเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างทันทั่วถึง จึงทำให้สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของเชวงศักดิ์ พลฤกษ์เทศ (2553) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์องค์การเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีทิศทางเป้าหมายชัดเจน โดยครอบคลุมถึงแนวทางการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา และสอดคล้องกับงานวิจัยของมะลิวรรณ อังคณิตย์ (2563, หน้า 107-116) รูปแบบการพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการพยาบาล โรงพยาบาลร้อยเอ็ด พบว่า รูปแบบการพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการพยาบาล โรงพยาบาลร้อยเอ็ด การปฏิบัติภารกิจตามโครงสร้างกระทรวง ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาศึกษาพยาบาล ภารกิจตามความคาดหวังของผู้บริหารและผู้รับผลงาน และงานวิจัยของธานี

ขามชัย (2560, หน้า 163-189) การพัฒนาระบบบริการสุขภาพของโรงพยาบาลรัฐเพื่อความมั่นคงทางสุขภาพของประชาชน: ศึกษากรณีเครือข่ายบริการสุขภาพจังหวัดชลบุรี พบว่า แนวทางการพัฒนาระบบบริการสุขภาพของโรงพยาบาลรัฐที่ตอบสนองต่อความมั่นคงทางสุขภาพของประชาชน ได้แก่ การกำหนดแนวทางการให้การศึกษาและฝึกอบรมด้านการสร้างเสริมสุขภาพสำหรับทุกกลุ่มวัย แนวทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อการส่งต่อด้านการรักษา และแนวทางการจัดการด้านการฟื้นฟู สมรรถภาพต่อเนื่องที่บ้าน การจัดทำกลยุทธ์ด้านการป้องกันโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อเชิงรุก โดยสนับสนุนการมีส่วนร่วมกับภาคีรัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน นอกจากนี้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดชลบุรีควรเสนอให้กระทรวงสาธารณสุขเพิ่มการสนับสนุนเงินทุน แยกค่าบริการสุขภาพและเงินเดือนข้าราชการ และปรับปรุงสิทธิสุขภาพให้เป็นแบบร่วมจ่าย ทั้งนี้ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลรัฐในเครือข่ายบริการสุขภาพจังหวัดชลบุรีเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกับภาคีรัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน

2. สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การบริหารจัดการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลเป็นหัวใจสำคัญของงานบริการที่บุคลากรควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริการที่มีคุณภาพจึง



ประกอบด้วย การตรวจสอบได้ การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องความมุ่งมั่นในการทำงานการเป็นทีมรวมทั้งการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการซึ่งโรงพยาบาลมีการเข้าร่วมกับหน่วยงานอื่นในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ตรวจสอบได้สร้างความมั่นใจให้กับประชาชนในการมารับบริการ และการตัดสินใจมารับบริการสุขภาพผู้บริหารตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่มีการปรึกษาหารือกันในการทำงาน จึงทำให้สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของ บิทเนอร์ (Bithner, 1992, pp. 57-72) ที่ว่า คุณภาพการให้บริการสามารถวัดได้โดยผู้ใช้บริการมีความคาดหวังว่าผู้ให้บริการจะให้การต้อนรับด้วยรอยยิ้มสีหน้า ท่าทาง และคำพูดการต้อนรับผู้ใช้บริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม รวมถึงการแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งสถานที่ทำงานและสภาพของหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมนัสชญาน์ โรมิมทร์, นิตยา เพ็ญศิริินภา และพรทิพย์ กิระพงษ์ (2562, หน้า 13-26) ที่ศึกษาเรื่อง คุณภาพบริการตามความคาดหวังและการรับรู้ของผู้มารับบริการที่แผนกส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาลกระบี่นครินทร์ อินเตอร์เนชั่นแนลพบว่า ผู้รับบริการมีความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณภาพการให้บริการโดยรวมและรายด้านทุกด้านในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ ความเชื่อถือไว้วางใจได้ การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ ความเป็นรูปธรรมของ

การบริการและการตอบสนองต่อผู้รับบริการ

3. ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ด้านมุ่งมั่นในการทำงานมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงที่สุดเป็นลำดับแรก ($PNI_{modified} = 0.49$) รองลงมา คือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ($PNI_{modified} = 0.47$) ด้านการตรวจสอบได้ ($PNI_{modified} = 0.41$) ด้านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{modified} = 0.31$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($PNI_{modified} = 0.30$) ตามลำดับทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการจัดการมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในการพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ จึงทำให้ความต้องการจำเป็นของการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ด้านมุ่งมั่นในการทำงานมีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูง สอดคล้องกับสุกัญญา มีสามเสน, วรุณี เซาว์นสุขุม และบุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์ (2556, หน้า 35-47) ได้สรุปไว้ในการศึกษาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี ซึ่งพบว่าองค์ประกอบคุณภาพบริการมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบได้แก่ 1) ด้านรู้จักและเข้าใจบริการ (Empathy) 2) ด้านความเชื่อมั่น (Assurance) 3) ด้านตอบสนอง (Responsiveness) 4) ด้านความเชื่อถือไว้วางใจ (Reliability) และ 5) ด้านความเป็นรูปธรรมบริการ (Tangible)

4. การประเมินความเหมาะสมและความ เป็นประโยชน์กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการ



ที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการประเมินด้วยการจัดทำแบบประเมินกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ได้ประเมินกลยุทธ์ในแต่ละด้านจึงทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 ที่มีความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์สอดคล้องกับงานวิจัยของสรวิษฐ์ สุดแก้ว (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลวังดาล อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า คุณภาพการให้บริการ 5 ด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของการบริการ การสร้างความมั่นใจในการบริการรูปแบบทางกายภาพการบริการ การดูแลเอาใจใส่ และการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวัดการบริหารเชิง กลยุทธ์ของหอผู้ป่วยและนำเครื่องมือที่ได้ไปพัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้นต่อไป

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานควรดำเนินการสร้างกรอบ ยกร่างรูปแบบ พัฒนากลยุทธ์ และใช้วิธีการจัดลำดับความสำคัญโดยการวิเคราะห์สภาพความต้องการจำเป็นจะทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารที่มีประสิทธิภาพนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายและใช้ในการประเมินการดำเนินงานนั้นๆ ได้

1.2 หน่วยงานควรมีการปรับปรุง

นโยบายการบริการระยะเวลาการให้บริการให้มีความเหมาะสมต่อความต้องการของผู้รับบริการ เช่นการให้บริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว ระยะเวลาให้ตรงตามวิถีชีวิตของชุมชน เป็นต้น

1.3 ในขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์อาจใช้การประชุมกลุ่มย่อยในกรณีที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานมากซึ่งจะทำให้ได้ผลการวิจัยมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยปัญหาการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในแต่ละกลุ่มงานของโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 เพื่อให้รู้ถึงปัญหาในการให้บริการผู้มารับบริการ

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละกลุ่มงานของโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจ เจตคติและความสามารถในการปฏิบัติงานจนเป็นที่ประทับใจของประชาชนผู้มารับบริการ

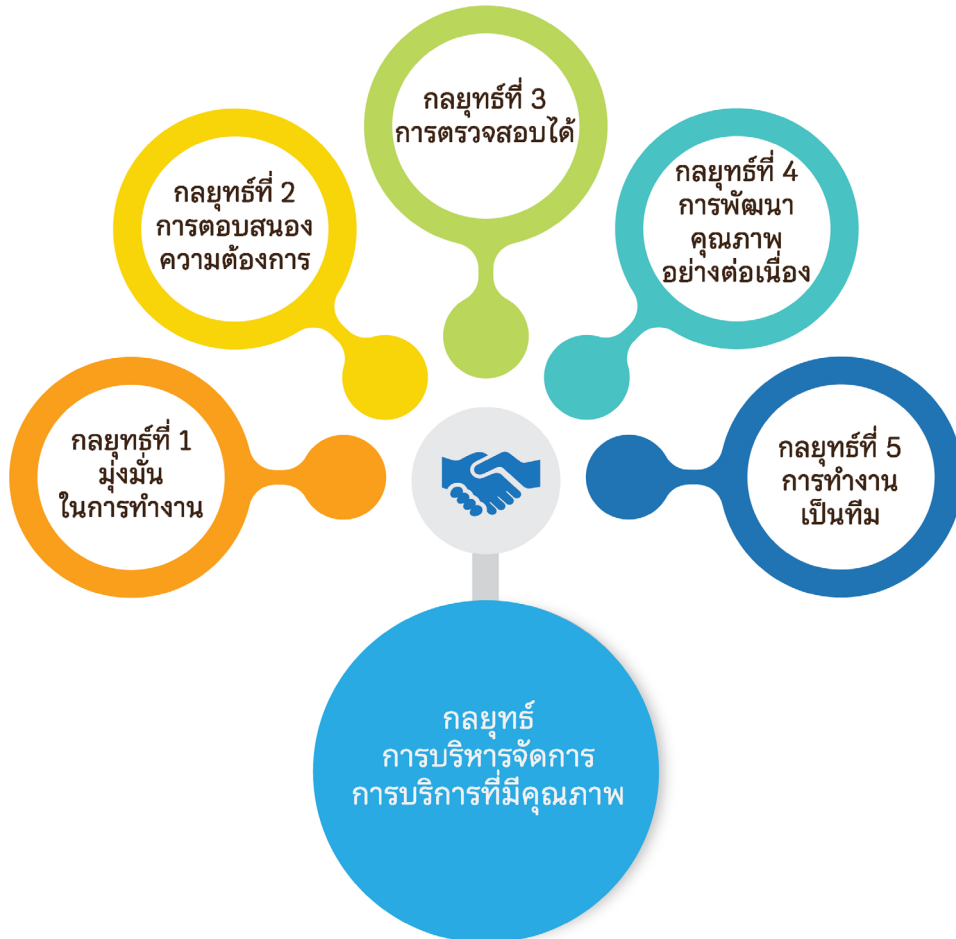
2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพ เช่น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือการวิจัยเพื่อพัฒนาในลำดับต่อไป

7. องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 7 มี 5 กลยุทธ์ 24 มาตรการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การมุ่งมั่นในการทำงานมี 8 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 2 การตอบสนองความต้องการ



มี 4 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 3 การตรวจสอบได้ มี 3 ต่อเนื่อง มี 5 มาตรการ กลยุทธ์ที่ 5 การทำงานเป็น
มาตรการ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาคุณภาพอย่าง ทีม มี 4 มาตรการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ

เอกสารอ้างอิง

- เชวงศักดิ์ พฤกษ์เทเวศ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธานี ขามชัย. (2560). *การพัฒนาระบบบริการสุขภาพของโรงพยาบาลรัฐเพื่อความมั่นคงทางสุขภาพของประชาชน: ศึกษากรณีเครือข่ายบริการสุขภาพจังหวัดชลบุรี. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 11(1), 163-189.*



- มนัสชญาน์ โรมิทธิ์, นิตยา เพ็ญศิริรักษา และพรทิพย์ กิระพงษ์. (2562). คุณภาพบริการตามความคาดหวังและการรับรู้ของผู้มารับบริการที่แผนกส่งเสริมสุขภาพโรงพยาบาลกระบี่นครินทร์ อินเตอร์เนชั่นแนล. *วารสารวิชาการสาธารณสุขชุมชน*, 5(4), 13-26.
- มะลิวรรณ อังคณิตย์. (2563). รูปแบบการพัฒนาคุณภาพระบบบริการพยาบาลโดยกระบวนการมีส่วนร่วมของกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการพยาบาลโรงพยาบาลร้อยเอ็ด. *วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ*, 38(1), 107-116.
- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2561). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4*. นนทบุรี: สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน).
- สรวิชัย สุดแก้ว. (2563). *คุณภาพการให้บริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลวังดาล อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา มีสามเสน, วรุณี เขาวนสุขุม และบุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. (2556). คุณภาพการบริการของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 7(1), 35-47.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bithner, M. J. (1992). Service space: The impact of physical surroundings on customer and employees. *Journal of marketing*, 56(21), 57-72.
- Witkin, B. R. and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting needs assessments. A practical guide*. Thousand Osk, CA: Sage Publication, Inc.

