

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว
อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

**Factors Affecting the Success of Strategic Plan Administration,
Development of Health Service System at Yantakao Hospital,
Yantakao District, Trang Province**

กนกวรรณ แก้วดี

Kanokwan Kaewdee

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2565

Minor Thesis Title Factors Affecting the Success of Strategic Plan Administration, Development of Health Service System at Yantakao Hospital, Yantakao District, Trang Province.

Author Miss Kanokwan Kaewdee

Major Public Administration

Academic Year 2022

ABSTRACT

The objectives of this research were: (1) to study the success level of strategic plan administration, development of health service system at Yantakao Hospital; (2) to study internal factors (McKinsey's 7S Framework) and management of the Coronavirus disease 2019 (COVID-19) affecting the success of strategic plan administration, development of health service system at Yantakao Hospital; (3) to study problems/obstacles of strategic plan administration, development of health service system at Yantakao Hospital. The study was conducted in all 180 personnel of Yantakao Hospital. Data were collected by using a questionnaire and then analyzed to determine percentage and standard deviation, and multiple regression analysis.

The results showed that, among all respondents: (1) the success level of strategic plan administration, development of health service system at Yantakao Hospital were at a good level; (2) the factors related to the success of strategic plan administration, development of health service system at Yantakao Hospital were internal factors (McKinsey's 7S Framework) and management of the Coronavirus disease 2019 (COVID-19), internal factors (McKinsey's 7S Framework) were staff, structure and shared values, which had a predictive value of 53.7%; and (3) the problems/obstacles of strategic plan administration, development of health service system at Yantakao Hospital were the number of employees working is insufficient and Coronavirus disease 2019, causing limitations in operations to control the spread of the disease Personnel are unable to carry out the project.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งคณาจารย์ทุกท่าน ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่ให้ความรู้ อบรมสั่งสอน และประสิทธิ์ประสาทวิชาที่สำคัญต่อการศึกษาวิจัย ซึ่งผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรารธนา หลีกภัย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี ในระหว่างการทำสารนิพนธ์ ตลอดจนการตรวจสอบความถูกต้อง จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฆายนีย์ ช.บุญพันธ์ ที่ให้เกียรติและสละเวลาเป็นกรรมการในการสอบสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย อันได้แก่ ดร.สิริวิท อีสโร ดร.ดนุวัศ สุวรรณวงศ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฆายนีย์ ช.บุญพันธ์

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา รวมทั้งขอขอบคุณบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนครอบครัวทุกท่าน ที่คอยเป็นกำลังใจ ให้ความรัก และคอยช่วยเหลือ สนับสนุนทุนทรัพย์ ที่พัก จนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ หากการศึกษาครั้งนี้ จะก่อประโยชน์ประการหนึ่งประการใด ผู้วิจัยขอมอบคุณประโยชน์นั้นให้แก่ทุกคนที่เกี่ยวข้อง ทุกคนที่คอยสนับสนุน คอยช่วยเหลือ ตลอดจน บิดา มารดา คณาจารย์ เพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

กนกวรรณ แก้วดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(4)
สารบัญ	(5)
รายการตาราง	(7)
รายการภาพประกอบ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.3 สมมติฐานของการวิจัย	5
1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์	9
2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน	13
2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework)	18
2.4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	23
2.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง	27
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	43
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	43
3.2 แบบแผนการวิจัย	45
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.4 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	48
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	49
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	51
4.1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	51
4.2 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง	53
4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว	58
4.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง	60
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	62
5.1 สรุปผลการวิจัย	62
5.2 อภิปรายผล	64
5.3 ข้อเสนอแนะ	67
บรรณานุกรม	70
ภาคผนวก	75
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย	76
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	87
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสอบถามการวิจัย)	92
ประวัติผู้เขียน	102

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารความต่อเนื่องของการบริการของสถานพยาบาล	26
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ปี 2564	29
3	ผลการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) ปี 2564	30
4	การแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง	44
5	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง	51
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง	54
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน	55
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ	56
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย	57
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน	57
11	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	59
12	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร ทั้ง 7 ด้าน	60

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	โครงสร้างปัจจัย McKinsey's 7S Framework	19
2	กรอบแนวคิดงานวิจัย	42

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากบริบทแวดล้อมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่มีการขยายตัว ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ประชาชนมีความคาดหวังในการทำงานของภาครัฐที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนจนถึงความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่าง รวดเร็วมากยิ่งขึ้นรวมทั้งแนวโน้มในการใช้เทคโนโลยีที่สามารถทำงานแทนมนุษย์ได้มากยิ่งขึ้นอีก ทั้งมีการเปรียบเทียบการได้รับบริการระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนที่มีความแตกต่างกัน ก่อปรกับปัญหาทางสังคมที่ความรุนแรงมากขึ้น ทั้งปัญหาความยากจน ปัญหาการจ้างงาน ปัญหายาเสพติด อาชญากรรมและการก่อการร้าย นอกจากนี้ยังเกิดวิกฤติด้านพลังงาน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ผลักดันที่จะทำให้ภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทและสร้างระบบกลไกที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองต่อความหลากหลายอันซับซ้อนของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ (สิริวิทย์ อิศโร, 2557)

นอกจากนี้ทางด้านนโยบายรัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชาที่มีเป้าหมายจะให้ ประเทศไทยพ้นจากความยากจน กำหนดให้การพัฒนาของประเทศไทยเป็น Thailand 4.0 มีความ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยมีพันธกิจสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาปฏิรูปประเทศในหลายด้าน เพื่อจัดระบบ ปรับทิศทาง ปรับแก้ สร้างแนวทางการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถที่จะรับมือกับภัยคุกคามแบบใหม่ รวมทั้งโอกาสที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงได้ซึ่งการขับเคลื่อนของรัฐบาลนั้นใช้แนวทาง คือ “การสานพลังประชารัฐ” และการมุ่งเน้นให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน สถาบันการศึกษา สถาบันวิจัยและมหาวิทยาลัย เข้ามามีส่วนร่วมกันระดมความคิดสานพลังให้เกิดการขับเคลื่อน เช่น ผ่านโครงการ การบันทึกความร่วมมือ กิจกรรมหรืองานวิจัยต่างๆ เป็นต้น (สุรัชพงศ์ สิทธิบัณฑิต, 2561)

จากแรงกดดันทางสังคมและข้อเรียกร้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาทางการเงิน การคลัง มีการวิพากษ์รัฐบาลในด้านความชอบธรรมในการแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจ ทำให้ประชาชนเกิดความสงสัยรัฐบาลในด้านประสิทธิภาพการทำงาน อีกทั้งประชาชนมีความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายและทางการเมืองให้มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ตั้งแต่รัฐบาลที่ผ่านมาจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และเกิดความคุ้มค่าทางการเงินให้มากยิ่งขึ้น โดยในระยะแรกเรียกว่าเป็น “การจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ NPM (New Public Management)” ซึ่งการจัดการภาครัฐแนวใหม่เริ่มตั้งแต่การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – 2550 โดยมีการปรับปรุงกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากรและมาตรฐานในการทำงานของหน่วยงานราชการนั้นๆ ให้อยู่ในระดับสูงสามารถเทียบเท่ากับมาตรฐานสากล โดยให้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1

และต่อมา มีการออกพระราชกฤษฎีกา ที่ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ใน ปี พ.ศ. 2546 มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนยิ่งขึ้น มีการกำหนดเป้าหมายของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่องานของรัฐ มี ประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นที่ส่งผลเสียใน การให้บริการประชาชน ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความ ต้องการ รวมทั้งให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (สถาบันพระปกเกล้า, 2563) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้รับความนิยมนมากเมื่อมีการปฏิรูปภาครัฐ ตามแนวทางการจัดการภาครัฐ แนวนิวใหม่ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่เน้นความมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ และมีการนำเครื่องมือการบริหารภาครัฐกิจเอกชนมาประยุกต์ใช้ การวางแผนในภาครัฐก็ เปลี่ยนไปจากการวางแผนตามภารกิจแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งมีลักษณะการพัฒนาแบบต่อยอดขึ้นไป จากฐานของผลงานในปีที่ผ่านมา ๆ มาไปเป็นการวางแผนที่มุ่งเน้นผลงานและตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีความรวดเร็ว รุนแรง และกว้างขวาง ให้มีผลที่ยั่งยืน จะเห็นได้ว่า ประเทศต่าง ๆ ได้มีการใช้ตัวแบบใหม่ ๆ ในการปฏิรูปการจัดการภาครัฐและการบริหารกิจการ บ้านเมือง (Public Administration and Public Governance) (Peters B. , 1996 อ้างถึงใน ดำรง วัฒนา, 2562)

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุ เป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมหรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคามหรืออุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กรในกรอบระยะเวลา ที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สูงสุด การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) เป็นแนวคิดมาจากภาคเอกชน เพื่อเพิ่มคุณค่าของ การดำเนินงานหน่วยงาน ต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นและมีภารกิจกำกับ ช่วยนำองค์กรไปสู่ ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นความพยายาม ขับเคลื่อนองค์กรในภาพรวม ความสำเร็จในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้องค์กรเดินทางไปถึงวิสัยทัศน์ โดยถูกต้องตรงตามภารกิจ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าประสงค์ของ องค์กรนั้น (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, 2556) สอดคล้องกับ ดุสิตพร สกทา และนุชประวีณ์ ลิขิตศรีณีย์ (2563) ที่กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่จะ ช่วยชี้้นำการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยชี้้นำแนวทางการติดตามความก้าวหน้าและ ปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้แผนยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์มีผล การดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและยังเป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถใน การแข่งขันให้แก่องค์กร อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างต่อเนื่อง ในอนาคตแผนยุทธศาสตร์จะทวีความสำคัญต่อองค์กรภาครัฐมากขึ้น หน่วยงาน ภาครัฐทุกหน่วยงานจะต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องเปิดเผยสู่สาธารณะ และถือเป็นเงื่อนไขการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อรัฐบาลและรัฐสภา

ประเทศไทยมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 4 การบริหารราชการ

อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มาตรา 20 ได้มีการกำหนดให้ส่วนราชการจัดทำและเผยแพร่แผนการทำงาน เป้าหมาย ระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณของงานหรือโครงการให้ข้าราชการ และประชาชนทราบ อีกทั้งการจัดทำแผน เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ช่วยให้หน่วยงานสามารถเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนของหน่วยงาน รวมทั้งความท้าทายที่ต้องเผชิญ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า

การวางแผนทั่วไปเป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหาหรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้นการวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียง เพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่สภาพลักษณะใหม่ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กร ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น มีความสำคัญในการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติและเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น (กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, 2557) แผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญในการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติ ช่วยให้องค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตน ที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร แผนยุทธศาสตร์ยังให้ความสำคัญในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน, 2556) จะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารองค์กร แต่การมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดี ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จทุกครั้งไป สาเหตุเกิดจากอะไรนั้น ต้องย้อนกลับไปพิจารณาที่ละขั้นตอนของแต่ละกระบวนการ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องได้ถูกต้องตรงประเด็น โอกาสที่แผนยุทธศาสตร์จะล้มเหลวย่อมเกิดขึ้นได้ ในทุกขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติหรือขึ้นการประเมินผลและควบคุมแผน จากการสำรวจสาเหตุสำคัญของความล้มเหลว ของแผนยุทธศาสตร์ พบว่าสาเหตุที่ทำให้องค์กรหลายองค์กรประสบกับความล้มเหลวมากที่สุดสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การไม่ได้ตระหนักและไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำแผน ไปปฏิบัติ นั้นหมายความว่าส่วนใหญ่แล้วแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกกำหนดเป็นอย่างดี แต่ไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างเหมาะสมนั่นเอง

ในการบริหารองค์กรที่มีความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ส่งผลกระทบต่อทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั่วโลกประสบปัญหาแบบเดียวกัน ผลักดันให้ผู้คนทั่วโลกเข้าสู่ “ความปกติรูปแบบใหม่” (New normal) ในทุก ๆ ด้าน ทั้งรูปแบบการดำเนินชีวิต ธุรกิจ สาธารณสุข และการศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เป็นต้น (โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง, 2563) การบริหารองค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารเพื่อช่วยให้การบริหารงานเป็นไป

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เครื่องมือทางการบริหารที่ถูกนำมาใช้ในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่นิยมใช้กันแพร่หลายได้แก่ กรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Gap Analysis) เพื่อปรับศักยภาพองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์, 2558) โดยปัจจัยทั้ง 7 ตามแนวคิด McKinsey ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วมหรือการนำแนวความคิดเรื่อง Balance Scorecard ซึ่งเป็นการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างรอบด้าน และเป็นเหตุเป็นผลต่อกันมาเขียนเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน โดยแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นเสมือนแผนที่ที่จะคอยนำทางองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ การบริหารงานในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยไม่ได้มีเพื่อการแสวงหาผลกำไร โดยการบริหารงานของภาครัฐจะมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านต่าง ๆ คือ มิติทางด้านประสิทธิผล มิติทางด้านคุณภาพการบริการ มิติทางด้านประสิทธิภาพ และมิติทางด้านการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

โรงพยาบาลชุมชน เป็นโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยเป็นโรงพยาบาลประจำอำเภอทั่วไป เป็นสถานที่สำหรับการบริการทางด้านสุขภาพ โดยมักที่จะมุ่งเน้นทางด้าน การส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูภาวะความเจ็บป่วย หรือโรคต่างๆ ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ โรงพยาบาลชุมชนมีขีดความสามารถระดับปฐมภูมิ (Primary Care) หรือระดับทุติยภูมิ (Secondary Care) ในบางแห่ง มีจำนวนเตียง 10 - 120 เตียง ในประเทศไทยมีอยู่ 720 แห่ง

โรงพยาบาลย่านตาขาว เป็นโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 60 เตียง มีโครงสร้างการบริหารเป็น 9 กลุ่มงาน มีบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาชีพ และสายสนับสนุน จำนวน 289 คน มีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ปี 2564 มีทิศทางนโยบายการดำเนินงานคือ “อยู่รอด...อยู่ร่วม...อยู่อย่างมีความหมาย” ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริการเป็นเลิศ องค์กรเปี่ยมสุข ภาคีมีส่วนร่วม ประชาชนสุขภาพดี ภายในปี 2564” มีพันธกิจ คือ 1.พัฒนาและจัดระบบบริการสุขภาพ สู่ความเป็นเลิศ 2.พัฒนาระบบบริหารทรัพยากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล 3.ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วม ในการจัดระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวม 4.เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยึดหลักค่านิยม MOPH M: Mastery เป็นนายตนเอง O: Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ P: People centered ใส่ใจประชาชน H: Humility อ่อนน้อมถ่อมตน ในการทำงาน โดยมีจุดเน้นการพัฒนา 1.พัฒนาศักยภาพคุณภาพในงานทุติยภูมิ 2.สร้างภาพลักษณ์องค์กร 3.พัฒนาศักยภาพ คุณภาพในงานปฐมภูมิ 4.พัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านผลงานวิชาการ และมีกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ดังนี้ 1.เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน 2.พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ 3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย 4.พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ให้สำเร็จได้นั้นต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรคนหนึ่งที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอตาขาว จังหวัดตรัง มีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน

ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง เพื่อให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามกรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework) และปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน เพื่อให้ได้ข้อมูล ตลอดจนทราบถึงปัญหาอุปสรรค ซึ่งจะเป็ประโยชน์ในการดำเนินงานขององค์กร ประโยชน์ต่อผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาวិจัยไปปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

1.2.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

1.3.1 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อยู่ในระดับดี

1.3.2 ปัจจัยภายในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

1.3.3 ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1.4.1 ทำให้ทราบถึงระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

1.4.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว และสามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4.3 ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว และมีแนวทางการแก้ไขเพื่อพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการดำเนินงานวิจัยดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

1.5.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ซึ่งแบ่งประเภทของบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสายวิชาชีพ จำนวน 167 คน กลุ่มสายสนับสนุน จำนวน 122 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 289 คน (ข้อมูลงานการเจ้าหน้าที่ ณ กรกฎาคม 2564)

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่างใช้วิธีของ Krejcie and Morgan (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน สมชาย วรภิเกษมสกุล, 2554) เป็นจำนวน 166 คน ผู้วิจัยต้องการเก็บข้อมูลมากกว่าผลจากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ เพื่อข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ไม่ครบถ้วน ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรังในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 180 คน

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว เนื้อหาประกอบด้วย

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ

(1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน

(2) ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม

(3) ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมการบริการ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผล คือระหว่างเดือน มิถุนายน พ.ศ.2564 ถึงเดือน เมษายน พ.ศ.2565

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยขอนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ปี 2564 ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านการบริการ

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน

ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาวต่อระดับผลการดำเนินงานตามประเด็นแต่ละกลยุทธ์ ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ปี 2564

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง องค์ประกอบภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งองค์ประกอบภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม และองค์ประกอบภายนอกองค์กร ประกอบด้วย การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย การทบทวน วิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ร่วมกันวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะดำเนินการ มีการควบคุม ประเมินผล กำกับ การดำเนินงานตามแผนสม่ำเสมอ

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีการกำหนดความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน มีสายบังคับบัญชาที่คล่องตัวในการบริหารจัดการและมีรูปแบบคณะกรรมการบริหารที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ แต่ละกลุ่มงานมีเอกภาพในการบังคับบัญชา

โดยผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงคนเดียว ทุกๆกลุ่มงานร่วมมือกันทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จเดียวกัน

ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน การแบ่งกลุ่มความรับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม โดยบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี

ด้านรูปแบบการบริหาร (Style) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่ผู้บริหารองค์กรนำมาใช้บริหารองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การจูงใจบุคลากรให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ด้านบุคลากร (Staff) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านบุคลากร ประกอบด้วย กระบวนการสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การให้รางวัล

ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงทักษะอื่นที่ทำให้บุคคลมีความพิเศษโดดเด่น ส่งผลดีต่อองค์กร

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อปัจจัยด้านค่านิยมร่วมที่บุคลากรองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด รับรู้และนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร

การจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จังหวัดตรัง ต่อการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยนการให้บริการตามแนวปฏิบัติด้านสาธารณสุข เพื่อบริหารจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) และการดำเนินการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขในภาวะปกติควบคู่กัน

บุคลากรสายวิชาชีพ หมายถึง แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัชกร นักเทคนิคการแพทย์ นักกายภาพบำบัด แพทย์แผนไทย แพทย์แผนจีน นักวิชาการสาธารณสุข นักรังสีการแพทย์ นักจิตวิทยา เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข เจ้าพนักงานเภสัชกรรม เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ เจ้าพนักงานสาธารณสุข เจ้าพนักงานเวชสถิติ นักโภชนาการ โภชนาการ

บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานสนับสนุน นอกเหนือบุคลากรสายวิชาชีพ ทุกตำแหน่ง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากบทความทางวิชาการ หนังสือ ตำรา วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์และเอกสารอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และเป็นข้อมูลอ้างอิงในการวิจัย ซึ่งเรียงลำดับเนื้อหาวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework)
- 2.4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)
- 2.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

2.1.1 ความหมายของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strategy มีรากฐานที่มาจากภาษากรีกว่า Strategos เป็นการรวมกันของคำ 2 คำ คือคำว่า Stratos หมายถึง กองทัพ (Army) ผสมกับคำว่า Agein หมายถึง นำหน้า (To Lead) เมื่อรวมรากศัพท์ทั้ง 2 คำนี้เข้าด้วยกัน จึงมีความหมายว่า “การนำกองทัพ” หรือ “แผนการ” หรือ “กลวิธีการเอาชนะศัตรู” (A trick or plan to deceive an enemy or gain an advantage) ซึ่งภายหลังมีการนำคำว่า ยุทธศาสตร์ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ทหาร ความหมายของการบริหารจัดการยุทธศาสตร์จึงมีความหมายว่า การนำองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ที่ได้วางไว้ (ดำรง วัฒนา, 2553)

Schermerhorn (Schermerhorn, 2002 อ้างถึงใน พิบูลย์ ทีปะปาล, 2546) แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร

อาริยา สิทธิวรรณวงศ์ (2550) แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจขององค์กรตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

พนิดา คล้อยสวัสดิ์ (พนิดา คล้อยสวัสดิ์, 2551 อ้างถึงใน พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์, 2560) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทวีวรรณ อินดา (ทวีวรรณ อินดา, 2552 อ้างถึงใน พิริยา ภาติวิกรัยวงศ์, 2560) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การบริหารองค์กรที่ประกอบไปด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

ดำรง วัฒนา (2553) การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการตัดสินใจที่เป็นระบบ โดยอาศัยความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรไปในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ และการประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกกายเพื่อกำหนดทิศทางแนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุม ตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

พิริยา ภาติวิกรัยวงศ์ (2560) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานตามแผน มีการควบคุมกำกับ ประเมินผล เพื่อให้การบริหารจัดการ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางและดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวตามแผน มีการควบคุมกำกับ ประเมินผล เพื่อให้บริหารจัดการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.2 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการจัดการเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ โดยมีกระบวนการหลักคือการวางแผนยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ และการควบคุมยุทธศาสตร์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546)

2.1.2.1 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Planning) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้กำหนดทิศทางองค์กร และนำไปกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรว่าจะทำอะไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นไปตามทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

(1) การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานการณ์ขององค์กร เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร แหล่งที่มาของรายรับองค์กร อิทธิพลของนักการเมือง สื่อมวลชน และประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานองค์กร บทบาทของผู้บริหารในการ

กำหนดนโยบาย และการแปลงสู่แผนงาน/โครงการ รวมถึงการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการประเมินสภาพขององค์กร ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน องค์กร (SWOT Analysis) มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ในอนาคตขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานองค์กร จัดว่าเป็นโอกาส สภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลในด้านลบต่อการดำเนินงานองค์กร จัดว่าเป็น ภัยอุปสรรคและสภาพแวดล้อมภายในที่เอื้อต่อ การดำเนินงานองค์กร จัดว่าเป็นจุดเด่น สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลในด้านลบต่อการดำเนินงาน องค์กร จัดว่าเป็นจุดด้อยและเมื่อนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรนำมา สังเคราะห์ เพื่อประเมินสภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งใด ซึ่งผลที่ได้นี้จะถูกนำไป ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม พร้อมกับการกำหนดทิศทางขององค์กรต่อไป

(3) การจัดวางทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Object) ที่เป็นรูปธรรมและเป้าหมาย (Goal) รวมทั้ง กำหนดกลยุทธ์ตามระดับขององค์กร โดยการวางทิศทางสำหรับหน่วยงานภาครัฐนั้น จะต้องมีการ กำหนดกฎหมายรองรับว่าเหตุใดจึงจำเป็นต้องจัดตั้งองค์กรนั้นขึ้นมา องค์กรปฏิบัติการกิจอะไร ภายใต้ของเขตระดับใด ในการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐ นิยมทบทวนภารกิจขององค์กร กำหนดเป้าประสงค์แล้วจึงกำหนดวิสัยทัศน์

(4) การกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งในตำราบางเล่มจะเรียกว่าการกำหนด กลยุทธ์ หลังจากวางทิศทางองค์กรแล้ว การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นวิธีที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุ ทิศทางที่จัดวางไว้ โดยการกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในว่าเป็นโอกาส ภัยอุปสรรค จุดเด่น หรือจุดด้อยขององค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านั้น สามารถนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ได้หลากหลาย โดยยุทธศาสตร์ต้องรองรับกับทิศทางขององค์กร ที่กำหนด ซึ่งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิด Kaplan and Norton (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์, 2551อ้างถึงใน พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์, 2560) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมพลัง ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ที่กำหนดต้องแปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่ปฏิบัติได้ มีการเชื่อมโยงและบูรณา การของกลุ่มงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรทุกคนให้ รับผิดชอบงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด มีการวางระบบ และมีระเบียบให้ปฏิบัติงานตามแผน ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

2.1.2.2 การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นนั้น จะยังไม่มีรายละเอียดมากพอให้ผู้รับมอบหมายหรือผู้รับผิดชอบ นำไปปฏิบัติได้ โดยทั่วไปจะแบ่งเป็นกิจกรรมในรูปแบบของแผนปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลที่เป็นในการ ปฏิบัติงาน ได้แก่ รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ โดยผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องสามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีลำดับก่อนหลังที่สะดวกต่อการดำเนินงานและสมเหตุสมผล โดยแต่ละกิจกรรมต้องมีผู้รับผิดชอบ ขอบเขตของกิจกรรมที่รับผิดชอบต้องไม่ซ้ำกัน ช่วงเวลา ดำเนินการเพื่อความสะดวกในการไปใช้งาน มักจัดทำในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อให้เห็น ช่วงเวลาการดำเนินกิจกรรมชัดเจน นอกจากนี้ต้องระบุงบประมาณที่ใช้ในโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัด

สำหรับแผน ตัวชี้วัดของกิจกรรม เป้าหมายของแผน เป้าหมายของกิจกรรม รวมถึงการติดตามผลการดำเนินการ เป็นต้น ซึ่งหลังจากกำหนดแผนปฏิบัติการแล้ว จะมีการเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ และมีการเชื่อมโยงกันระหว่างแผนปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเกิดการมุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการใช้ปฏิบัติงานตามแต่ละแผนอย่างเหมาะสม ทั้งกำลังคน เวลา งบประมาณ เทคโนโลยี และอื่นๆ

2.1.2.3 การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control)เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีการควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โดยทั่วไปในการกำหนดยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์นั้น จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ซึ่งการกำหนดแผนปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดแผนการติดตามบรรจุเป็นกิจกรรมหนึ่งของแผนปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนประเมินผลระหว่างแผนงาน และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน โดยการประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับ

(1) ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละขั้นตอน ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นต่อไปให้ติดตามผลที่ดำเนินการก่อนหน้านี้ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดที่ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ตามกำหนด ผู้รับผิดชอบจะได้แก้ไขและป้องกันปัญหาก่อนที่จะดำเนินขั้นตอนต่อไป

(2) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน การดำเนินการตามขั้นตอนกิจกรรมตามที่ระบุในแผนปฏิบัติงาน ทำให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน ตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หากไม่ จะดำเนินการป้องกันและแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ก่อน

(3) เป้าหมายของกลยุทธ์ เมื่อดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานแล้ว สามารถบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่

(4) การทบทวนการบรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ภารกิจองค์กรและวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถนำองค์กรเป็นไปตามแผนที่วางไว้ บนพื้นฐานของข้อมูล สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่วิเคราะห์โดยคณะกรรมการบริหารองค์กรและจากการระดมสมองของบุคลากรทุกระดับ

2.2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความสำเร็จในการดำเนินงาน

2.2.1 ความหมายของความสำเร็จ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยสำคัญในแต่ละมุมมองที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละด้าน

พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ (2551) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การที่ธุรกิจประกอบกิจการนั้นมีการลงทุนพอเหมาะ ขยายมากหรือขยายเร็ว สามารถทำกำไรและมีสภาพคล่องรวมถึงมีความสามารถชำระหนี้

วันชัย มีชาติ (วันชัย มีชาติ, 2552 อ้างถึงใน พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์, 2560) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานจริง เป็นไปตามผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

กัญญาภัค ทองจันทร์ (2554) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การดำเนินการใดๆ ที่มีการวางแผนไว้และผลการดำเนินการนั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้

Mosley Pietri (Mosley Pietri, 1996 อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย, 2562) กล่าวว่า ความสำเร็จ หมายถึง การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรในวิธีที่จะทำให้ภารกิจต่าง ๆ เสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมาย (มีประสิทธิภาพ) ด้วยการใช้นวัตกรรมน้อยที่สุดได้ (มีประสิทธิภาพ)

สรุปได้ว่า ความสำเร็จ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามการวางแผน การจัดการ การดำเนินการตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 องค์ประกอบการพัฒนาความสำเร็จในการดำเนินงาน

การพัฒนาความสำเร็จในการดำเนินงาน เป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ที่จะส่งผลให้องค์กรมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจ ทั้งในด้านการผลิต ด้านการบริการ มีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือแก่บุคลากรขององค์กร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง โดยประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (อรุณ อัญญา, 2561)

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ตลาดความต้องการของลูกค้า สภาพเศรษฐกิจของประเทศ เช่น สภาพการเงินเพื่อ สภาพคล่องทางการเงิน ธนาคาร กำลังการซื้อ ฯลฯ ความเปลี่ยนแปลงของสังคม เช่น ความนิยมของฟุ่มเฟือย ต้องการความสะดวกในการใช้บริการบางลักษณะ เช่น การใช้บริการขายตรง การใช้บริการสื่อสาร การขนส่ง ฯลฯ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น มีการประดิษฐ์คิดค้นอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ มีการซื้อขายสินค้าทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สภาพการซื้อขายนอกในตลาดโลก เป็นต้น

2. สิ่งแวดล้อมในองค์กร ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานของบุคลากรได้

3. ปัจจัยขององค์กร ได้แก่ สภาพความพร้อมขององค์กรในด้านที่ดิน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะด้าน

บุคลากร ถือเป็นหัวใจหลักสำคัญของการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร บุคลากรจะต้องมี ประสิทธิภาพในการทำงาน

4. กระบวนการขององค์กร เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นลำดับรองลงมา ต่อจาก องค์ประกอบด้านบุคลากร ซึ่งกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ การดำเนินงานทั้งหมดที่จะทำให้ เกิดการผลิตและการให้บริการที่น่าพอใจ โดยการสร้างขอบข่ายของกระบวนการขององค์กรที่ต้องการ เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การจัดโครงสร้างงานขององค์กร การวางแผน การจัดองค์กรใน ด้านบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมคุณภาพการทำงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

2.2.3 การวัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร

เมื่อธุรกิจกำหนดเป้าหมายและสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าแล้ว ต้องปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบ ความสำเร็จ ดังนั้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจ จะต้องสอดคล้องกัน โดยผู้บริหารต้องทราบกระบวนการปฏิบัติงานภายในธุรกิจความสามารถในการ แข่งขันทางธุรกิจและพิจารณาถึง Value Chain(สายโซ่ที่เกิดมูลค่าให้กับลูกค้า) ว่ากระบวนการใดที่ สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นมากที่สุดกล่าวคือ ธุรกิจควรตัดสินใจได้ว่ามีกระบวนการปฏิบัติงาน ใดที่ตนจะต้องเป็นเลิศแล้วตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยสร้างกระบวนการใหม่ในการ ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน แล้วสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการและ ความสามารถในการแข่งขันนั้นๆ ตัววัดผลที่สามารถสะท้อนภาพการปฏิบัติงานภายในธุรกิจซึ่งถือได้ ว่ามีผลกระทบต่อความพอใจของลูกค้า เช่น วงจรเวลาการทำงาน (Time) คุณภาพของงาน (Quality) ทักษะและความชำนาญของพนักงาน (Employee Skills) ความสามารถในการเพิ่ม ผลผลิต (Productivity) การที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานภายในธุรกิจจำเป็นต้องใช้ตัว วัด ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการกระทำ (Action) ของพนักงาน เนื่องจากการกระทำส่วนใหญ่ เกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการผู้บริหารจะต้องถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ เลือกใช้ ประสิทธิภาพการดำเนินงานควรพิจารณาจาก 3 ข้อหลักๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (อรรورا อยู่คำ, 2561)

1. ต้นทุนในการดำเนินงาน (Implementation Cost) หมายถึง ค่าใช้จ่าย ทั้งหมดที่เกิดจากการให้บริการขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจจะดีหรือไม่ ต้นทุนใน การดำเนินงานเป็นตัวหนึ่งที่สามารถบอกได้เพราะถ้าการทำงานมีประสิทธิภาพ ต้นทุนในการ ดำเนินงาน ต้องต่ำและผลกำไรก็ตามมา ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องพยายามลดต้นทุนให้เหมาะสมแต่คุณภาพ งานยังคงดี เยี่ยมเหมือนเดิม ถ้าธุรกิจจะหวังผลกำไรการลดต้นทุนอย่างแท้จริงแล้วองค์กรมีความ จำเป็นต้องให้ ทุกภายในองค์กรมีส่วนร่วมและมีภารกิจในการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายขององค์กร ร่วมกัน

2. ระยะเวลาที่ให้บริการ (Service Timing) หมายถึง เวลาในการให้บริการของ องค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการวางแผนให้เหมาะสมเพื่อให้มีเวลาเพียงพอกับการตัดสินใจเรื่องราว ต่างๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ โดยต้องสามารถพิจารณากิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม เช่น อะไรเป็น

เรื่องสำคัญที่สุดต้องพิจารณาก่อน อะไรเป็นเรื่องสำคัญรองลงมาก็พิจารณาทีหลัง อะไรเป็นเรื่องสำคัญน้อยก็ไม่ควรไปเสียเวลามากในการพิจารณา เมื่อองค์กรมีการบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมย่อมทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน

3. คุณภาพของการให้บริการ (Service Quality) หมายถึง การให้บริการที่สามารถนำไปปฏิบัติและแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้จริง มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า ทำงานให้เสร็จในเวลาที่กำหนด การรักษาความลับ ความจริงใจและการดูแลเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพการทำงานซึ่งมีแนวคิดของการจัดการโดยใช้คุณภาพรวม (Total Quality Management) หรือ TQM เป็นการบริหารองค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานและคุณภาพของบริการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์หรือเป็นการประสานความพยายามทุกอย่างเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น โดยทำให้พนักงานทุกรายมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น สร้างให้เกิดบรรยากาศให้มีการปรับปรุงคุณภาพงานทุกอย่างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการควบคุมคุณภาพโดยมุ่งที่ลูกค้าและการบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

2.2.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ (สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, 2550 อ้างถึงใน จิรพจน์ สังข์ทอง, 2562) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร คือ

1. ปัจจัยทางด้านบริหารองค์กรแบบสมดุล เพื่อชี้วัดความสำเร็จของกิจการด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร การเรียนรู้กับการเจริญเติบโตขององค์กรเพื่อความสมดุลของการจัดการองค์กร
2. ปัจจัยการยอมรับและการสนับสนุนของฝ่ายบริหารอย่างแท้จริงจะช่วยให้มีการนำไปปฏิบัติในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
3. ต้องระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้ชัดเจน สามารถวัดได้ต้องเข้าใจง่าย ทำทนายมีเหตุผลอธิบายได้ สามารถบรรลุได้ และต้องกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน
4. ต้องมีการปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ ตามกำหนดที่วางไว้
5. ต้องมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.5 เครื่องมือวัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์

2.2.5.1 แนวคิดตัวชี้วัด (Indicator)

ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดความสำเร็จของการบริหาร ตั้งแต่ปี 1960 นักวางแผนและนักบริหารซึ่งได้แนวความคิดการบริหารจัดการโดยเน้นจุดหมายปลายทาง (Management By Objective) ได้พัฒนาตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน (Performance Indicators) เพื่อวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ผลิตภาพ (Productivity) ด้วยตัวชี้วัดซึ่งมีค่าเป็นอัตราส่วน (Ratio) และสัดส่วน (Proportion) ในรูปต่าง ๆ ได้แก่ ปริมาณผลผลิตในช่วงเวลาที่กำหนด เช่น นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาต่อปี คุณภาพ เช่น ผลผลิตต่อไร่ และยังคงเป็นหลักในการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน โดยเป็นหน่วยวัดที่ควรมีผลเป็นตัว

เลขที่นับได้จริง และต้องสื่อถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานสำคัญ ทั้งนี้เพื่อสร้างความชัดเจนในการกำหนด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน การดำเนินการขององค์กร ต้องใช้เครื่องมือช่วยในการติดตาม ประเมินผล เพื่อให้กิจกรรมนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมาย ซึ่งตัวชี้วัดที่ดีสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้การปฏิบัติงานต่อไปประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนดอนบอสโก, 2555)

นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2555) ยังได้กล่าวว่า ในการจัดทำแผนต้องกำหนดตัวชี้วัดหรือเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสามารถกำหนดได้หลายวิธี ควรกำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้ได้ผลที่เที่ยงตรงถูกต้องและได้รับความเชื่อถือหลังจากวัดผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องนำผลที่ได้รับเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ก่อน โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีต 2) การเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม 3) การเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดโดยฝ่ายบริหาร

2.2.5.2 บทบาทของตัวชี้วัดการดำเนินงาน

ศิริ โสภาพงษ์ (ศิริ โสภาพงษ์, 2544 อ้างถึงใน พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์, 2560) กล่าวว่า บทบาทของตัวชี้วัดการดำเนินงานมีความสำคัญต่อการนำไปใช้งาน ดังนี้ เพื่อติดตามภารกิจ (Monitoring) ทำให้เกิดความเห็นชอบด้านกลยุทธ์ได้เร็วขึ้น เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร เพื่อใช้ในการประเมินผล (Evaluation) การดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ในการสนทนา (Dialogue) ช่วยให้ภาษาในการสื่อสารเป็นภาษาเดียวกันที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปอย่างมีความหมาย นำไปอธิบายและแสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อใช้เป็นเหตุเป็นผล (Rationalisation) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร เพื่อช่วยให้เกิดความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร เป็นตัวเร่งอัตราความเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ช่วยเพิ่มอำนาจการคาดคะเนและเพิ่มความสามารถในการเตรียมรับสถานการณ์ได้ดีขึ้น และช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมทั้งหมด ดังนั้นผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2.5.3 ประเภทของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดว่าผลการปฏิบัติราชการในเรื่องที่พิจารณาอยู่ได้ผลเป็นเช่นใด ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

(1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มีลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละและระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน

(2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม (ตัวชี้วัดเชิงสังคม) การวัดในหลายกรณีจะเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ระดับความเข้าใจของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้แม้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวนได้อย่างชัดเจน แต่

สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรมเหล่านี้ขึ้น เช่น การวัดความพึงพอใจอาจทำได้โดยการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งได้แก่ แบบสอบถามความพึงพอใจเพื่อให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน โดยคะแนนสูง หมายถึง พึงพอใจมาก ส่วนคะแนนต่ำ หมายถึง พึงพอใจน้อย ทั้งนี้คะแนนที่ได้รับมาจากผู้รับบริการแต่ละราย เมื่อนำมาประมวลผลรวมกันจะได้คะแนนเฉลี่ยที่แสดงถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยรวมวิธีการวัดสิ่งที่เป็นนามธรรมคือ การดำเนินการตามแนวทางของการวิจัยเชิงสังคม (Social Science Research)

(3) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วยวัดใดๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายที่มีลักษณะพรรณนาหรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ณ ระดับค่าเป้าหมายต่างๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้ จึงทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์หรือกรอบกำกับการใช้วิจารณ์ญาณของผู้ประเมิน โดยทั่วไปการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่ไปพร้อมกัน เนื่องจากชื่อของตัวชี้วัดเชิงคุณภาพนั้นมีแนวโน้มที่จะเป็นคำกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบงาน ระดับประสิทธิภาพในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น ดังนั้นค่าเป้าหมายจึงเป็นตัวที่จะ ช่วยบอกถึงนิยามหรือความหมายหรือความคาดหวังของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตัวชี้วัดนั้น ๆ ต้องการสะท้อนถึง

นภดล ร่มโพธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า ในการวัดผลองค์กรควรจะต้องมีตัวชี้วัดที่ครอบคลุมในเรื่อง

(1) การวัดความพึงพอใจลูกค้า ซึ่งรวมทั้งลูกค้าภายในและภายนอกขององค์กร และรวมถึงการรักษาลูกค้าและพฤติกรรมที่สำคัญของลูกค้า

(2) การวัดความพึงพอใจของผู้ถือหุ้น ซึ่งส่วนมากจะเป็นการวัดผลในด้านการเงิน เช่น กำไร การเติบโตของยอดขาย เป็นต้น

(3) การวัดความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากลูกค้าและผู้ถือหุ้น เช่น ความพึงพอใจของคู่ค้า พันธมิตรทางการค้า เป็นต้น

(4) การวัดเกี่ยวกับสภาพตลาด เช่น การวัดศักยภาพของตลาด อัตราการเติบโตของตลาด เป็นต้น

(5) การวัดผลกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามกลยุทธ์

(6) การวัดคุณภาพสินค้าและบริการ โดยตัวชี้วัดในกลุ่มนี้จะเน้นเรื่องของคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า

(7) การวัดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงคุณภาพกระบวนการผลิต การวัดคุณภาพของเสีย ต้นทุนและกำลังการผลิต

(8) การวัดศักยภาพขององค์กรในอนาคต เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนางานวิจัย นวัตกรรม

(9) การวัดความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร ซึ่งจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

(10) การวัดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดในด้านนี้จะทำให้เห็นว่า สิ่งที่มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรมีมากหรือน้อยเพียงใด

(11) การวัดโดยการเปรียบเทียบองค์กรกับคู่แข่งที่สำคัญหรือการเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของทั้งระดับอุตสาหกรรม

2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework)

2.3.1 ความเป็นมาของกรอบแนวคิดของMcKinsey (McKinsey's 7S Framework)

การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง ได้แก่ Balanced Scorecard, McKinsey's 7S Framework, Strategy Map, Competency Model และ Problem Solving Analysis เป็นต้น เครื่องมือทางการบริหาร (Management Tool) หมายถึง แนวคิด วิธีการหรือสิ่งที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการประสานกิจกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ (พริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560) ซึ่งก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพขององค์กรในปัจจุบันและศักยภาพขององค์กรในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาใหม่เพื่อประเมินช่องว่างของศักยภาพและดำเนินการปิดช่องว่างก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เทคนิคหนึ่ง que ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการประเมินช่องว่าง (Gap Analysis) ได้คือ McKinsey's 7S Framework

ในปี ค.ศ.1977 บริษัทMcKinseyซึ่งเป็น que ปรึกษาธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตั้งคณะทำงานเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กรต่อการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของธุรกิจ Tom Peter และ Robert Waterman สอง que ปรึกษาแห่งบริษัทที่ปรึกษา McKinsey ได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กรในการศึกษามีการพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและประสบการณ์ มีการปรึกษานักวิชาการผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารหลายท่าน รวมถึงนักวิชาการมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจและแบบผสม ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานได้ คณะทำงานจึงได้สรุปผลว่า แนวคิดการแก้ไขปัญหาแบบดั้งเดิมของธุรกิจที่มักจะทำให้ความสนใจเฉพาะเรื่อง กลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กร คงไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จะมีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจเท่านั้น (พริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560)

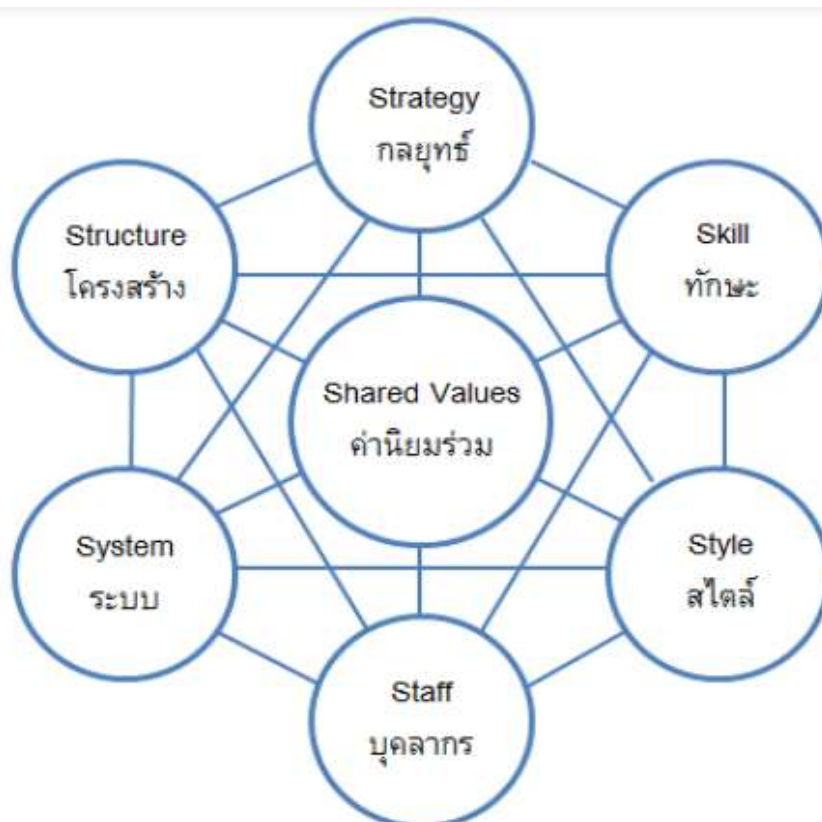
บริษัท McKinsey จึงได้เปลี่ยนแปลงแนวการศึกษา โดยขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น และใช้เวลาถึง 2 ปี ผลการศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจต่างๆ หรือการบริหารที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นกับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว (อุมพร คุณชื่น, 2559 อ้างถึงใน พริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560) ได้แก่

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
2. ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ด้านระบบปฏิบัติงาน (Systems)
4. ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)
5. ด้านบุคลากร (Staff)

6. ด้านทักษะ (Skills)

7. ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)

ตัวแปรเหล่านี้ เป็นโครงสร้างพื้นฐานปัจจัยทั้ง 7 McKinsey ซึ่งตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมดกันปรากฏตามภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างปัจจัยทั้ง 7 McKinsey (McKinsey's 7S Framework)

ที่มา: Peter and Waterman (1980) อ้างถึงใน เอกกมล เอี่ยมศรี (2554)

แนวคิดของ McKinseyสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางในภาวะการณ์ใดๆ ที่จะได้ประโยชน์ จากการอาศัยหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร(พิริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560) เช่น

1. การพัฒนา หรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. การตรวจสอบผลลัพธ์ ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในอนาคต
3. การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่างๆ และกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีการควบรวมบริษัทหรือควบรวมองค์กร
4. ใช้ในการวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์กรในการนำกลยุทธ์เข้ามาใช้ ช่วยให้ ผู้บริหารสามารถปิดช่องว่างต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติ

2.3.2 ปัจจัยทั้งเจ็ดตามแนวคิดของMcKinsey (McKinsey's 7S Framework)

2.3.1.1 กลยุทธ์(Stratgy) เป็นการวางแผนเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ความเป็นเจ้าของ มีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนด (อุมพร คุณชื่น , 2559 อ้างถึงใน พิริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560)

2.3.2.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการประสานงานตามกลยุทธ์ ขนาดและความหลากหลายในองค์กรโดยจัดแบ่งกลุ่มหรือฝ่าย มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ไว้อย่างชัดเจน โครงสร้างองค์กรชั้นนำมักมีรูปแบบไม่สลับซับซ้อน เป็นแนวราบทำให้ข้อมูลข่าวสารจากบนลงล่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว(นุต เดชานันท์, 2558 อ้างถึงใน พิริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560)

2.3.2.3 ระบบปฏิบัติงาน (Systems) เป็นกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ โดยเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี ระบบการเงิน ระบบการจัดซื้อ ระบบการจัดส่งสินค้า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบอื่นๆ ทั้งที่เป็นระบบหลักและระบบสนับสนุน ตามที่ทราบกันดีในเรื่องของ Value Chain ซึ่งระบบงานและกิจกรรมงานต่างๆ ในองค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กันโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้เร็ว รวมทั้งควรมีการเขียน Flow Chart ประกอบ เพื่อความชัดเจนในการทำงาน (สุภานาถ โมฬีรัตตะกุล, 2557)

2.3.2.4 รูปแบบการบริหาร (Style) แบบแผนพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 แบบ (อาริยา สิทธิวรรณวงศ์, 2550) ได้แก่

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องกระทำ และคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

(2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

(3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบที่ทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้น ผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการ และทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่องเพื่อที่จะอภิปราย

ข้อปัญหาตั้งแต่กลยุทธ์ขององค์กร จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้น การบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่าง

2.3.2.5 บุคลากร (Staff) หมายถึง กระบวนการสรรหา ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน การให้รางวัลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรขององค์กร(พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์, 2560) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมาก ต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกองค์กร องค์กรจะดำเนินกิจการประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนสำคัญจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากร นั้น ต้องมีการวิเคราะห์โดยอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่วางไว้ ที่เป็นตัวกำหนดทิศทางองค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือก และการจัดวางบุคลากร ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ซึ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคน (Staffing) ประกอบด้วย

(1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร คาดคะเนจำนวนคนที่หน่วยงานขององค์กรต้องการ ระยะเวลาที่ต้องการ ประเภท และระดับของบุคคลที่ต้องการ

(2) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) กำหนดงาน รายละเอียดของงานอย่างชัดเจน เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานของบุคคล เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงานและความสำเร็จขององค์กรระยะยาว

(3) การสรรหาและการบำรุงรักษา (Recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาพนักงาน เป็นวิธีการเพื่อเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กรได้เข้ามา ซึ่งการจัดหาบุคคลเข้าทำงานอาจจะได้จากแหล่งภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ พร้อมทั้งการหาวิธีการในการจูงใจ บำรุงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

(4) การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงาน ที่มีความสามารถ และความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนการทำงานได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล (Training and Performance) เลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ โดยการสอบคัดเลือก

(5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนา

ความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ๆ เพื่อรองรับงานใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

(6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจ ในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อพนักงาน และจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย พร้อมนำผลไปใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โยกย้ายให้เหมาะสม

(7) การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่นๆ ของพนักงาน ย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน ทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ จึงสำคัญต่อองค์กร ตลอดจนการดูแลความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานจากการเจ็บป่วยอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการทำงาน

(8) การจ่ายตามความสามารถ (Pay for Performance) องค์กรอาจต้องออกแบบการจ่าย ค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่างๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่าย เงินเดือนและผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุ ความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

2.3.2.6 ทักษะ (Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและความสามารถพิเศษที่ส่งเสริมให้บุคลากรโดดเด่น ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (พริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามบทบาทหน้าที่ และตามขอบเขตของลักษณะงานที่ได้รับผิดชอบ 2) ทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) เป็นทักษะที่อาจเป็นความสามารถนอกเหนือทักษะพื้นฐานด้านอาชีพ ซึ่งทำให้พนักงานคนที่มีทักษะด้านนี้จะโดดเด่นกว่าคนอื่น อาจส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่า และมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็วกว่า ซึ่งองค์กรควรต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน (ประทีป กันทะเรือน, 2552 อ้างถึงใน พริยา ชาติวิกรัยวงศ์, 2560)

2.3.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared Values) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กร วิธีปฏิบัติปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตาม ซึ่งฐานของวัฒนธรรมองค์กร คือ ความเชื่อ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะและเป้าหมายของผู้นำองค์กร ความเชื่อเหล่านั้นจะเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน จนเกิดเป็นพฤติกรรมประจำวันภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับ และได้นำมาปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรแล้ว องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งค่านิยมร่วมนั้นก็คือหัวใจขององค์กร ที่เชื่อมประสาน รวมทั้งองค์กรเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งไปในทิศทางเดียวกันจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ (สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล, 2557)

2.4 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ.2550 ระบุว่า สาธารณภัย หมายถึง อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ภัยแล้ง โรคระบาดในมนุษย์ โรคระบาดสัตว์ โรคระบาดสัตว์น้ำ การระบาดของศัตรูพืช ตลอดจนภัยอื่นๆ อันมีผลกระทบต่อสาธารณสุข ไม่ว่าจะเกิดจากธรรมชาติ มีผู้ทำให้เกิดขึ้น อุบัติเหตุ หรือเหตุอื่นใด ซึ่งก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกายของประชาชน หรือความเสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชน หรือของรัฐ และให้หมายความรวมถึงภัยทางอากาศ และการก่อวินาศกรรมด้วย (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย, 2550)

วันที่ 31 ธันวาคม 2562 องค์การอนามัยโลกได้รับรายงานการพบกลุ่มผู้ป่วยโรคปอดอักเสบเฉียบพลันที่ไม่ทราบสาเหตุเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ ประเทศจีน ต่อมาเกิดการแพร่ระบาดเป็นวงกว้างทั่วโลก มีผู้ป่วยและผู้เสียชีวิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว วันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกประกาศยกระดับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จากโรคระบาดในระดับพื้นที่ (Epidemic) เป็นโรคระบาดใหญ่ทั่วโลก (Pandemic) โดยให้คำนิยามว่า “เป็นโรคที่แพร่กระจายระหว่างคนในหลายประเทศทั่วโลกในเวลาเดียวกัน” ซึ่งถือว่าเป็นภาวะวิกฤติทางด้านสุขภาพที่เกิดจาก “โรคติดเชื้ออุบัติใหม่” ที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และยังส่งผลต่อการดำรงชีวิต เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และความมั่นคงของประเทศอีกด้วย

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เป็นโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ที่มีการแพร่ระบาดเป็นวงกว้าง และเป็นปัญหาสาธารณสุขทั่วโลก สำหรับประเทศไทย พบว่ามีการนำนโยบายด้านการดูแลสุขภาพและมาตรการที่เข้มงวดมาใช้ โดยการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทั่วราชอาณาจักร ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 และจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ซึ่งบูรณาการทุกหน่วยงานเพื่อตอบโต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ ด้วยความร่วมมือของประชาชน หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในระยะ 6 เดือนแรก ประเทศไทยสามารถบริหารจัดการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้เป็นอย่างดี ซึ่งการบริหารจัดการที่ผ่านมา ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะด้านการแพทย์และสาธารณสุข เช่น บุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ สถานพยาบาล เป็นต้น ทำให้ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขในภาวะปกติ ที่ยังมีความจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กันไปประกอบกับสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (มูลนิธิกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2564)

2.4.1 การวิเคราะห์ผลกระทบของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ต่อสถานพยาบาล

2.4.1.1 วิเคราะห์โครงสร้างความเกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาผู้ป่วยโควิด 19

การระบุเส้นทางผู้ป่วย (Patient Journey) จะช่วยให้สถานพยาบาลรับทราบว่า เมื่อเกิดโรคระบาด หน่วยงานใดรับผิดชอบภารกิจหลักของการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคติดเชื้ออุบัติใหม่และสถานพยาบาลวางแผนใช้สถานที่ใดเพื่อรองรับผู้ป่วย การระบุเส้นทางผู้ป่วยที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ในการแบ่งงาน และทำความเข้าใจกำลังพลของโรงพยาบาล หากกำลังบุคลากรใน

หน่วยงานที่รับผิดชอบไม่เพียงพอ ผู้บริหารจะได้พิจารณาโยกย้ายหรือสนับสนุน บุคลากร อุปกรณ์ การแพทย์ งบประมาณ ระบบบริหารจัดการ มาสนับสนุนหน่วยงานที่ดูแลรักษาผู้ป่วยจากโรคระบาด

2.4.1.2 วิเคราะห์ผลกระทบด้านคุณภาพบริการผู้ป่วยทั่วไป

การดูแลรักษาผู้ป่วยโรคทั่วไป (Non-EID Patients) ได้รับผลกระทบเมื่อสถานการณ์โรคติดเชื้ออุบัติใหม่ขยายวงกว้าง ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนนัดผู้ป่วย การเลื่อนการผ่าตัด และการลด/หยุดบริการทางการแพทย์ ล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพของรักษาพยาบาล (Quality of Care) และคุณภาพชีวิตของผู้ป่วย (Quality of Life) มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยที่เปลี่ยนแปลงไปจากภาวะปกติ ผู้บริหารควรทำความเข้าใจผลกระทบ วางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมทรัพยากร ระบบหรือการบริการวิธีอื่นเพื่อให้สถานพยาบาลสามารถดำรงรักษาภารกิจของกระทรวงสาธารณสุข คือ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสุขภาพ แม้เกิดโรคระบาด เช่น การเตรียม Telemedicine การเตรียมสถานพยาบาลวิธีใหม่ เป็นต้น

2.4.1.3 วิเคราะห์ผลกระทบด้านการเงินและงบประมาณ

บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ณ โรงพยาบาล หรือหน่วยงานภาครัฐบาล อาจไม่ทราบถึงผลกระทบด้านการเงินและงบประมาณของโรงพยาบาลจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อย่างชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารระดับกรม กระทรวงและรัฐบาล ให้ความสำคัญและโยกงบประมาณมาสนับสนุนภาคสาธารณสุข เพื่อการป้องกันและควบคุมโรคของประเทศ อย่างไรก็ตาม โรคระบาดส่งผลกระทบโดยตรงต่องบประมาณและการเงิน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ต้นทุนการรักษาพยาบาล รายจ่าย ค่าตอบแทนเสี่ยงภัย การก่อสร้างสถานที่เพิ่มเติม เป็นต้น หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเงินและงบประมาณ ได้แก่ งานบริหารและอำนวยการ จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลกระทบ เพื่อวางแผนทางการเงิน ลำดับความสำคัญภารกิจและโครงการต่างๆ ของปีงบประมาณได้ จึงทำให้หลายกิจกรรมหรือโครงการ ไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่วางไว้ได้

2.4.1.4 วิเคราะห์กระทบด้านศักยภาพ/ขีดความสามารถในการให้บริการทางการแพทย์ (Health Service Capacity) ช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่

เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ สถานพยาบาลมีความจำเป็นต้องจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรเพื่อดูแลผู้ป่วยโควิด 19 ก่อนการบริการอื่น ด้วยข้อจำกัดของทรัพยากรเช่น อุปกรณ์ป้องกันตนเอง บุคลากรแพทย์ที่ได้รับมอบหมายให้ภารกิจเฉพาะ ส่งผลให้หน่วยงานที่ไม่ได้ดูแลผู้ป่วยโควิด 19 โดยตรงต้องปรับภารกิจบริการ (ลดหรือเลื่อนบริการ) เพื่อประหยัดทรัพยากร และเตรียมพร้อมการสนับสนุนภารกิจหลัก

2.4.1.5 วิเคราะห์ผลกระทบด้านความเชื่อมั่น ชื่อเสียงและภาพลักษณ์

ในยุคของข้อมูลข่าวสารนั้น ความเชื่อมั่นของประชาชนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสถานพยาบาลและกระทรวงสาธารณสุข เพราะส่งผลต่อภาพลักษณ์ จิตวิทยา รวมถึงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ช่วงการเกิดภาวะวิกฤตเป็นช่วงเวลาอ่อนไหวของสังคม การสร้างความเชื่อมั่นว่าประชาชนสามารถฝากชีวิตไว้กับสถานพยาบาลได้ เป็นสิ่งที่สถานพยาบาลควรวางแผนดำเนินการ โดยความเชื่อมั่นของผู้ป่วยและญาติต่อสถานพยาบาล เกิดขึ้นจากคุณภาพการรักษาพยาบาล มาตรการป้องกันและควบคุมโรค การจัดการด้านสถานที่และอนามัยสิ่งแวดล้อม เพื่อ

ความปลอดภัยของทุกภาคส่วน ผ่านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การให้ข้อมูล และการสื่อสารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4.1.6 วิเคราะห์ผลกระทบด้านความปลอดภัยและสุขภาพจิตของบุคลากรการแพทย์

ความเสี่ยงในการติดเชื้อจากการปฏิบัติงานช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ ส่งผลให้บุคลากร เกิดความกังวลถึงโอกาสการสัมผัสและติดเชื้อ หรือการนำโรคไปแพร่แก่บุคคลในครอบครัว ภาวะหมดไฟ เกิดการทะเลาะเบาะแว้งภายในโรงพยาบาล เป็นต้น ทั้งนี้หากโรงพยาบาลสามารถวิเคราะห์และคาดการณ์ผลกระทบล่วงหน้าได้ จะสามารถวางแผนป้องกันการควบคุมโรคและด้านสุขภาพจิต สร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรว่าสถานพยาบาลจะบริหารจัดการ โดยยึดความปลอดภัยและสวัสดิภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ

2.4.1.7 วิเคราะห์ผลกระทบต่องานวิชาการ การวิจัยและการฝึกอบรม

นอกเหนือจากภารกิจรักษาพยาบาลแล้ว สถานพยาบาลหลายแห่งภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจด้านวิชาการ การศึกษาและวิจัย เป็นแหล่งฝึกอบรมแพทย์พยาบาลและสหวิชาชีพ โรคระบาดส่งผลกระทบต่อระบบการเรียนการสอน การฝึกงาน และการศึกษาวิจัย ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้สำเร็จการศึกษาช่วงที่การแพร่ระบาดยังควบคุมไม่ได้ อาจเก็บหัตถการไม่ครบตามที่สภาวิชาชีพกำหนด แต่ได้รับการผ่อนผันเพื่อให้สามารถจบการศึกษาภายในภาคการศึกษา หรือนักวิจัยเก็บตัวอย่างการวิจัยไม่ทันตามแผนงาน เป็นต้น

2.4.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่องของสถานพยาบาล

เมื่อสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ขยายวงกว้าง การให้บริการและภารกิจบางอย่าง ของสถานพยาบาลต้องหยุดชะงักหรือลดบริการลง การกำหนดกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่อง ในการให้บริการของสถานพยาบาล คือ การวางแผนเพื่อสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าโรงพยาบาลสามารถดูแลรักษาผู้ป่วยโรคติดเชื้ออุบัติใหม่และผู้ป่วยทั่วไปได้ ไม่ว่าจะวิกฤตใดจะเกิดขึ้น

แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องของการให้บริการของสถานพยาบาลคือ เมื่อสถานพยาบาลวางแผนเพื่อรับมือกับโรคระบาดแล้ว หากเกิดเหตุสุดวิสัย ทำให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไม่สามารถใช้สถานที่ บุคลากร หรือหน่วยงาน/ บริษัทตามแผนดำเนินการที่เตรียมไว้ สถานพยาบาลมีแผนสำรองอย่างไร สถานพยาบาลแต่ละแห่งจึงควรเตรียมแผนรับมือต่อภาวะวิกฤตไว้อย่างน้อย 2 แผน

ตาราง 1 ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบริหารความต่อเนื่องของการบริการของสถานพยาบาล

ทรัพยากรสำคัญ	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> ▪ สรรหาและเตรียมอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง ในโรงพยาบาลหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในสังกัด หรือนอกสังกัด ▪ สรรหาและเตรียมอาคาร/ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง กับภาคเอกชน เช่น โรงแรม มุลินี ประกอบด้วยพื้นที่ปฏิบัติงานที่เป็น EID Patient Journey และ Non-EID Patient Journey ▪ กำหนดแนวทางให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้ ▪ จัดเตรียมสถานที่หรือตัดแปลงพื้นที่เพื่อรองรับการบริการเฉพาะ
เครื่องมือและอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> ▪ จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์สำรอง เพื่อใช้ในสภาวะวิกฤต ▪ ทำข้อตกลงกับหน่วยงานราชการหรือภาคเอกชน เพื่อขอยืมเครื่องมือและอุปกรณ์ ▪ ดำเนินการจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ ผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพิเศษ
ระบบงานเทคโนโลยีหรือระบบสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ประสานงานกับหน่วยงานเทคโนโลยี เพื่อจัดเตรียมและให้มีระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศสำรอง ▪ ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ระบบงานเทคโนโลยี (Manual) ไปก่อน แล้วจึงป้อนข้อมูลเข้าในระบบ เมื่อกลับคืนสู่สภาวะปกติ ▪ จัดหาพื้นที่บนระบบ Cloud หรือ Server ของหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บข้อมูลและสามารถปฏิบัติงานนอกสำนักงานได้ ▪ พัฒนาระบบการให้บริการของหน่วยงาน เป็นระบบ E-Service
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้มีบุคลากรหลักและบุคลากรสำรอง ทำงานทดแทนกันได้ ในสภาวะวิกฤติ ▪ กำหนดแนวทางและกลุ่มบุคลากรที่สามารถขอให้ช่วยปฏิบัติงานชั่วคราว จากหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในสังกัด หรือส่วนกลาง ▪ การบริหารอัตรากำลังบุคลากร การจัดผลัดการปฏิบัติงาน
คู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดให้มีคู่ค้า/ผู้ให้บริการสำรอง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเรียกใช้บริการได้ในสภาวะวิกฤต ▪ พิจารณากระจายความเสี่ยง โดยมีคู่ค้า/ ผู้ให้บริการ มากกว่า 1 ราย สำหรับให้บริการแก่หน่วยงาน ▪ กำหนดรูปแบบการให้บริการเพิ่มเติม ตามกลุ่มลูกค้า

ที่มา: มุลินีกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2564

2.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอ ย่านตาขาว จังหวัดตรัง ปี 2564

โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 293 หมู่ที่ 1 ถนนตรัง – ปะเหลียน ตำบลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง เป็นโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 60 เตียง มีความสามารถเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดใหญ่ (F1) ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตรัง สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข มีโครงสร้างการบริหารเป็น 9 กลุ่มงาน ประกอบด้วย

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป
2. กลุ่มงานการแพทย์
3. กลุ่มงานการพยาบาล
4. กลุ่มงานทันตกรรม
5. กลุ่มงานเภสัชกรรมคุ้มครองผู้บริโภค
6. กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์และรังสีวิทยา
7. กลุ่มงานประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์
8. กลุ่มงานบริการด้านปฐมภูมิและองค์รวม
9. กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟูการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก

โรงพยาบาลย่านตาขาวมีบุคลากร ทั้งบุคลากรสายวิชาชีพ และสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้นจำนวน 289 คน

2.5.1 การจัดวางทิศทางองค์กร

ทิศทางนโยบายการดำเนินงาน คือ “อยู่รอด...อยู่ร่วม...อยู่อย่างมีความหมาย”

2.5.1.1 **วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ บริการเป็นเลิศ องค์กรเปี่ยมสุข ภาครัฐมีส่วนร่วม ประชาชนสุขภาพดี ภายในปี 2564

2.5.1.2 พันธกิจ (Mission) ประกอบด้วย

- (1) พัฒนาและจัดระบบบริการสุขภาพ สู่ความเป็นเลิศ
- (2) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- (3) ภาครัฐเครือข่ายมีส่วนร่วม ในการจัดระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวม
- (4) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5.1.3 เป้าประสงค์ (Goals) ประกอบด้วย

- (1) ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานครอบคลุม 4 มิติ และองค์รวม
- (2) องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ผู้ปฏิบัติงานมีความสุข
- (3) ภาคประชาชนและภาครัฐเครือข่าย มีส่วนร่วม เพื่อให้บริการมีคุณภาพในการจัดการสุขภาพ
- (4) เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2.5.1.4 ค่านิยม (Value) ยึดหลักค่านิยม MOPH ตามค่านิยมกระทรวง สาธารณสุข ประกอบด้วย

M : Mastery เป็นนายตนเอง คือเป็นบุคคลที่หมั่นฝึกฝนตนเองให้มี ศักยภาพ ยึดมั่นในความถูกต้อง มีวินัย ปฏิบัติตามกฎระเบียบ บนพื้นฐานของการมีสำนึก รับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม

O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ คือสร้างสรรค์นวัตกรรม สิ่งใหม่ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ

P : People centered ใส่ใจประชาชน ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในการทำงานเพื่อประโยชน์อันดีแก่ประชาชน โดยใช้หลักเข้าใจ เข้าถึง ฟังได้

H : Humility อ่อนน้อมถ่อมตน ในการทำงาน คือมีสัมมาคารวะ มีน้ำใจ ให้อภัย รับฟังความเห็น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

2.5.1.5 จุดเน้นการพัฒนา/เข้มมุ่ง ประกอบด้วย

(1) พัฒนาศักยภาพคุณภาพในงานทุติยภูมิ ประกอบด้วย ด้านสูติกรรม โดยสามารถทำหัตถการพื้นฐาน เช่น การทำหมัน (Tubal Resection: TR) การผ่าตัดคลอดบุตรทาง หน้าท้อง (Cesarean Section: C/S) ด้านอายุรกรรม โดยให้บริการฟอกเลือดด้วยเครื่องไตเทียม (Hemodialysis: HD) และคลินิกเฉพาะโรค เช่น โรคหืด (Asthma) โรคปอดอุดกั้นเรื้อรัง (Chronic Obstructive Pulmonary Disease: COPD) โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง (Non-Communicable Diseases: NCD) และโรคไตเรื้อรัง (Chronic Kidney Disease: CKD) ด้านเด็ก โดยมีแพทย์เฉพาะทางสามารถ ให้การรักษาที่ซับซ้อนได้ ด้านทันตกรรม โดยมีแพทย์เฉพาะทางสามารถให้การรักษาที่ซับซ้อนได้ การดูแลผู้ป่วยระยะกลางหรือการดูแลผู้ป่วยระยะฟื้นฟู (Intermediate Care: IMC) และการดูแลแบบประคับประคอง (Palliative Care: PC)

(2) สร้างภาพลักษณ์องค์กร ประกอบด้วย การบริการประทับใจ WELLNESS CENTER การตอบสนองเรื่องร้องเรียน และการสร้างผลงานเสริมภาพลักษณ์องค์กร

(3) พัฒนาศักยภาพคุณภาพในงานปฐมภูมิ ประกอบด้วย การจัดระบบ บริการเวชศาสตร์ครอบครัว (เครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิ (Network of Primary Care Units: NPCU), ทันตกรรม, แพทย์แผนไทย) และการดูแลกลุ่มผู้ป่วยบาง (ผู้สูงอายุ, ผู้พิการ, ระบบการดูแลระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิง (Long Term Care: LTC) การดูแลผู้ป่วยระยะกลางหรือการดูแลผู้ป่วยระยะฟื้นฟู (Intermediate Care: IMC) และการดูแลแบบประคับประคอง (Palliative Care: PC))

(4) พัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านผลงานวิชาการโดยทุกหน่วยงานมีผลงาน วิชาการเข้านำเสนอในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับเครือข่าย

2.5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis) ของโรงพยาบาลย่านตาขาว ใช้หลักการพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ปรากฏตามตาราง 2 ตาราง 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ปี 2564

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก
<p>จุดแข็ง(S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.โครงสร้างองค์กร/สายบังคับบัญชาชัดเจน 2.นโยบายในการบริหารจัดการขององค์กรที่ชัดเจน 3.มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ 4.ผู้บริหารและทีมงานองค์กรมีความมุ่งมั่น 5.บุคลากรมีสมรรถนะ ผ่านเกณฑ์ที่องค์กรกำหนด (82%) 6.มีการพัฒนาสมรรถนะทางการพยาบาลที่สอดคล้องกับservice planและทิศทางขององค์กร 7.บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล 8.มีระบบบริการเพื่อเข้าถึงบริการในระบบ Fast track (STEMI, Stroke, Sepsis, CKD) 9.มีระบบควบคุมภายใน และITA ที่ผ่านมาตรฐานโปร่งใส ตรวจสอบได้ 10.เครื่องมือ และ อุปกรณ์ทางการแพทย์มีประสิทธิภาพพร้อมใช้ และมีการสอบเทียบทุกปี 	<p>โอกาส (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.นโยบายกัญชา 2.พรบ.คอมพิวเตอร์ พ.ศ.2560 3.พรบ.ระบบสุขภาพปฐมภูมิ พ.ศ.2562 4.การเดินทางสะดวก
<p>จุดอ่อน (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.การวางระบบกำกับดูแลทางคลินิก และการรายงานผลสัมฤทธิ์ของการดูแลผู้ป่วยยังไม่ครอบคลุม 2.ขาดการเชื่อมโยงประเด็นความเสี่ยง ความไม่ปลอดภัยในโรงพยาบาล 3.ขาดการนำข้อมูลที่มีอยู่มาออกแบบระบบการรักษาผู้ป่วย 4.ขาดการทบทวนการวัดผลงานที่ตรงประเด็น 5.ขาดการทบทวนประเด็นจริยธรรมที่ยากลำบากในการตัดสินใจ 	<p>อุปสรรค (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.สภาพภูมิอากาศ 2.ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ 3.การแพร่ระบาดของสารเสพติด 4.วัฒนธรรมการบริโภคอาหาร

ตาราง 2 (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน	สภาพแวดล้อมภายนอก
<p>จุดอ่อน (W) (ต่อ)</p> <p>6.ผู้ป่วยNCD Clinic ยังไม่สามารถควบคุมระดับน้ำตาลและระดับความดันโลหิตได้ตามเกณฑ์</p> <p>7.ขาดการนำผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงานของบุคลากรมาวิเคราะห์</p> <p>8.ขาดการกำกับดูแลระบบบริหารอาคารสถานที่และความปลอดภัย</p> <p>9.ผลงานวิจัยและพัฒนา มีน้อย ไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน</p>	

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ห้องคี่กร (SWOT Analysis) ปี 2564

<p>S/O</p> <p>S 4,8, O 1,3,4 : เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน</p>	<p>W/O</p> <p>W 9, O 1-4 : พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน</p>
<p>S/T</p> <p>S10, T1-4 : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย</p>	<p>W/T</p> <p>W1,3-4,7, T1 - 2, 5 - 6, 9 - 14 : พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ</p>

2.5.3 กลยุทธ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ปี 2564

โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงพยาบาล โดยประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน
ประกอบด้วย 2 แผนงาน

แผนงานที่ 1 การพัฒนาระบบการแพทย์ทุติยภูมิ มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

(1) เพื่อส่งเสริมสุขภาพให้ลูกเกิดรอดแม่ปลอดภัยและเด็กมีพัฒนาการสมวัย

(2) เพื่อเพิ่มศักยภาพของโรงพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยด้านสูติกรรม

(3) ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานครอบคลุม 4 มิติ

และองค์รวม

(4) เพื่อลดอัตราป่วย/ภาวะแทรกซ้อน/ตายในผู้ป่วยโรคเรื้อรัง

- เขตพื้นที่
- ได้มาตรฐาน
- (5) เพื่อลดอัตราการป่วยและลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ
 - (6) เพื่อพัฒนาศักยภาพของหน่วยบริการ ในการให้บริการประชาชนใน
 - (7) เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน
 - (8) เพื่อส่งเสริมให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลรักษาแบบองค์รวมที่มีคุณภาพ
 - (9) พัฒนาศักยภาพ/ทักษะการดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคอง (Palliative Care: PC) ของเจ้าหน้าที่
 - (10) เพื่อให้ผู้มารับบริการเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์แผนจีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
 - (11) เพิ่มขีดความสามารถให้บริการที่เชื่อมโยงกับ service plan
 - (12) เพื่อพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช
 - (13) เพื่อจัดบริการทางการแพทย์ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

แผนงานที่ 2 การพัฒนาระบบมาตรฐานความปลอดภัยของสถานบริการ
มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

- ในการอนุรักษ์พลังงาน
- (1) เพื่อให้สถานที่ให้บริการได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย
 - (2) เพื่อสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงคุณค่าและเกิดแรงจูงใจ
 - (3) เพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันและระงับการเกิดอัคคีภัย
 - (4) ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ ได้รับบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน เกิดความปลอดภัย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ ประกอบด้วย 2 แผนงาน

- แผนงานที่ 3 เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร** มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้
- บริการที่ดี
- (1) เพื่อลดความแออัด ระยะเวลาารอคอยของผู้มารับบริการ
 - (2) เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับสร้างพฤติกรรม
 - (3) สร้างเสริมสุขภาพที่ดีในกลุ่มวัยทำงาน
 - (4) เพื่อพัฒนางานเรียกเก็บค่ารักษาพยาบาล
 - (5) เพื่อพัฒนางานเวชระเบียน
 - (6) เพื่อการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม มีมาตรฐานระบบความปลอดภัย พร้อมใช้ ตอบสนองความต้องการด้านบริหาร บริการแก่ผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ

แผนงานที่ 4 สิ่งแวดล้อม – บรรยากาศเอื้อต่อการเยียวยา มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

- (1) เพื่อตอบสนองเรื่องร้องเรียน
- (2) เพื่อความปลอดภัยของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ
- (3) เพื่อพัฒนาบุคลากรสู่องค์กรแห่งความสุข
- (4) เพื่อสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย 1

แผนงาน

แผนงานที่ 5 การพัฒนาระบบการแพทย์ปฐมภูมิ มีวัตถุประสงค์เชิง

กลยุทธ์ดังนี้

- (1) เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถบุคลากรของภาคีเครือข่าย
- (2) เพื่อป้องกันและควบคุมโรค ลดอัตราป่วย/ตาย โดยการมีส่วนร่วม
- (3) เพื่อลดอัตราป่วยและตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญ
- (4) มีศูนย์เรียนรู้ด้านการแพทย์แผนไทยในเขตรับผิดชอบ
- (5) เพื่อให้ผู้มารับบริการเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์แผนจีนที่มี

คุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

- (6) เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มี

ความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน ประกอบด้วย 2 แผนงาน

แผนงานที่ 6 การพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพ มี

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

- (1) เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน

แผนงานที่ 7 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานให้มีคุณภาพและ

เป็นองค์กรแห่งความสุข มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังนี้

- (1) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีคุณภาพ

มาตรฐาน

- (2) เพื่อทุกกลุ่มงานมีการดำเนินกิจกรรม 5 ส.ต่อเนื่องจนเป็นเรื่องปกติ

ประจำวัน

- (3) พัฒนาและเพิ่มศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มี

คุณภาพ

ทั้งนี้ ได้มีการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ไปสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละกลยุทธ์ มีแผนงาน และโครงการ/กิจกรรมรองรับรวมทั้งสิ้น 70 โครงการ/กิจกรรม

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอ ดังนี้

2.6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

วิชรินทร์ สุทธิชัย (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1) ปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับค่อนข้างมาก 2 ปัจจัย คือ ด้านความชัดเจนในวัตถุประสงค์ของนโยบายและด้านการติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยภายนอกเหนือการควบคุมที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 3 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยี ด้านความผันผวนทางเศรษฐกิจ และด้านสภาพทางสังคม การนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติระดับความสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 4 ด้าน คือ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ด้านผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ด้านการสอนและด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสายวิชาการและสายผู้สอน คือ ปัจจัยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ส่วนสายสนับสนุนหรือสายปฏิบัติ คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสนับสนุนจากภาคเอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยการติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยเทคโนโลยี 3) ข้อเสนอแนะ คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ต้องตอบโจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้และจัดทำนโยบาย ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายที่เป็นโครงการที่สามารถหาแหล่งทุนสนับสนุนจากรัฐได้ นโยบายแนวทางที่มีประโยชน์ต้องมีงบประมาณดูแล ควบคุมอย่างต่อเนื่อง วางแผน พัฒนาอย่างต่อเนื่องเต็มรูปแบบ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เข้าถึงความเจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ฯลฯ วิสัยทัศน์ ปรัชญาพันธกิจ มีกรอบการดำเนินงานชัดเจน และมีมาตรการสำหรับกำกับควบคุมการทำงาน บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ

ทิพย์วรรณ จูมแพง, กุหลาบ รัตนสังข์ธรรม และวัลลภ ใจดี (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งพบว่าบุคลากรสามารถรับรู้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพโดยรวมและรายด้าน คือ ค่านิยมร่วมขององค์กร (X1) กลยุทธ์ขององค์กร (X2) ระบบงาน (X3) ทักษะของบุคลากร (X4) และโครงสร้างขององค์กร (X5) โดยพบว่าทั้ง 5 ปัจจัย สามารถทำนายความสำเร็จโดยรวมได้ร้อยละ 62.3 ($R^2=0.623$) และสามารถเขียนสมการทำนายดังนี้ $Y = .268X1 + .197X2 + .184X3 + .197X4 + .119X5$

มาลี จิรเดชาชาญ (2556) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมอุดมศึกษาไทย สู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สู่การปฏิบัติ : ศึกษากรณีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ศึกษาตัวแปร ดังนี้ ลักษณะและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ทรัพยากรนโยบายและการจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร ลักษณะหน่วยงาน การสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายของรัฐบาลเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม ในขณะที่ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร รูปแบบบริหารและการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายของนโยบาย/แผนงาน ตลอดจนการที่ผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามแผนฯ ความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ดำเนินงานตามแผนฯ และการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อม

พวงผกา มะเสนา และประณต นันทิยะกุล (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการ การบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรของ McKinsey 7-S วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกขององค์กรโดยใช้ PEST-HEP Model การบริหารจัดการองค์กรที่ส่งผล ต่อการบริการที่มีคุณภาพของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยการวิเคราะห์การบริหารจัดการ การบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้ 7S Model สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชนและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลพบว่า ผู้บริหารในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปให้ความสำคัญในด้านกลยุทธ์องค์กรอันดับแรก รองลงมาในด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงานและด้านบุคลากร ส่วนผู้บริหารในโรงพยาบาลชุมชนให้ความสำคัญการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้าน แต่จะเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรสำคัญเป็นอันดับแรก ส่วนผู้บริหารในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้ความสำคัญการบริหารจัดการทั้ง 7 ด้านแต่จะเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรสำคัญเป็น อันดับแรก เช่นกัน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้ PEST-HEP Model ผู้บริหารให้ความสำคัญในด้านนโยบายและด้านสุขภาพ ดังนี้ 1) ด้านนโยบาย ได้รับงบประมาณจัดสรรตามโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าไม่เพียงพอ นโยบายเร่งด่วนไม่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปกระทรวงสาธารณสุข ได้แก่ โครงสร้าง และ P4P การปฏิรูประบบสุขภาพ ความคาดหวังของประชาชนด้านงานบริการมีสูง 2) ด้านสุขภาพ พฤติกรรมสุขภาพเสี่ยงต่อการเกิดโรค ผู้ป่วยเรื้อรังมีจำนวนมาก ปัญหาสุขภาพประชากรมีความรุนแรงและซับซ้อน เกิดการระบาดของโรคติดต่อ เช่น ไข้เลือดออก ไข้หวัดนก ไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ และอุบัติเหตุการเกิดโรคเรื้อรัง

ธนกร แข็งพิลา (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการ 7's แมคคินซีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซีขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม และ 3) เพื่อศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซีที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1)บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคามมีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการ 7's แมคคินซี โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ซึ่งอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านสไตล์และด้านระบบ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านบุคลากร 2)ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ได้ดังนี้ ด้านกระบวนการบริหาร ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ และด้านค่าใช้จ่าย ตามลำดับ 3)การจัดการ 7's แมคคินซีมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านระบบ ด้านโครงสร้างและด้านสไตล์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.846 ($R=0.846$) ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตาม ได้ร้อยละ 71.60 ($R^2= 0.716$) ซึ่งสามารถนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยได้ดังนี้ $Y= 3.744+0.0309V$ โครงสร้าง $+0.462$ ระบบ $+0.225$ สไตล์ $+ 0.516$ ทักษะ $+0.970$ ค่านิยมร่วม

อุมาพร คุณชื่น (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1)ศึกษาการจัดการ 7's แมคคินซีของธุรกิจน้ำดื่มจังหวัดมหาสารคาม 2)ผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มจังหวัดมหาสารคาม 3)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการ 7's แมคคินซีของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ได้ดังนี้ ด้านระบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างและด้านรูปแบบ ตามลำดับ 2) ผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ได้ดังนี้ ด้านความยืดหยุ่น ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน ด้านคุณภาพการให้บริการและด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามลำดับ 3) การจัดการ 7's แมคคินซีมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง ($p=.403$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การจัดการ 7's แมคคินซีมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อยู่ในระดับปานกลาง ($p=.400$) รองลงมา ได้แก่ ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($p=.375$) ด้านคุณภาพการให้บริการอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($p=.262$) และด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับต่ำ ($p=.130$)

เยาวเรศวี นุตเดชาพันธ์ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข โดยกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมี 4 ปัจจัย คือ ความพร้อมของระบบงาน ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความ

ชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงของกรมสุขภาพจิต ให้มีการสื่อสารถึงผู้บริหารหน่วยงานให้มีการสนับสนุน และกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ รวมทั้งใช้ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานในสังกัด ในการประเมินความดีความชอบ แก่ผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด ควรมีการผลักดันให้การพัฒนาองค์กร สอดแทรกกับงานประจำ ลดจำนวนตัวชี้วัด ลดการรายงานผลที่ไม่จำเป็น ควรบรรจุการพัฒนาองค์กร ในหลักสูตรอบรมบุคลากรใหม่ ทบทวนความรู้ให้แก่บุคลากรเป็นระยะ รวมทั้งมีการนิเทศติดตามผล และ Coaching อย่างสม่ำเสมอ

ธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า โดยศึกษา 8 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์องค์กร 2) รูปแบบการบริหารจัดการ 3) ระบบการปฏิบัติงาน 4) โครงสร้างองค์กร 5) บุคลากร 6) ทักษะ 7) ค่านิยมร่วมองค์กร และ 8) การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย พบว่า ปัจจัยที่มีผลสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพได้ร้อยละ 68.7 ได้แก่ 1) ปัจจัยระบบการปฏิบัติงาน 2) การเข้าใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย 3) ทักษะ 4) ค่านิยมร่วมขององค์กร และ 5) รูปแบบการบริหารจัดการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรในองค์กรเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคุณภาพมากที่สุด

นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างจิตพิสัย การมีส่วนร่วมและกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการสร้างจิตพิสัย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้ค่าประสิทธิภาพในการทำนัยที่ปรับแล้ว ร้อยละ 84.50

พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ซึ่งได้ศึกษาแผนยุทธศาสตร์วิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธร จังหวัดยะลา ปี 2555-2559 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การผลิตบัณฑิตที่มุ่งสร้างศักยภาพให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน การบริการวิชาการเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การมุ่งทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและการพัฒนาองค์กรและการประชาสัมพันธ์ เป็นตัวแปรในการศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหารและศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร

ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม พบว่า 1) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับดี 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะและด้านค่านิยมร่วม ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร ซึ่งสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 70.7 และ 4) ปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ โครงการและกิจกรรมมีจำนวนมากเกินไปและซ้ำซ้อน

เกสกาณฑา เชื้อสะอาด (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมมากที่สุดคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีคะแนนเฉลี่ยเพียง 2.45 เท่านั้น สอดคล้องกับข้อมูลในแบบสอบถามปลายเปิดของงานวิจัยที่บุคลากรระบุว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรสายสนับสนุนที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานตามแผนยุทธศาสตร์ บุคลากรสายสนับสนุนคนอื่นๆจะมีหน้าที่นำไปสู่การปฏิบัติในลักษณะผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและอาจส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้ ล้มเหลวในที่สุด

อรุรรา อยู่คำ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร 3) ศึกษาระดับความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร 4) ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 5) วิเคราะห์ปัจจัยด้านประสิทธิภาพที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียน 50-100 ล้านบาท โดยมีระยะเวลาดำเนินกิจการ 5-10 ปี ตั้งอยู่บริเวณพื้นที่กรุงเทพมหานครเขตชั้นใน เป็นประเภทธุรกิจบริษัทจำกัด และมีจำนวนพนักงาน 50-100 คน 2) ระดับความสำคัญของปัจจัยด้านประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่า และด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก 3) ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแต่ละ

ด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านเรียนรู้และเติบโต ด้านกระบวนการในองค์กร ด้านลูกค้า และด้านการเงิน อยู่ในระดับมากเช่นกัน 4) กลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีระยะเวลาดำเนินกิจการที่แตกต่างกัน มีความสำเร็จในการดำเนินงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) ปัจจัยนวัตกรรมการดำเนินงาน และปัจจัยการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งใช้เป็นตัวทำนายความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 89.50

อรุณรัตน์ นิตยะโรจน์ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการจัดทำโครงการของ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 400 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G* Power ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ 352 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างสำรองเพิ่มอีก 48 คน เพื่อป้องกันข้อมูลที่อาจ ไม่ครบถ้วน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenient Sampling) ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการทดสอบแบบ t-test สถิติความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะนำไปเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธี LSD และใช้สถิติการถดถอยพหุคูณ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมที่มี เพศต่างกัน ทำให้ความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ต่างกัน และเจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมที่มีอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานต่างกัน ทำให้ความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมไม่ต่างกัน ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ด้านข้อมูลโครงการ ด้านหัวหน้าโครงการ ด้านสมาชิกในทีมและด้านองค์กร ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก มีผลต่อความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ศิรินาถ นิรมิตวรรณะ (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน และ 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร แรงจูงใจ และโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีผลต่อความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบความตรงของเนื้อหา และความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาร์คกับพนักงานในองค์กร จำนวน 30 คน ได้ระดับความเชื่อมั่น 0.918

โดยแจกกับพนักงานองค์กรเอกชนในเขตคลองเตยและเขตบางรักโดยจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรเอกชนที่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กร จำนวน 400 คน ส่วนวิธีการทางสถิติแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สถิติทดสอบหาความแตกต่างค่าที (t-test) สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งประกอบด้วยด้านเพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร และปัจจัยด้านโครงสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านแรงจูงใจไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน

ชาวลิต ประสิทธิ์ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยทั่วไปของกิจการที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา 2) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยภายนอกและความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกกับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล จำนวน 393 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ Independent Samples t-test, One-Way ANOVA และค่าสหสัมพันธ์แบบ Pearson Correlation ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทราที่มีลักษณะกิจการ จำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อความสำเร็จของกิจการที่แตกต่างกันและผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทราในระดับปานกลางที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สำราญ เชื้อเมืองพาน (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดเชียงราย การวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร และ 3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ในจังหวัดเชียงราย ผลการศึกษา พบว่า 1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในกลุ่มอายุ 40-49 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรสคู่ ระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ย 20.2 ปี ตำแหน่งผู้บริหาร ไม่เคยผ่านการประชุม/อบรม/สัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยภายในองค์กรประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร

โครงสร้างองค์กร ระบบขององค์กร รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคลากรในองค์กร ทักษะของบุคลากรและค่านิยมร่วมขององค์กร พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้านได้แก่ ปัจจัยการเมือง ปัจจัยเศรษฐกิจ ปัจจัยสังคมและปัจจัยเทคโนโลยี พบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด พบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 คือ ค่านิยมร่วมขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยสังคมและรูปแบบการทำงานของผู้นำ ตามลำดับ มีอำนาจการทำนาย ร้อยละ 72.60 และ 3) ปัญหาอุปสรรคคือจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดยุทธศาสตร์มีน้อย และการติดตามประเมินผลของผู้บริหารไม่สม่ำเสมอ ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารควรเพิ่มบุคลากรตามกรอบอัตรากำลัง มีการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม และจัดทำแผนการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Robin Mann & Dennis Kehoe (1993) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติและความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จากการศึกษามากกว่า 200 บริษัทถึงลักษณะองค์กรที่มีคุณภาพ(Quality Critical Organization Characteristic: QCOC)แบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านกระบวนการ ได้แก่ วิธีการผลิต 2) ลักษณะของพนักงาน ได้แก่ ระดับทักษะระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน อายุของพนักงาน ระดับการสัมผัส ผลิตภัณฑ์ของพนักงาน 3) ค่านิยมร่วม ได้แก่ ทศนคติของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินธุรกิจ อายุขององค์กร วิธีการที่ใช้ความเข้าใจต่อความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เงินเดือน เงื่อนไขการทำงาน 4) สไตล์การบริหารงาน ได้แก่ ทศนคติของบอร์ดบริหาร ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นต่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การวางแผนการ บริหารงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 5) โครงสร้างองค์กร ได้แก่ ภาระหน้าที่ตามโครงสร้าง องค์กร เสถียรภาพและการบูรณาการ 6) จำนวนพนักงาน และ 7) ความสัมพันธ์ โดยเรียงลำดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติและความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สไตล์การบริหารงาน ค่านิยมร่วม ความสัมพันธ์ ลักษณะของพนักงาน โครงสร้าง องค์กร จำนวนพนักงาน และปัจจัยด้านกระบวนการ ตามลำดับ

Boca Gratiela Dana (2012) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทั้งระดับองค์กร และระดับบุคคลจากการศึกษาองค์กรขนาดเล็กที่มุ่งสู่การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ทั้งในเชิงปฏิบัติและเชิงแนวคิด โดยการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) นั้นทำได้ง่ายใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ตลอดจนจนถึงการให้แนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นโอกาสหรือภาวะคุกคาม ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ความท้าทายทางเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านนโยบายและทางการเมือง ความต้องการของท้องถิ่น ความต้องการพนักงาน ความหลากหลายของ

สถานที่ทำงาน ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ได้แก่ พันธกิจ นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร

Christine K. Nyakeriga (2015) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ เห็นด้วยว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กร ระบบการบริหารมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เช่นกัน การบริหารทรัพยากรบุคคลกับการใช้กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรกับการใช้กลยุทธ์ ระบบบริหารกับการใช้แผนกลยุทธ์มีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยควรดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลควรประเมินมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานของควมมีประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรทบทวนระบบบริหารงานอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยและให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ควรกำหนดรูปแบบการสื่อสารในมหาวิทยาลัยตั้งแต่ที่การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ปี 2564 มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาระดับความสำเร็จของการบริหาร และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว โดยใช้กรอบแนวคิดของMcKinsey (McKinsey's 7S Framework) (พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์, 2560) และการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 แบบแผนการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การสร้างเครื่องมือ และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ เป็นบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ซึ่งแบ่งประเภทของบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสายวิชาชีพ จำนวน 167 คน กลุ่มสายสนับสนุน จำนวน 122 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 289 คน (ข้อมูลงานการเจ้าหน้าที่ ณ กรกฎาคม 2564)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มาจากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 289 คน โดยนำมาคำนวณกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างถึงใน สมชาย วรวิเศษมงคล, 2554) ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (.95) หรือมีความคลาดเคลื่อนที่เกิดขึ้นร้อยละ 5 (.05) โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$n = \frac{x^2 N p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + x^2 p (1 - p)}$$

โดย	n =	ขนาดของกลุ่มประชากร
	N =	ขนาดของประชากร
	e =	ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้
	x ² =	ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น

ร้อยละ 95 (x² = 3.841)

$P =$ สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด $p = 0.5$)

แทนค่าสูตร จะได้

$$n = \frac{(3.841)(289)(0.5)(1 - 0.5)}{((0.05^2)(289 - 1)) + ((3.841)(0.5)(1 - 0.5))}$$

$$n = \frac{277.51225}{0.72 + 0.96025}$$

$$n = \frac{277.347}{1.68025} = 165.16 \approx 166$$

จากการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 166 คน ผู้วิจัยต้องการเก็บข้อมูลมากกว่าผลจากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ เพื่อข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ไม่ครบถ้วน ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรังในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 180 คน มาใช้ในการศึกษา

3.1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้วิธีการแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสายวิชาชีพ และกลุ่มสายสนับสนุน โดยสามารถแบ่งได้ ดังตาราง 4

ตาราง 4 การแบ่งสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของบุคลากร	จำนวนประชากร	สัดส่วน(ร้อยละ)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สายวิชาชีพ	167	57.79	104
สายสนับสนุน	122	42.22	76
รวม	289	100.00	180

จากนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) คือ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยสามารถระบุหน่วยกลุ่มตัวอย่างได้เอง พบที่ไหน เมื่อไหร่ก็สามารถนำมาเป็นตัวอย่างการวิจัยได้ทันที (อาคม ใจแก้ว, 2539) เนื่องจากการทำงานในโรงพยาบาล มีการทำงานเป็นกะเวลา และนอกจากนี้ จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้บุคลากรในโรงพยาบาล มีเวรผลัดเปลี่ยนไปปฏิบัติงานนอกสถานที่ เช่น โรงพยาบาลสนาม สถานที่ให้บริการวัคซีน สถานที่กักตัวผู้มีประวัติเสี่ยง เป็นต้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ในครั้งนี้

3.2 แบบแผนการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง โดยศึกษาจากข้อมูล ดังนี้

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมจากการตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง จำนวน 180 คน

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ เช่น หนังสือ วารสาร สารนิพนธ์ บทความทางวิชาการ สารนิพนธ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถาม (Questionnaire) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดตอบด้วยตนเอง ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และกลุ่มงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) และแบบเติมคำ

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 5 ระดับ ตาม Likert Scale โดยใช้หลักการแบ่งอันตรภาคชั้น ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

ความกว้างของชั้น 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	หมายถึง	การแปลผล
4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

การแปลผลระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 5 ระดับ ตาม Likert Scale โดยใช้หลักการแบ่งอันตรภาคชั้น ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

ความกว้างของชั้น 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	หมายถึง	การแปลผล
4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับมาก

2.61 – 3.40	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	เห็นด้วยในระดับน้อยสุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

เกณฑ์ในการประเมินค่าของข้อคำถาม มีดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับดีมาก
ระดับ 4	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับดี
ระดับ 3	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับพอใช้
ระดับ 1	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับควรปรับปรุง

เกณฑ์ในการแปลความหมาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล อยู่ในรูปแบบคะแนนเฉลี่ย

การแปลผลความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว แบ่งเป็น 5 ระดับ ตาม Likert Scale โดยใช้หลักการแบ่งอันตรภาคชั้น ซึ่งสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \frac{\text{Maximum} - \text{Minimum}}{\text{Interval}} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ความกว้างของชั้น 0.80 กำหนดช่วงคะแนนเฉลี่ยในแต่ละระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	หมายถึง	การแปลผล
4.21 – 5.00	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับดีมาก
3.41 – 4.20	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับดี
2.61 – 3.40	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับพอใช้
1.00 – 1.80	หมายถึง	ความสำเร็จอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ตอนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

ตอนที่ 6 เป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

3.4 การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.4.1 การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.4.1.1 ผู้วิจัยศึกษาขอบเขตของเนื้อหา ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

3.4.1.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถาม โดยการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับหัวข้อและวัตถุประสงค์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข และตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม

3.4.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.4.2.1 การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำเครื่องมือแบบสอบถามฉบับร่างที่พัฒนา และปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน มาตรวจสอบและพิจารณาความตรงของเนื้อหาตามนิยามในแต่ละข้อคำถาม โดยการวัดดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยาม ศัพท์เฉพาะ (Item Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 หากท่านมั่นใจว่าข้อความนี้สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 หากท่านไม่มั่นใจว่าข้อความนี้สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 หากท่านมั่นใจว่าข้อความนี้ไม่สามารถวัดได้ตามวัตถุประสงค์

จากนั้นนำคะแนนจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านมาหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยาม โดยมีการคำนวณด้วยสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับค่านิยาม

ΣR = ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ในการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จากการหาความสอดคล้อง IOC ในทุกข้อคำถามนั้น มีค่าเท่ากับ 1.00 หากข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 จะคัดเลือกไว้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50 มาปรับปรุงแก้ไขหรือตัดออกจากแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา (ธีระ กุลสวัสดิ์, 2558)

ทั้งนี้ ก่อนหาค่า IOC มีข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทั้ง 7 ข้อ ประเมินผล ใช้ได้ทั้ง 7 ข้อ

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ทั้งหมด 34 ข้อ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.67-1.00 ทั้ง 34 ข้อ ประเมินผล ใช้ได้ทั้ง 34 ข้อ

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ทั้งหมด 5 ข้อ ได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00 ทั้ง 5 ข้อ ประเมินผล ใช้ได้ทั้ง 5 ข้อ

และข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ทั้งหมด 25 ข้อ ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.67-1.00 จำนวน 23 ข้อ และค่า IOC เท่ากับ 0.33 จำนวน 2 ข้อ ประเมินผล ใช้ได้ 23 ข้อ และใช้ไม่ได้ 2 ข้อ จึงได้มีการคัดข้อคำถามออก 2 ข้อ

3.4.2.2 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

เพื่อวัดความเชื่อถือได้ของเครื่องมือว่าแบบสอบถามสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษาได้ โดยเก็บแบบสอบถาม 30 ชุดเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) และกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 (ณรงค์ บัวบาน, 2556 อ้างถึงใน วุฒิพงศ์ หว่านดี, 2561) โดยมีการคำนวณด้วยสูตร ดังนี้

$$a = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right)$$

เมื่อ	a	=	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด
	K	=	จำนวนข้อคำถามทั้งหมด
	S_i^2	=	ความแปรปรวนของข้อคำถามแต่ละข้อ
	S_t^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

เมื่อนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษาได้ โดยเก็บแบบสอบถาม 30 ชุดเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.97 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ผู้วิจัยขอหนังสืออนุญาต เพื่อยื่นขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการวิจัย โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง เพื่อ

ขอเข้าเก็บข้อมูลกับบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว ผู้เป็นกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตัวอย่างในการขอข้อมูลและตอบแบบสอบถาม

3.5.2 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ Google Form ในการสร้างแบบสอบถาม

3.5.3 เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบ ความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อประมวลผลต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ในการวิเคราะห์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.6.1 การจัดเตรียมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับมาตรวจสอบถึงความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้แปลงเป็นรหัสในโปรแกรม SPSS เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

3.6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้กำหนดค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

3.6.2.1 เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และกลุ่มงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percent)

3.6.2.2 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว เป็นการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2.3 เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

3.6.2.4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำมาใช้ประกอบการอภิปรายผล

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามแก่บุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว จำนวน 180 ชุด และได้รับคืน 176 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.78 ซึ่งผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

4.1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

4.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

4.1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 176 คน ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทบุคลากร ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน และกลุ่มงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		21	11.93
หญิง		155	88.07
อายุ			
20 – 29 ปี		40	22.73
30 – 39 ปี		59	33.52
40 – 49 ปี		42	23.86
ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป		35	19.89

ตาราง 5 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรโรงพยาบาล ยานตาขาว อำเภอยานตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทบุคลากร		
บุคลากรสายวิชาชีพ	120	68.18
บุคลากรสายสนับสนุน	56	31.82
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	18.75
ปริญญาตรี	127	72.16
สูงกว่าปริญญาตรี	16	9.09
ประเภทตำแหน่ง		
ข้าราชการ	109	61.93
พนักงานราชการ	3	1.70
ลูกจ้างชั่วคราว	45	25.57
อื่นๆ	19	10.80
ระยะเวลาการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	52	29.55
6 – 10 ปี	24	13.64
11 – 15 ปี	27	15.34
16 – 20 ปี	16	9.09
21 – 25 ปี	19	10.80
26 – 30 ปี	21	11.93
มากกว่า 30 ปี	17	9.66
กลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติ		
- กลุ่มงานบริหารทั่วไป	20	11.36
- กลุ่มงานการแพทย์	1	0.57
- กลุ่มงานการพยาบาล	76	43.18
- กลุ่มงานทันตกรรม	11	6.25
- กลุ่มงานเภสัชกรรมคุ้มครองผู้บริโภค	15	8.52
- กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์และรังสีวิทยา	9	5.11
- กลุ่มงานประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์และ สารสนเทศทางการแพทย์	12	6.82
- กลุ่มงานบริการด้านปฐมภูมิและองค์รวม	13	7.39
- กลุ่มงานเวชศาสตร์ฟื้นฟูการแพทย์แผนไทย และแพทย์ทางเลือก	19	10.80
รวม	176	100.00

จากตาราง 5 พบว่า

1) เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงจำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 88.07 เพศชาย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.93

2) อายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 33.52 รองลงมาคืออายุ 40 – 49 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.86 อายุ 20 – 29 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 และอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 19.89 ตามลำดับ

3) ประเภทบุคลากร พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายวิชาชีพจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 เป็นบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82

4) ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 72.16 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 และระดับสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

5) ประเภทตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 61.93 รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 25.57 อื่นๆ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 และพนักงานราชการ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70 ตามลำดับ

6) ระยะเวลาการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 29.55 รองลงมาทำงาน 11 – 15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.34 ทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 ทำงาน 26 – 30 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.93 ทำงาน 21 – 25 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.66 และทำงาน 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.09 ตามลำดับ

7) กลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานกลุ่มงานการพยาบาลจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 43.18 รองลงมาปฏิบัติงานกลุ่มงานบริหารทั่วไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 11.36 ปฏิบัติงานกลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟูการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80 ปฏิบัติงานกลุ่มงานเภสัชกรรมคุ้มครองผู้บริโภค จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 8.52 ปฏิบัติงานกลุ่มงานบริการด้านปฐมภูมิและองค์รวม จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.39 ปฏิบัติงานกลุ่มงานประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 ปฏิบัติงานกลุ่มงานทันตกรรม จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 ปฏิบัติงานกลุ่มงานเทคนิคการแพทย์และรังสีวิทยา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 และ ปฏิบัติงานกลุ่มงานการแพทย์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.57 ตามลำดับ

4.2 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 176 คน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการ

บริการ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

กลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
- กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน	3.97	.478	ดี
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ	3.82	.526	ดี
- กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย	3.81	.474	ดี
- กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน	3.83	.567	ดี
รวม	3.86	.451	ดี

จากตาราง 6 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ของบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว ทั้ง 4 กลยุทธ์ โดยรวมเห็นด้วยในระดับดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.451

เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.97 รองลงมา กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และกลยุทธ์ที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ซึ่งสามารถแจกแจงรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 1	\bar{X}	S.D.	แปลผล
- โรงพยาบาลมีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยด้าน สูติกรรม	4.02	.580	ดี
- หน่วยบริการของโรงพยาบาลมีศักยภาพในการ ให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่	4.04	.538	ดี
- ผู้ป่วยของโรงพยาบาลได้รับการดูแลรักษาแบบ องค์รวมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน	3.99	.545	ดี
- เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีศักยภาพ/ทักษะการ ดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคอง (Palliative Care)	4.02	.600	ดี
- ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทาง การแพทย์แผนจีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.02	.585	ดี
- โรงพยาบาลมีการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิต และจิตเวช	3.77	.630	ดี
- โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการที่ได้มาตรฐานและ มีความปลอดภัย	3.97	.604	ดี
- บุคลากรของโรงพยาบาลมีจิตสำนึก ตระหนักถึง คุณค่าและเกิดแรงจูงใจในการอนุรักษ์พลังงาน	3.93	.681	ดี
- ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ได้รับบริการที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานเกิดความปลอดภัย	3.98	.632	ดี
รวม	3.97	.478	ดี

จากตาราง 7 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน โดยรวมเห็นด้วยในระดับดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.478

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทั้ง 9 ประเด็นมีระดับความสำเร็จ ในระดับดี ประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประเด็นหน่วยบริการของโรงพยาบาลมีศักยภาพในการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 รองลงมา คือ ประเด็นโรงพยาบาลมีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยด้านสูติกรรม ประเด็นเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีศักยภาพ/ทักษะการดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคอง (Palliative Care) ประเด็นผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์แผนจีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยทั้ง 3 ประเด็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และ ประเด็นผู้ป่วยของโรงพยาบาลได้รับการดูแลรักษาแบบองค์รวมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ประเด็นผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ได้รับบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเกิดความปลอดภัย ประเด็นโรงพยาบาลมี

สถานที่ให้บริการที่ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย ประเด็นบุคลากรของโรงพยาบาลมีจิตสำนึก ตระหนักถึงคุณค่าและเกิดแรงจูงใจในการอนุรักษ์พลังงาน และประเด็นโรงพยาบาลมีการพัฒนา ระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.98, 3.97, 3.93 และ 3.77 ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ

กลยุทธ์ที่ 2	\bar{X}	S.D.	แปลผล
- โรงพยาบาลมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของ บุคลากรทุกระดับสร้างพฤติกรรมบริการที่ดี	3.80	.614	ดี
- โรงพยาบาลมีการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีในกลุ่มวัยทำงาน	3.87	.611	ดี
- โรงพยาบาลมีการพัฒนางานเวชระเบียนให้มีความ ถูกต้อง สมบูรณ์	3.96	.653	ดี
- ผู้ให้บริการและผู้รับบริการของโรงพยาบาลมีความ ปลอดภัย	3.98	.595	ดี
- บุคลากรของโรงพยาบาลทำงานอย่างมีความสุข	3.63	.689	ดี
- โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร	3.70	.646	ดี
รวม	3.82	.526	ดี

จากตาราง 8 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ โดยรวมเห็นด้วยในระดับดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.526

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทั้ง 6 ประเด็นมีระดับความสำเร็จ ในระดับดี ประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประเด็นผู้ให้บริการและผู้รับบริการของโรงพยาบาลมีความ ปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 รองลงมา คือ ประเด็นโรงพยาบาลมีการพัฒนางานเวชระเบียนให้มีความ ถูกต้อง สมบูรณ์ ประเด็นโรงพยาบาลมีการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีในกลุ่มวัยทำงาน ประเด็น โรงพยาบาลมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับสร้างพฤติกรรมบริการที่ดี ประเด็น โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร และประเด็นบุคลากรของโรงพยาบาลทำงานอย่าง มีความสุข โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96, 3.87, 3.80, 3.70 และ 3.63 ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 3	\bar{X}	S.D.	แปลผล
- บุคลากรของภาคีเครือข่ายมีศักยภาพและความสามารถ	3.86	.559	ดี
- โรงพยาบาลมีการป้องกันและควบคุมโรค ลดอัตราป่วย/ตาย โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย	3.82	.556	ดี
- อัตราการป่วยและการตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลลดลง	3.66	.630	ดี
- ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์เงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	3.91	.568	ดี
รวม	3.81	.474	ดี

จากตาราง 9 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย โดยรวมเห็นด้วยในระดับดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.474

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทั้ง 4 ประเด็น มีระดับความสำเร็จ ในระดับดี ประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประเด็นผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์เงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา คือ ประเด็นบุคลากรของภาคีเครือข่ายมีศักยภาพและความสามารถ ประเด็นโรงพยาบาลมีการป้องกันและควบคุมโรค ลดอัตราป่วย/ตาย โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย และประเด็นอัตราการป่วยและการตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลลดลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86, 3.82 และ 3.66 ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 4	\bar{X}	S.D.	แปลผล
- โรงพยาบาลมีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน	3.60	.633	ดี
- โรงพยาบาลมีการพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีคุณภาพมาตรฐาน	3.79	.647	ดี

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน (ต่อ)

กลยุทธ์ที่ 4	\bar{X}	S.D.	แปลผล
- ทุกกลุ่มงานของโรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรม 5 ส.อย่างต่อเนื่อง	4.05	.708	ดี
- โรงพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ	3.89	.666	ดี
รวม	3.83	.567	ดี

จากตาราง 10 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยรวมเห็นด้วยในระดับดี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.567

เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่า ทั้ง 4 ประเด็นมีระดับความสำเร็จ ในระดับดี ประเด็นที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประเด็นทุกกลุ่มงานของโรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรม 5 ส.อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมา คือ ประเด็นโรงพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ ประเด็นโรงพยาบาลมีการพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีคุณภาพมาตรฐาน และประเด็นโรงพยาบาลมีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89, 3.79 และ 3.60 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอ ย่านตาขาว จังหวัดตรัง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอ ย่านตาขาว จังหวัดตรัง ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 176 คน วิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังตาราง 11

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

ตัวแปรอิสระ(ตัวแปรพยากรณ์)	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.011	.204		4.963	.000**
ปัจจัยภายในองค์กร	.595	.064	.587	9.258	.000**
ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)	.161	.047	.215	3.398	.001**

R=.733 R² = .537 SE_{.est} = .30830 F = 100.511

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์จะพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) สามารถร่วมพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาวได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig. < .001) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ได้ร้อยละ 53.7 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว โดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร (Beta=.587) รองลงมาได้แก่ตัวแปรปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (Beta=.215) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายเท่ากับ .30830

และการวิเคราะห์ตัวแปรพยากรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 176 คน วิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ปัจจัยภายในองค์กร

ตัวแปรอิสระ(ตัวแปรพยากรณ์)	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.261	.198		6.367	.000**
ด้านบุคลากร	.249	.063	.304	3.961	.000**
ด้านโครงสร้างองค์กร	.279	.060	.340	4.630	.000**
ด้านค่านิยมร่วม	.150	.050	.193	3.026	.003**

R=.711 $R^2 = .506$ $SE_{est} = .31967$ $F = 58.625$

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์จะพบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านค่านิยมร่วม สามารถร่วมพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (Sig. < .01) โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว ได้ร้อยละ 50.6 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว โดยเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยภายในองค์กร ด้านบุคลากร (Beta=.340) รองลงมาได้แก่ด้านโครงสร้างองค์กร (Beta=.304) และด้านค่านิยมร่วม (Beta =.193) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนายเท่ากับ .31967

4.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง เป็นคำถามปลายเปิด และจากแบบสอบถามที่ตอบกลับจำนวน 176 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 11.93 ซึ่งสามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคแยกตามประเด็นต่างๆ ได้ดังนี้

4.4.1 ปัจจัยภายในองค์กร จำนวน 15 ชุด คิดเป็นร้อยละ 71.43 จากผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 21 ชุด

4.4.1.1 ด้านบุคลากร

1) ขาดแคลนบุคลากร

- มีบุคลากรไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ได้
- จำนวนผู้ให้บริการ น้อยกว่าจำนวนผู้รับบริการ ทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง เกิดความไม่สมบูรณ์ของระบบบริการ

ในการทำงาน

- ภาระงานที่มาก ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเหนื่อยล้า ไม่มีความสุข

2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

- บุคลากรสายสนับสนุนขาดการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ และทักษะเพิ่ม เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้อง รั้งกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป

4.4.1.2 ด้านกลยุทธ์

1) การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- การนำแผนยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัติยังไม่ชัดเจนในระดับกิจกรรม
- โครงการและกิจกรรมมีจำนวนมากเกินไปและซ้ำซ้อน
- การรับทราบของบุคลากรในการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่ผู้ปฏิบัติและการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค การเข้าถึงระบบบริการสุขภาพ เพื่อเชื่อมโยงตามแผนยุทธศาสตร์และการปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ให้ตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพที่ผู้รับบริการต้องการไม่ทั่วถึงบุคลากรทุกคน

2) การควบคุม ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

- ขาดการติดตามประเมินผลแผนงาน การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและทันเวลา

4.4.1.3 ด้านระบบปฏิบัติงาน

1) การดำเนินงานคร่อมหน่วยงาน

- ระบบการประสานงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง มีความล่าช้า จากขั้นตอนตามระบบที่ต้องดำเนินการ ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานได้ตามแผนที่วางไว้

2) ขอบเขตงาน

- การมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติ จะเน้นให้เฉพาะคนที่ใช้ง่ายทำเป็น ทำให้เกิด work load แก่ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะราย

4.4.2 ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จำนวน 6 ชุด คิดเป็นร้อยละ 28.57 จากผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 21 ชุด

4.4.2.1 ปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

1) ด้วยข้อจำกัดของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) บุคลากรไม่สามารถดำเนินการโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่วางไว้ได้ แต่ต้องปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นตามสถานการณ์

2) ภาระหน้าที่มากขึ้น ทำให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้า ไม่มีความสุข

ในการทำงาน

3) บุคลากรติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอไม่สามารถดำเนินงานตามแผนได้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว 2) ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว 3) ศึกษาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรโรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ซึ่งแบ่งประเภทของบุคลากรเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มสายวิชาชีพ และกลุ่มสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้นจำนวน 176 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ ได้แก่ สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 88.07 มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี ร้อยละ 33.52 เป็นบุคลากรสายวิชาชีพ ร้อยละ 68.18 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 72.16 เป็นข้าราชการ ร้อยละ 61.93 มีระยะเวลาการทำงานไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 29.55 และปฏิบัติงานในกลุ่มงานการพยาบาล ร้อยละ 43.18

5.1.2 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ทั้ง 4 กลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับดี (\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.451) เมื่อพิจารณารายกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน (\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.478) รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน (\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.567) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ (\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.526) และ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย (\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.474)

5.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง คือ ทั้งปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยทั้ง 2 ตัวแปร ร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ได้ร้อยละ 53.7 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร รองลงมาคือปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

และเมื่อแยกวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรังนั้น พบว่ามี 3 ตัวแปร ร่วมกันทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ได้ร้อยละ 50.6 โดยตัวแปรปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลสูงสุด ได้แก่ ด้านบุคลากร รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์กร และ ด้านค่านิยมร่วมตามลำดับ

5.1.4 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

มีผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง จำนวน 21 ชุด คิดเป็นร้อยละ 11.93 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยภายในองค์กร จำนวน 15 ชุด คิดเป็นร้อยละ 71.43 จากผู้ตอบแบบสอบถาม ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 21 ชุด ด้านบุคลากร พบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านกลยุทธ์ พบปัญหาการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และปัญหาการควบคุม ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ด้านระบบปฏิบัติงาน พบปัญหาการดำเนินงานคร่อมหน่วยงาน และขอบเขต 2) ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จำนวน 6 ชุด คิดเป็นร้อยละ 28.57 จากผู้ตอบแบบสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ จำนวน 21 ชุด พบปัญหาการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลบุคลากรไม่สามารถดำเนินการโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ที่วางไว้ได้ แต่ต้องปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นตามสถานการณ์ บุคลากรมีภาระหน้าที่มากขึ้น ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า ไม่มีความสุขในการทำงาน และเมื่อบุคลากรติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนฯ ได้

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ปี 2564 พบว่าระดับความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณากลยุทธ์แต่ละด้าน พบว่า กลยุทธ์ทุกด้านอยู่ในระดับดีทั้งสิ้น โดยกลยุทธ์ที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน และกลยุทธ์ที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย อาจเพราะสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้ไม่สามารถทำงานระหว่างหน่วยงานได้ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ พิริยา ผาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสุนทรินทร จังหวัดยะลา ที่พบว่า ยุทธศาสตร์ที่มีคะแนนน้อยที่สุดคือยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและอาเซียน และยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาองค์กรและประชาสัมพันธ์

5.2.2 ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

จากการวิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 53.7 ($R^2 = 0.537$) และเมื่อแยกวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร ที่มีทั้งหมด 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบปฏิบัติงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยภายในด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านค่านิยมร่วม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านค่านิยมร่วม ตามลำดับ โดยสามารถทำนายได้ร้อยละ 50.6 ($R^2 = 0.506$)

1) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านกลยุทธ์ พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อาจเนื่องมาจาก โรงพยาบาลย่านตาขาวยังขาดการติดตาม การประเมินผล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพฯ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการศึกษาของ พิริยา ชาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ

2) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า มีอิทธิพลและส่งผลเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ซึ่งโรงพยาบาลย่านตาขาว มีความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร จึงส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ สอดคล้องกับการศึกษาของเยาวเรศวี นุตเดชาพันธ์ (2558) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ที่พบว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

3) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านระบบปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคฯจากผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ว่าโรงพยาบาลย่านตาขาว มีปัญหาการดำเนินงานคร่อมสายงาน ที่มีความล่าช้า จากความซับซ้อนของขั้นตอน หรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน และสอดคล้องกับการศึกษาของ พิริยา ชาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่พบว่าปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ได้สรุปไว้ว่า เนื่องจากระบบงานต่างๆ ในวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ยังมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน จึงทำให้ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงานจึงไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

4) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านบุคลากร พบว่า มีอิทธิพลและส่งผลเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อาจเพราะโรงพยาบาลย่านตาขาว เป็นองค์กรการให้บริการด้านสุขภาพ ที่ต้องใช้กำลังคนในการให้บริการ และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้มีภาระหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น เช่น โรงพยาบาลสนาม ศูนย์ฉีดวัคซีน เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องแบ่งกำลังคนไปให้บริการ ซึ่งทำให้เกิดความเหนื่อยล้าในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ พิริยา ชาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่พบว่าปัจจัยด้านบุคลากรไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ

5) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านทักษะ พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อาจเนื่องจากโรงพยาบาลย่านตาขาวมีการพัฒนาและฟื้นฟูความรู้ความสามารถที่จำเป็นแก่บุคลากรสม่ำเสมอ ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า ที่พบว่า ปัจจัยด้านทักษะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล สรุปไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงบริบทหลายด้าน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนการปฏิบัติงาน รวมถึงเครื่องมือ อุปกรณ์ในการใช้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องใช้ความเชี่ยวชาญ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อนำความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการงานของตนเองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อาจเพราะโรงพยาบาลย่านตาขาว มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกคน ทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคจากผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ว่าโรงพยาบาล ย่านตาขาว มีปัญหาการด้านรูปแบบการบริหาร พบปัญหาการจัดการองค์กรและการนำ และปัญหาการวางแผนและสนับสนุนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของพิริยา ผาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ที่พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ สรุปไว้ว่าการมีแผนการบริหารที่ชัดเจนโดยการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารและผู้บริหาร มีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์

7) ปัจจัยภายในองค์กร ด้านค่านิยมร่วม พบว่า มีอิทธิพลและส่งผลเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง โดยโรงพยาบาลย่านตาขาว ได้ยึดหลักค่านิยม MOPH ตามค่านิยมกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย M : Mastery เป็นนายตนเอง คือเป็นบุคคลที่หมั่นฝึกฝนตนเองให้มีศักยภาพ ยึดมั่นในความถูกต้อง มีวินัย ปฏิบัติตามกฎระเบียบ บนพื้นฐานของการมีสำนึก รับผิดชอบ คุณธรรม และจริยธรรม O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ คือสร้างสรรค์นวัตกรรม สิ่งใหม่ ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบสุขภาพ P : People centered ใส่ใจประชาชน คือต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานเพื่อประโยชน์อันดีแก่ประชาชน โดยใช้หลักเข้าใจ เข้าถึง ฟังได้ H : Humility อ่อนน้อมถ่อมตน ในการทำงาน คือมีสัมมาคารวะ มีน้ำใจ ให้อภัย รับฟังความเห็น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งหากปฏิบัติตามค่านิยมร่วมที่เป็นจุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์วรรณ จุมแพงกุลลาบ รัตนัสจธรรม และวัลลภ ใจดี (2555) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุขซึ่งพบว่า ค่านิยม

ร่วมขององค์กร เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้การพัฒนาคุณภาพประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพิริยา ผาติวิกรัยวงศ์ (2560) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา พบว่าปัจจัยค่านิยมร่วมมีอิทธิพลโดยตรงมากที่สุดต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ซึ่งซึ่งค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์กรที่เชื่อมประสานทั้งองค์กรเข้าด้วยกันร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จ (สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล, 2557)

8) ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) พบว่า มีอิทธิพลและส่งผลเชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง อาจเป็นเพราะโรงพยาบาลย่านตาขาว เป็นหน่วยงานด้านสาธารณสุขที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร ที่ไม่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ฯของโรงพยาบาล แต่โรงพยาบาลต้องตอบรับต่อปัจจัยนี้ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของสำราญ เชื้อเมืองพาน (2562) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดเชียงราย พบว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ด้านสังคมมีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพวงผกา มะเสนา และประณต นันท์ยะกุล (2557) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารจัดการ การบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าผู้บริหารในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปให้ความสำคัญปัจจัยภายนอก ด้านนโยบายและด้านสุขภาพ เช่น ด้านนโยบาย นโยบายเร่งด่วนไม่อยู่ในแผนยุทธศาสตร์ การปฏิรูประบบสุขภาพ ความคาดหวังของประชาชนด้านงานบริการมีสูง และด้านสุขภาพ พฤติกรรมสุขภาพเสี่ยงต่อการเกิดโรค ปัญหาสุขภาพประชากรมีความรุนแรงและซับซ้อน เกิดการระบาดของโรคติดต่อ เช่น ไข้เลือดออก ไข้หวัดนก ไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ โรคอุบัติใหม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการบริหารจัดการการบริการที่มีคุณภาพในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง ได้แก่ ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) โดยปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านค่านิยมร่วม ตามลำดับ มีข้อเสนอแนะดังนี้

5.3.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร

1) ด้านบุคลากร

- การวางแผน: ควรมีการจัดสรรบุคลากรให้เพียงพอและเหมาะสมกับภาระงานในแต่ละงาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

- การวิเคราะห์งาน: ควรมีการกำหนดขอบเขตของงาน และมีรายละเอียด และวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ได้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้

- การบำรุงรักษา: ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่สามารถสร้างผลงานวิชาการ การสนับสนุนการทำงานของบุคลากร การสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน สนับสนุนด้านความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อไม่ให้เกิดการลาออกของบุคลากร

- การคัดเลือก: ควรมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่ง หรืองาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงงาน หรือมีภาระงานที่นอกเหนือจากงานประจำ ผู้บริหารควรมีการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์นั้น ตามความสามารถ และความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและสร้างประสิทธิผล

- การฝึกอบรมและการพัฒนา: ควรมีการพัฒนาทักษะให้บุคลากรแต่ละวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการทบทวนความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้มีการจัดประชุมถ่ายทอดความรู้ เพื่อรองรับการทำงาน การให้บริการได้ นอกจากนี้องค์กรต้องสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาเมื่อบุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาสมรรถนะตนเอง เพื่อรองรับการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงต่างที่จะเกิดขึ้นในอาชีพ

- การบริหารผลการปฏิบัติงาน: ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังบุคลากร ให้ทราบถึงผลการประเมินของแต่ละบุคคลโดยหัวหน้างาน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการนำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

- การจ่ายค่าตอบแทน: มีการจ่ายเงินเดือน และค่าตอบแทนอื่นๆ ตรงตามเวลา เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ได้

2) ด้านโครงสร้างองค์กร

ในการทำงานคร่อมหน่วยงานที่มีความหลากหลายของกลุ่มงานนั้น ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ให้ชัดเจน มีการสร้างขั้นตอนการดำเนินงาน พร้อมเผยแพร่ให้ทราบทั้งองค์กร เพื่อการประสานงาน และการดำเนินงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯได้

3) ด้านค่านิยมร่วม

โรงพยาบาลย่านตาขาว ปี 2564 ได้ยึดหลักค่านิยม MOPH ตามค่านิยมกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย M : Mastery เป็นนายตนเอง O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่ P : People centered ใส่ใจประชาชน H : Humility อ่อนน้อมถ่อมตน ในการทำงาน ซึ่งควรมีการกำหนดค่านิยมร่วมของโรงพยาบาลย่านตาขาวเอง ที่แสดงถึงอัตลักษณ์ขององค์กรและ เป็นไปตามบริบทขององค์กร เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

และค่านิยมร่วมสามารถแสดงถึงเป้าหมายขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ให้บรรลุความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ฯที่วางไว้ได้

5.3.1.2 ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้โรงพยาบาลย่านตาขาวไม่สามารถดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ฯที่วางไว้ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อในหลายๆด้าน จึงมีข้อเสนอแนะในการดำเนินงานดังนี้

- โรงพยาบาลจะต้องบริหารแบบปรับระดับประคองกิจการ เนื่องจากไม่สามารถเปิดให้บริการได้ในรูปแบบปกติ ส่งผลกระทบต่อรายได้ของโรงพยาบาล

- มีการจัดการในการเข้าถึงบริการของผู้ป่วยที่ติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ตามความจำเป็น เร่งด่วน และได้รับการดูแลจากแพทย์เฉพาะทางตามกลุ่มโรคสำคัญ เพื่อลดความเสี่ยงต่อความรุนแรงของโรค และเพื่อป้องกันการแพร่กระจายเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในโรงพยาบาล ที่เสี่ยงต่อบุคลากรผู้ให้บริการและผู้มารับบริการทั่วไปได้

- เตรียมอุปกรณ์ สถานที่ให้เพียงพอในการดูแลผู้ป่วย

5.3.1.3 นำเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ย่านตาขาว เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และจัดประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ย่านตาขาวเพื่อดำเนินการเพื่อหารูปแบบการแก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว

5.3.1.4 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง ในทุกกลุ่มงาน เพื่อดูแลบุคลากรทุกระดับให้ ปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลย่านตาขาว เกิดการควบคุม ติดตาม การดำเนินงานตาม แผนยุทธศาสตร์ฯ ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัด ตราfficที่มีความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ในระดับดีมาก

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาหน่วยงานในองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการ ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์อยู่ในระดับดีมากนำมาเป็นรูปแบบให้หน่วยงานอื่นปฏิบัติตาม

บรรณานุกรม

- กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2550). *พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550*. สืบค้นวันที่ 26 มกราคม 2565, จาก <http://web.krisdika.go.th/data/law/law2/%BB46/%BB46-20-2550-a0001.pdf>
- กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ปี พ.ศ. 2557-2560*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ, พระนครศรีอยุธยา. สืบค้นจาก <https://li01.tci-thaijo.org/index.php/rmutsb-sci/article/view/99278/77150>
- กัญญาภัค ทองจันทร์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมพัฒนาที่ดิน (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา. (2541). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานในสถานอนามัยสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา.(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. สงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นจาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/>
- เกสกาณฑา เชื้อสะอาด. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. เชียงราย. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.
- ช่อทิพย์ บรมธนรัตน์. (2558). *กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านสุขภาพ. ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาสุขภาพ (หน่วยที่ 4)*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เขาวลิต ประสิทธิ์. (2561). *ปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในจังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2553). *สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองไทย : คู่มือประชาชน*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและสถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2562). *หลักสูตรย่อยที่ 1 การจัดทำยุทธศาสตร์ภาครัฐ. โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารยุทธศาสตร์ ปี 2562*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สืบค้นจาก <https://www.researchgate.net/>
- ดุสิตพร ฮกทา และนุชประวีณ์ ลิขิตศรีณย์. (2563). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพการท่องเที่ยวแบบบูรณาการในพื้นที่ชายฝั่งทะเลของจังหวัดตรัง. ตรัง. วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*.

- ทวิวรรณ อินดา. (2552). *การพัฒนารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ* (ดุชนิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุชนิพนธ์). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพย์วรรณ จุมแพง, กุหลาบ รัตนสังธรรม และวัลลภ ใจดี. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข. *วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา*, 7(2), 38-52.
- ธนกร แข็งพิลา. (2557). *การจัดการ 7's แมคคินซีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาสารคาม. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ธัญญารัตน์ สหศักดิ์กุล. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมเจ้าท่า* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- ธีระ กุลสวัสดิ์. (2558). การหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย. *เอกสารประกอบการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของเทคนิคการทำวิจัยเชิงปริมาณ*. ชลบุรี: คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. สืบค้นจาก <https://km.buu.ac.th/>
- นภดล ร่มโพธิ์. (2552). การประเมินความสำเร็จของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 4-7.
- นุชจรินทร์ ปิ่นทอง (2559). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. *วารสารวิชาการ Veridian E – Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(2), 801 - 814. สืบค้นจาก <https://he02.tci-thaijo.org/>
- ประทีป กันทะเรือน. (2552). *องค์ประกอบที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสบปราบจำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. สืบค้นจาก <https://tdc.thailis.or.th/tdc/>
- พนิดา คล้อสวัสดิ์. (2551). *ปัจจัยเอื้อและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุชนิพนธ์). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. สืบค้น 14 มิถุนายน 2564, จาก <https://www.krisdika.go.th/>
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และสังวร รัตนรักษ์. (2551). *ลักษณะสำคัญขององค์การ (Organization Profile). ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: วิชั่นพรีนซ์แอนดิมิเดีย.
- พันธ์ศักดิ์ ลีลาวรรณกุลศิริ. (2551). ธุรกิจพารวย (ออนไลน์). สืบค้น 20 ตุลาคม 2564, จาก <http://www.manager.co.th/SMEs/View New.aspx?>
- พิบูลย์ ทีปะปาล. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

- พริยา ผาติวิกรัยวงศ์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการ สาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สืบค้นจาก <https://tdc.thailis.or.th/tdc/>
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน. (2556). *แนวคิด ความสำคัญ และกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. สืบค้น 20 ตุลาคม 2564. จาก <http://www.flas.kps.ku.ac.th/forum/index.php?topic=77.0>
- มาลี จิรเดชาชาญ. (2556). *ปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์เตรียมความพร้อมอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ.2558 ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง* *สู่การปฏิบัติ: ศึกษากรณีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง* (วิทยานิพนธ์ปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก <https://tdc.thailis.or.th/tdc/>
- มูลนิธิกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (2564). *คู่มือประกอบการจัดทำแผนดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง สำหรับสถานพยาบาล กรณีโรคติดเชื้ออุบัติใหม่*. สืบค้นวันที่ 26 มกราคม 2565, จาก https://covid19.dms.go.th/Content/Select_Landding_page?contentId=122
- เยาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2558) *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข*. นนทบุรี: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.
- โรงพยาบาลชุมชนในประเทศไทย. สืบค้น 14 มิถุนายน 2564, จาก th.wikipedia.org/wiki/โรงพยาบาลในประเทศไทย.
- โรงพยาบาลในประเทศไทย. สืบค้น 14 มิถุนายน 2564, จาก th.wikipedia.org/wiki/โรงพยาบาลในประเทศไทย.
- วัชรินทร์ สุทธิชัย. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- วันชัย มีชาติ. (2553). *การบริหารองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2555). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ: โพรเพซ.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- วุฒิพงษ์ หวานดี. (2561). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารจัดการงานวารสารวิชาการในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศิระ โอภาสพงษ์. (2544). *การวัดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์.บิซิเนสเพรส.

- ศิริสรร บุญจ้อย. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลคุยม่วง อำเภอบางระกำ จังหวัดพิษณุโลก* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาการบริหารจัดการภาครัฐ. พิษณุโลก. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
- ศิรินาถ นิรมิตวรรณะ. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ขององค์กรเอกชน*. (การค้นคว้าอิสระหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2563). *การบริหารภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้นวันที่ 10 ตุลาคม 2564, จาก <http://thachang-nyk.go.th/UserFiles/File/041158/E2-PRNM.pdf>.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2563). *ข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐในยุค New normal: โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12*. สืบค้นวันที่ 26 มกราคม 2565, จาก https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/rwmelm_nbs.2_run_12.pdf
- สมชาย วรภิเษมสกุล. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. อุดรธานี. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี. สืบค้นจาก <http://www.udru.ac.th/oldsite/attachments/elearning/01/01-14.pdf>
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พีเอเล็ฟวิง.
- สำนักงานประกันคุณภาพภายใน โรงเรียนดอนบอสโก. (2555). *การกำหนดตัวชี้วัด*. สืบค้น 16 พฤษภาคม 2560, จาก http://dbqao.donboscobkk.ac.th/upload/file_doc/file_doc_JLGY.pdf
- สำราญ เชื้อเมืองพาน. (2562). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอในจังหวัดเชียงราย* (สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต) สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ. กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สิริวิท อีสโร. (2557). *การบริหารคุณภาพในองค์การภาครัฐของไทย: ศึกษากรณีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย. (2562). *การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความสำเร็จในคณะผู้บริหารระดับสูงกลุ่มบริษัทมหาชนในประเทศไทย: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ*. *วารสารวิชาการ Veridian E – Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 12(3), 54 - 67. สืบค้นจาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal>

- สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล. (2557). การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก <https://tdc.thailis.or.th/tdc/>
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. (2550). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุรัชพงศ์ ลีขาบัณฑิต. (2561). นโยบายประเทศไทย 4.0: โอกาส อุปสรรค และผลประโยชน์ของ ไทยในภูมิภาคอาเซียน. สืบค้น 5 ตุลาคม 2564, จาก https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/article/article_20180302145352.pdf.
- อรรวรา อยู่คำ. (2561). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจการพิมพ์ป้ายโฆษณาขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรุณรัตน์ นิตยะโรจน์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดทำโครงการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. สาขาวิทยาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- อาคม ใจแก้ว. (2539). วิธีวิทยาการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. สงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- อารียา สิทธิวรรณวงศ์. (2550). ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). สงขลา. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นจาก <https://kb.psu.ac.th/psukb/>
- อุมาพร คุณชื่น. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการ 7's แมคคินซีกับผลการดำเนินงานของธุรกิจน้ำดื่มในจังหวัดมหาสารคาม (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เอกกมล เอี่ยมศรี. (2554). กรอบแนวคิด 7s McKinsey. สืบค้นจาก <http://www.oknation.net/blog/newmanagement/2021/12/15/entry-1>
- Boca Gratiela Dana. (2012). SWOT Analysis to Improve Quality Management Production. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62(2012), 319-324.
- Christine Kwamboka Nyakeriga. (2015). *Factors influencing strategic plan implementation in the newly established public Universities in Kenya*. (Master Thesis). South Eastern University.
- Robin Mann & Dennis Kehoe. (1993). Factors Affecting the Implementation and Success of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(1), 11-23.
- Tanya Sammut-Bonnici and David Galea. (2015). *PEST Analysis*. Maita : University of Maita.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ
และการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือการวิจัย
(Item Objective Congruence : IOC)

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

ชื่อ-นามสกุล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขายนีย์ ช. บุญพันธ์

ตำแหน่ง

อาจารย์

สถานที่ทำงาน

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2

ชื่อ-นามสกุล

ดร.ตनुวัศ สุวรรณวงศ์

ตำแหน่ง

อาจารย์

สถานที่ทำงาน

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3

ชื่อ-นามสกุล

ดร.สิริวิทย์ อีสโร

ตำแหน่ง

อาจารย์

สถานที่ทำงาน

คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม(ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
7	<p>กลุ่มงานที่ทำนปฏิบัติงาน</p> <p><input type="checkbox"/> 1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป</p> <p><input type="checkbox"/> 2) กลุ่มงานการแพทย์</p> <p><input type="checkbox"/> 3) กลุ่มงานการพยาบาล</p> <p><input type="checkbox"/> 4) กลุ่มงานทันตกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> 5) กลุ่มงานเภสัชกรรมคุ้มครองผู้บริโภค</p> <p><input type="checkbox"/> 6) กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์และรังสีวิทยา</p> <p><input type="checkbox"/> 7) กลุ่มงานประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์</p> <p><input type="checkbox"/> 8) กลุ่มงานบริการด้านปฐมภูมิและองค์รวม</p> <p><input type="checkbox"/> 9) กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู การแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก</p>	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
ปัจจัยด้านกลยุทธ์						
1	ท่านมีโอกาสร่วมการทบทวน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	+1	+1	0*	0.67	ใช้ได้
2	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์	+1	+1	0*	0.67	ใช้ได้
3	ท่านรับรู้และเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักของโรงพยาบาล	+1	+1	0*	0.67	ใช้ได้
4	โรงพยาบาลมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะต้องดำเนินการอย่างชัดเจน	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
5	โรงพยาบาลมีการควบคุม ประเมินผล กำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร						
6	โรงพยาบาลมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	โรงพยาบาลมีสายบังคับบัญชาที่คล่องตัวในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	โรงพยาบาลมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	โรงพยาบาลมีกลุ่มงานที่มีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาโดยผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงคนเดียว	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ทุกกลุ่มงานในโรงพยาบาลมีความร่วมมือกันทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จเดียวกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน						
11	โรงพยาบาลมีการจัดแบ่งกลุ่มงาน และ ความรับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	ท่านมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของ ตนเองเป็นอย่างดี	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
13	โรงพยาบาลมีการจัดระบบงานอย่าง เป็นทางการโดยมีคำสั่งที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	ระบบงานต่างๆในโรงพยาบาลมีขั้นตอน ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	โรงพยาบาลมีระบบการปฏิบัติงานตาม พันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร						
16	โรงพยาบาลมีรูปแบบการบริหารที่มี ความชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	โรงพยาบาลมีการวางแผนงานที่เป็น ขั้นตอนอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	โรงพยาบาลมีการจัดการองค์กรอย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	โรงพยาบาลมีการจูงใจให้บุคลากร ร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	โรงพยาบาลมีการจัดสรรทรัพยากร อย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
ปัจจัยด้านบุคลากร						
21	โรงพยาบาลมีระบบการสรรหาบุคลากรอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	โรงพยาบาลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	โรงพยาบาลมีการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	โรงพยาบาลมีการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	ท่านมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี	0	+1	+1*	0.67	ใช้ได้
ปัจจัยด้านทักษะ						
26	ท่านมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
27	โรงพยาบาลมีการส่งเสริมความสามารถพิเศษ โดดเด่นของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
29	ท่านมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
30	ท่านมีความสามารถในการใช้ทักษะเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
ปัจจัยด้านบุคลากร						
31	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
32	ท่านมีการรับรู้ค่านิยมร่วมของโรงพยาบาล	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
33	ท่านมีการนำค่านิยมร่วมไปสู่การปฏิบัติ	+1	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
34	ผู้บริหารของโรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้บุคลากรของโรงพยาบาลปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
1	บุคลากรในโรงพยาบาล มีเพียงพอ ในสถานการณ์การ COVID-19	+1*	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
2	งบประมาณโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์การ COVID-19	+1*	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
3	สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ของโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์ COVID-19	+1*	+1	+1*	1.00	ใช้ได้
4	โรงพยาบาลได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ในสถานการณ์ COVID-19	+1*	+1	+1*	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
5	โรงพยาบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับ ด้านการให้บริการ ด้านการสื่อสาร ในสถานการณ์ COVID-19	+1*	+1	+1*	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน						
1	โรงพยาบาลมีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยด้านสูติกรรม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ผู้รับบริการจากโรงพยาบาลมีคุณภาพตามมาตรฐานครอบคลุม 4 มิติและองค์รวม	+1	+1	-1	0.33	ใช้ไม่ได้
3	หน่วยบริการของโรงพยาบาลมีศักยภาพในการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ผู้ป่วยของโรงพยาบาลได้รับการดูแลรักษาแบบองค์รวมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีศักยภาพ/ทักษะการดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคอง (Palliative Care)	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน(ต่อ)						
6	ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์แผนจีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	โรงพยาบาลมีการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการที่ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	บุคลากรของโรงพยาบาลมีจิตสำนึกตระหนักถึงคุณค่าและเกิดแรงจูงใจในการอนุรักษ์พลังงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ได้รับบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเกิดความปลอดภัย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ						
11	โรงพยาบาลมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับสร้างพฤติกรรมบริการที่ดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	โรงพยาบาลมีการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีในกลุ่มวัยทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	โรงพยาบาลมีการพัฒนางานเวชระเบียนให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์	+1	+1*	0	0.67	ใช้ได้
14	ผู้ให้บริการและผู้รับบริการของโรงพยาบาลมีความปลอดภัย	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้
15	บุคลากรของโรงพยาบาลทำงานอย่างมีความสุข	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง(ต่อ)

ข้อ	ข้อคำถาม	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ประเมินผล
		คนที่1	คนที่2	คนที่3		
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย						
17	บุคลากรของภาคีเครือข่ายมีศักยภาพและความสามารถ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	โรงพยาบาลมีการป้องกันและควบคุมโรค ลดอัตราป่วย/ตาย โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	อัตราการป่วยและการตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลลดลง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	โรงพยาบาลมีศูนย์การเรียนรู้ด้านการแพทย์แผนไทยในเขตรับผิดชอบ	+1	+1	-1	0.33	ใช้ไม่ได้
21	ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์เงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน						
22	โรงพยาบาลมีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	โรงพยาบาลมีการพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีคุณภาพมาตรฐาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	ทุกกลุ่มงานของโรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรม 5 ส.อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	โรงพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

สรุป ค่า IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.33 -1.00 ข้อที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.5 ถือว่า ใช้ได้

หมายเหตุ * คือข้อคำถามมีการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของแบบสอบถาม เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรังดังนี้

ลำดับที่	ข้อความ	ค่าความเชื่อมั่น
ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง		
ปัจจัยด้านกลยุทธ์		
1	ท่านมีโอกาสร่วมการทบทวน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	.967
2	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์	.968
3	ท่านรับรู้และเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักของโรงพยาบาล	.966
4	โรงพยาบาลมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะต้องดำเนินการอย่างชัดเจน	.967
5	โรงพยาบาลมีการควบคุม ประเมินผล กำกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ	.967
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร		
6	โรงพยาบาลมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน	.966
7	โรงพยาบาลมีสายบังคับบัญชาที่คล่องตัวในการบริหารจัดการ	.966
8	โรงพยาบาลมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ	.966
9	โรงพยาบาลมีกลุ่มงานที่มีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาโดยผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงคนเดียว	.966
10	ทุกกลุ่มงานในโรงพยาบาลมีความร่วมมือกันทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จเดียวกัน	.966
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน		
11	โรงพยาบาลมีการจัดแบ่งกลุ่มงาน และความรับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม	.966
12	ท่านมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี	.967
13	โรงพยาบาลมีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการโดยมีคำสั่งที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	.966
14	ระบบงานต่างๆในโรงพยาบาลมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน	.966
15	โรงพยาบาลมีระบบการปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม	.966

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)		
ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร		
16	โรงพยาบาลมีรูปแบบการบริหารที่มีความชัดเจน	.966
17	โรงพยาบาลมีการวางแผนงานที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน	.966
18	โรงพยาบาลมีการจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม	.966
19	โรงพยาบาลมีการจูงใจให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร	.966
20	โรงพยาบาลมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน	.966
ปัจจัยด้านบุคลากร		
21	โรงพยาบาลมีระบบการสรรหาบุคลากรอย่างเหมาะสม	.966
22	โรงพยาบาลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม	.966
23	โรงพยาบาลมีการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรอย่างเหมาะสม	.967
24	โรงพยาบาลมีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	.967
25	ท่านมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี	.966
ปัจจัยด้านทักษะ		
26	ท่านมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่	.967
27	โรงพยาบาลมีการส่งเสริมความสามารถพิเศษ โดดเด่นของบุคลากร	.966
28	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์	.967
29	ท่านมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	.966
30	ท่านมีความสามารถในการใช้ทักษะเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	.967
ปัจจัยด้านบุคลากร		
31	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม	.967
32	ท่านมีการรับรู้ค่านิยมร่วมของโรงพยาบาล	.966
33	ท่านมีการนำค่านิยมร่วมไปสู่การปฏิบัติ	.966
34	ผู้บริหารของโรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้บุคลากรของโรงพยาบาลปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร	.966

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง		
1	บุคลากรในโรงพยาบาล มีเพียงพอ ในสถานการณ์ COVID-19	.967
2	งบประมาณโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์ COVID-19	.967
3	สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ของโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์ COVID-19	.967
4	โรงพยาบาลได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่าย หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ในสถานการณ์ COVID-19	.966
5	โรงพยาบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับ ด้านการให้บริการ ด้านการสื่อสาร ในสถานการณ์ COVID-19	.966
ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง		
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน		
1	โรงพยาบาลมีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยด้านสูติกรรม	.967
2	หน่วยบริการของโรงพยาบาลมีศักยภาพในการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่	.967
3	ผู้ป่วยของโรงพยาบาลได้รับการดูแลรักษาแบบองค์รวมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน	.966
4	เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีศักยภาพ/ทักษะการดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคอง (Palliative Care)	.966
5	ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์แผนจีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	.966
6	โรงพยาบาลมีการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช	.967
7	โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการที่ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย	.966
8	บุคลากรของโรงพยาบาลมีจิตสำนึก ตระหนักถึงคุณค่าและเกิดแรงจูงใจในการอนุรักษ์พลังงาน	.966
9	ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเกิดความปลอดภัย	.966

ลำดับ ที่	ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ		
10	โรงพยาบาลมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับสร้างพฤติกรรม บริการที่ดี	.966
11	โรงพยาบาลมีการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีในกลุ่มวัยทำงาน	.966
12	โรงพยาบาลมีการพัฒนางานเวชระเบียนให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์	.967
13	ผู้ให้บริการและผู้รับบริการของโรงพยาบาลมีความปลอดภัย	.967
14	บุคลากรของโรงพยาบาลทำงานอย่างมีความสุข	.966
15	โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร	.966
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย		
16	บุคลากรของภาคีเครือข่ายมีศักยภาพและความสามารถ	.967
17	โรงพยาบาลมีการป้องกันและควบคุมโรค ลดอัตราป่วย/ตาย โดยการมีส่วน ร่วมของภาคีเครือข่าย	.966
18	อัตราการป่วยและการตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลลดลง	.967
19	ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์เงินที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ	.967
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน		
20	โรงพยาบาลมีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน	.966
21	โรงพยาบาลมีการพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มี คุณภาพมาตรฐาน	.966
22	ทุกกลุ่มงานของโรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรม 5 ส.อย่างต่อเนื่อง	.966
23	โรงพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มี คุณภาพ	.966

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.967	.968	62

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสอบถามการวิจัย)

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และตามความรู้สึของท่านอย่างแท้จริง ผู้วิจัย ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำตอบของท่านและข้อมูลส่วนตัวของท่านทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและผู้วิจัยจะนำไปแปรผลในภาพรวม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 6 ตอน แบ่งเป็น

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ตอนที่ 3 ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(COVID-19) ที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ตอนที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ตอนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

ตอนที่ 6 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3. โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดหรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกนกวรรณ แก้วดี

นักศึกษาปริญญาโทสาขารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

- 1) 20 - 29 ปี 2) 30 - 39 ปี
 3) 40 - 49 ปี 4) ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป

3. ประเภทบุคลากร

- 1) บุคลากรสายวิชาชีพ
 2) บุคลากรสายสนับสนุน

4. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2) ปริญญาตรี
 3) สูงกว่าปริญญาตรี

5. ประเภทตำแหน่ง

- 1) ข้าราชการ
 2) พนักงานราชการ
 3) ลูกจ้างชั่วคราว
 4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....

6. ระยะเวลาการทำงาน

- 1) ไม่เกิน 5 ปี 2) 6 - 10 ปี
 3) 11 - 15 ปี 4) 16 - 20 ปี
 5) 21 - 25 ปี 6) 26 - 30 ปี
 7) มากกว่า 30 ปี

7. กลุ่มงานที่ท่านปฏิบัติงาน

- 1) กลุ่มงานบริหารทั่วไป
 2) กลุ่มงานการแพทย์
 3) กลุ่มงานการพยาบาล
 4) กลุ่มงานทันตกรรม
 5) กลุ่มงานเภสัชกรรมคุ้มครองผู้บริโภค
 6) กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์และรังสีวิทยา
 7) กลุ่มงานประกันสุขภาพ ยุทธศาสตร์และสารสนเทศทางการแพทย์
 8) กลุ่มงานบริการด้านปฐมนุรักษ์และองค์กรวม
 9) กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟูการแพทย์แผนไทยและแพทย์ทางเลือก

ตอนที่ 2 ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบ บริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรังที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุด
 4 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมาก
 3 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยปานกลาง
 2 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อย
 1 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านกลยุทธ์						
1	ท่านมีโอกาสร่วมการทบทวน และวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา					
2	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์					
3	ท่านรับรู้และเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักของโรงพยาบาล					
4	โรงพยาบาลมีการแปลงแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนปฏิบัติการที่ระบุกิจกรรมและโครงการที่จะต้องดำเนินการอย่างชัดเจน					
5	โรงพยาบาลมีการควบคุม ประเมินผล กำกับ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ					
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร						
6	โรงพยาบาลมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ในองค์กรตามลำดับชั้นที่ชัดเจน					
7	โรงพยาบาลมีสายบังคับบัญชาที่คล่องตัวในการบริหารจัดการ					
8	โรงพยาบาลมีการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการบริหารที่ทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	โรงพยาบาลมีกลุ่มงานที่มีความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาโดยผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากหัวหน้างานเพียงคนเดียว					
10	ทุกกลุ่มงานในโรงพยาบาลมีความร่วมมือกันทำงานโดยมุ่งผลสำเร็จเดียวกัน					
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน						
11	โรงพยาบาลมีการจัดแบ่งกลุ่มงาน และความรับผิดชอบงานอย่างเหมาะสม					
12	ท่านมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี					
13	โรงพยาบาลมีการจัดระบบงานอย่างเป็นทางการ โดยมีคำสั่งที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร					
14	ระบบงานต่างๆในโรงพยาบาลมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน					
15	โรงพยาบาลมีระบบการปฏิบัติงานตามพันธกิจต่างๆ อย่างเหมาะสม					
ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร						
16	โรงพยาบาลมีรูปแบบการบริหารที่มีความชัดเจน					
17	โรงพยาบาลมีการวางแผนงานที่เป็นขั้นตอนอย่างชัดเจน					
18	โรงพยาบาลมีการจัดการองค์กรอย่างเหมาะสม					
19	โรงพยาบาลมีการจูงใจให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร					
20	โรงพยาบาลมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ปัจจัยด้านบุคลากร						
21	โรงพยาบาลมีระบบการสรรหาบุคลากรอย่างเหมาะสม					
22	โรงพยาบาลมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม					
23	โรงพยาบาลมีการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรอย่างเหมาะสม					
24	โรงพยาบาลมีการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
25	ท่านมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี					
ปัจจัยด้านทักษะ						
26	ท่านมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่					
27	โรงพยาบาลมีการส่งเสริมความสามารถพิเศษโดดเด่นของบุคลากร					
28	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์					
29	ท่านมีทักษะในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
30	ท่านมีความสามารถในการใช้ทักษะเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม						
31	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม					
32	ท่านมีการรับรู้ค่านิยมร่วมของโรงพยาบาล					
33	ท่านมีการนำค่านิยมร่วมไปสู่การปฏิบัติ					
34	ผู้บริหารของโรงพยาบาลมีการกระตุ้นให้บุคลากรของโรงพยาบาลปฏิบัติตามค่านิยมร่วมขององค์กร					

ตอนที่ 3 ปัจจัยการจัดการการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่มีผล
ต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ
โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จใน
การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว
จังหวัดตรังที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมากที่สุด
4 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยมาก
3 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยปานกลาง
2 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อย
1 หมายถึง บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ตามแผนยุทธศาสตร์	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	บุคลากรในโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์ COVID-19					
2	งบประมาณโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์ COVID-19					
3	สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทางการแพทย์ของโรงพยาบาล มีเพียงพอในสถานการณ์ COVID-19					
4	โรงพยาบาลได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายหน่วยงานภาครัฐ เอกชน ในสถานการณ์ COVID-19					
5	โรงพยาบาลมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อรองรับด้านการให้บริการ ด้านการสื่อสาร ในสถานการณ์ COVID-19					

ตอนที่ 4 ระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ
โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรัง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาลย่านตาขาว อำเภอย่านตาขาว จังหวัดตรังที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ตามเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับดีมาก
4 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับดี
3 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับพอใช้
1 หมายถึง ความสำเร็จอยู่ในระดับควรปรับปรุง

ข้อ	ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มศักยภาพของหน่วยบริการให้มีคุณภาพมาตรฐาน						
1	โรงพยาบาลมีศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยด้านสูติกรรม					
2	หน่วยบริการของโรงพยาบาลมีศักยภาพในการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่					
3	ผู้ป่วยของโรงพยาบาลได้รับการดูแลรักษาแบบองค์รวมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน					
4	เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมีศักยภาพ/ทักษะการดูแลผู้ป่วยแบบประคับประคอง (Palliative Care)					
5	ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์แผนจีนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ					
6	โรงพยาบาลมีการพัฒนาระบบบริการสุขภาพจิตและจิตเวช					
7	โรงพยาบาลมีสถานที่ให้บริการที่ได้มาตรฐานและมีความปลอดภัย					
8	บุคลากรของโรงพยาบาลมีจิตสำนึก ตระหนักถึงคุณค่าและเกิดแรงจูงใจในการอนุรักษ์พลังงาน					
9	ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการที่มีคุณภาพได้มาตรฐานเกิดความปลอดภัย					

ข้อ	ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการสุขภาพ	ระดับความสำเร็จ				
		ดีมาก	ดี	ปานกลาง	พอใช้	ควรปรับปรุง
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ						
10	โรงพยาบาลมีการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับสร้างพฤติกรรมบริการที่ดี					
11	โรงพยาบาลมีการเสริมสร้างสุขภาพที่ดีในกลุ่มวัยทำงาน					
12	โรงพยาบาลมีการพัฒนางานเวชระเบียนให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์					
13	ผู้ให้บริการและผู้รับบริการของโรงพยาบาลมีความปลอดภัย					
14	บุคลากรของโรงพยาบาลทำงานอย่างมีความสุข					
15	โรงพยาบาลมีวัฒนธรรมและความผูกพันในองค์กร					
กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย						
16	บุคลากรของภาคีเครือข่ายมีศักยภาพและความสามารถ					
17	โรงพยาบาลมีการป้องกันและควบคุมโรค ลดอัตราป่วย/ตาย โดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย					
18	อัตราการป่วยและการตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลลดลง					
19	ผู้รับบริการของโรงพยาบาลเข้าถึงงานบริการทางการแพทย์เงินที่มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ					
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความสมดุล ระหว่างชีวิตและการทำงาน						
20	โรงพยาบาลมีงานวิจัยและนวัตกรรมด้านสุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐาน					
21	โรงพยาบาลมีการพัฒนาองค์ความรู้และเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีคุณภาพมาตรฐาน					
22	ทุกกลุ่มงานของโรงพยาบาลมีการดำเนินกิจกรรม 5 ส.อย่างต่อเนื่อง					
23	โรงพยาบาลมีการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากรให้มีคุณภาพ					

