

ประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย Strategic Management Experience of Head Nurses

สินีนาน ทัพย์มูลิก*

ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ**

ดร.นงลักษณ์ จินตนาดีลิก**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยใช้วิธีการวิจัยคุณภาพตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาแบบบรรยาย (Descriptive phenomenology) ของฮัสเซิร์ล (Husserl) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในหอผู้ป่วยที่มีผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยบรรลุเป้าหมายที่กำหนดจำนวน 4 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายน 2559 ถึงเดือนมกราคม 2560 วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีของโคไลซี (Colaizzi) และสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลตามแนวทางของลินคอนและกูปา (Lincoln & Guba)

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยหมายถึงการบริหารให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และบุคลากรทุกคนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทีม

ที่กำหนดตั้งแต่การจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล การบริหารกลยุทธ์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย 2) การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย 3) การมุ่งใจให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย 4) การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ 5) การประเมินการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีและปรับแผนปีต่อไป 6) การประเมินการบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ จากผลของการวิจัยนี้เป็นแนวทางให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกแห่งของโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขใช้วางแผนการบริหาร กลยุทธ์ในระดับหอผู้ป่วยได้

คำสำคัญ : ประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ / หัวหน้าหอผู้ป่วย

* นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน

** รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน

Abstract

The purposes of this research were to describe the experience of head nurses on strategic management at the Tertiary level hospitals under Ministry of Public Health. This research was a qualitative research conducted under the descriptive phenomenology concept of Husserl. Data were collected by using in-depth interview with 4 head nurses who have strategic management experience and unit performance achieving the nursing unit goal. Data were collected from September 2016 to January 2017. All data were analyzed using Colaizzi's analysis method and made trustworthy by Lincoln & Guba's method.

The findings revealed that the strategic management of patient unit referred to the management to achieve the goals set. All personnel practices based on roles and duties of team form the preparation of the

vision and goals of patient unit, strategic planning, implementation and evaluation. The strategic management could be divided into six steps: 1) Determining visions and goals of the patient unit, 2) Strategic planning and an annual action plan of the patient unit, 3) Motivating personnel to follow the annual action plan of the patient unit, 4) Implementing the annual action plan, 5) Evaluating the achievement of the action plan and adjusting a plan for the coming year, 6) Evaluating the achievement of the strategic plan. The results of this study can be used to guide head nurses in planning strategic management of all patient units at the Tertiary level hospitals under Ministry of Public Health.

Keywords: Strategic Management Experience / Head Nurses

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2546 มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารงานของหน่วยงานราชการโดยให้หน่วยงานราชการมีการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางในการดำเนินงานไม่เน้นการทำงานประจำตามแนวทางที่เคยปฏิบัติ และการจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงานราชการให้พิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) จากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวนำมาสู่แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561 ซึ่งมี 3 ประเด็นหลักสำคัญ คือ การยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และก้าวสู่สากล โดยเน้นการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน มีเป้าหมายให้ประชาชนมีความพึงพอใจต่อคุณภาพบริการ และการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง ทันสมัย

บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ นำมาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และก้าวสู่สากลต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

จากเหตุผลดังกล่าวกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลทุกระดับในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานโดยเน้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แล้วจึงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตามแนวทางของสำนักงานพัฒนาระบบราชการมาตั้งแต่ปี 2548 และมีการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์มาแล้ว 3 รอบ โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 2556 เป็นต้นมา โรงพยาบาลต่างๆ ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขต้องเร่งพัฒนายุทธศาสตร์ มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือที่หน่วยงานภาครัฐเรียกว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์อย่างเข้มข้นเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ ยั่งยืน และก้าวสู่สากล เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561

กลุ่มการพยาบาล ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่รับผิดชอบบริการหลักของโรงพยาบาล จึงเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆของโรงพยาบาล และเริ่มมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับโรงพยาบาลมาพร้อมๆ กับโรงพยาบาล จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลการบริหารกลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิในเขตสุขภาพที่ 4 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์บริหารกลยุทธ์อยู่ระหว่าง 1-3 รอบของแผนกลยุทธ์ เมื่อกลุ่มการพยาบาลจัดทำแผนกลยุทธ์ แล้วจะถ่ายทอดสู่หน่วยงานในความรับผิดชอบเพื่อนำไปดำเนินการแต่การวิเคราะห์ สรุปการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกลุ่มการพยาบาลส่วนใหญ่ยังไม่ชัดเจน มีเพียงการสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ต้องรายงานไปยังหน่วยงานต่างๆ เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องรายงานกองการพยาบาล เป็นต้น (กลุ่มการพยาบาล, 2557)

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยปฏิบัติที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มการพยาบาล รับผิดชอบบริการหลักในการดูแลผู้ป่วยที่รับไว้รักษาในโรงพยาบาลโดยตรงจึงมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาลเมื่อกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาลใช้วิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อต้องการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ดังนั้นหอผู้ป่วยจึงต้องบริหารกลยุทธ์ในระดับหน่วยปฏิบัติที่สนับสนุนกลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล ให้บรรลุเป้าหมายซึ่ง ดาฟ (Daft, 2008) กล่าวว่า การบริหารกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้บรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกันทั้งระดับองค์การระดับแผนก และระดับหน่วยปฏิบัติ ส่วนแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001) อธิบายว่า ในองค์กรมีหน่วยงานหลากหลาย มีหน้าที่ต่างกันและมีกลยุทธ์ของตัวเอง ผู้บริหารจะต้องทำให้การบริหารทั่วทั้งองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการศึกษาวิธีการบริหารและการจัดทำแผนของหอผู้ป่วยกลุ่มการพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิเขตสุขภาพที่ 4 (กลุ่มการพยาบาล, 2557) หอผู้ป่วยยังมีวิธีการบริหารและการจัดทำแผนที่หลากหลาย เช่น บางหอผู้ป่วยนำแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มการพยาบาล

มาปฏิบัติบางหอผู้ป่วยนำแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มการพยาบาลมาปรับเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วยซึ่งไม่มีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของหอผู้ป่วย ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้เป็นตัวชี้วัดงานประจำที่ต้องส่งข้อมูลให้กลุ่มการพยาบาล เช่น อัตราการเกิดแผลกดทับ อัตราการติดเชื้อต่างๆ แต่ก็ยังมีหอผู้ป่วยที่มีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนระยะยาว 3-5 ปี สอดคล้องกับกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล ซึ่งปฏิบัติมาแล้ว 2 รอบ มีการกำหนดกลยุทธ์หรือประเด็นสำคัญในการพัฒนาแล้วจึงกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี มีวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่มุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย และจากการทบทวนวรรณกรรมยังไม่พบการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีประสบการณ์ตรงและประสบความสำเร็จเพื่อเป็นองค์ความรู้ให้ผู้บริหารทางการพยาบาลนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหอผู้ป่วยและนำไปศึกษาวิจัยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อบรรยายประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ตามแนวคิดปรากฏการณ์วิทยาแบบบรรยาย (Descriptive phenomenology) ของฮัสเซล (Husserl, 1965) ซึ่งศึกษาประสบการณ์ด้วยการค้นหาโดยตรง (Direct exploration) ประกอบด้วย 3 กระบวนการสำคัญ คือ 1) การหยั่งรู้ (Intuiting) 2) การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ (Phenomenological analyzing) และ 3) การบรรยายปรากฏการณ์ (Phenomenological describing)

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยเลือกหัวหน้า

หอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เพื่อให้มีประสบการณ์บริหารเชิงกลยุทธ์ในหอผู้ป่วยมากพอ และมีประสบการณ์ตรงในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของหอผู้ป่วยมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบ (วางแผนกลยุทธ์-ประเมินผลแผนกลยุทธ์) และผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดเคยศึกษาหรืออบรมเรื่องการบริหารกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ร่วมในการบริหารกลยุทธ์ของกลุ่มการพยาบาลหรือโรงพยาบาล โดยการสืบค้นประวัติและโทรศัพท์สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยจากหัวหน้าหอผู้ป่วยที่จะเลือกเป็นผู้ให้ข้อมูลแล้ว จึงดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกวิเคราะห์ข้อมูล หลังการสัมภาษณ์ทุกครั้งจนได้ข้อมูลที่สมบูรณ์จึงให้ผู้ให้ข้อมูลแนะนำผู้ให้ข้อมูลรายต่อไป เป็นวิธีแบบสโนว์บอล (Snowball sampling) ร่วมกับโทรศัพท์สอบถามข้อมูลจากหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทั่วประเทศได้หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดจำนวน 9 ราย แต่เมื่อทำการสัมภาษณ์ไประยะหนึ่ง พบว่าผู้ให้ข้อมูลบางรายไม่สามารถให้ข้อมูลได้อย่างลึกซึ้งสอดคล้องวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงต้องยุติการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายนั้นจากหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งหมด 9 คน มีผู้ให้ข้อมูลที่สามารถให้ข้อมูลได้ลึกซึ้งสอดคล้องวัตถุประสงค์การวิจัยเพียง 4 ราย จาก 4 โรงพยาบาล และทั้ง 4 ราย ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน จึงได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Saturation of data) ซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคุณภาพไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในขณะดำเนินการวิจัย สิ่งสำคัญคือ ข้อมูลที่ได้ถึงจุดอิ่มตัวแล้ว (ชายโพธิ์สิตา, 2554)

การพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน เลขที่ น. 41/2559 และดำเนินการศึกษาภายใต้ความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้รับทราบวัตถุประสงค์ของการวิจัยจากผู้วิจัย และรับทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะปฏิเสธการให้สัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิเสธนี้ จะไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ให้ข้อมูล การนำข้อมูลที่ได้

จากการสัมภาษณ์ไปอภิปรายหรือพิมพ์เผยแพร่จะกระทำในภาพรวม เพื่อจุดมุ่งหมายในการศึกษาภายใต้ขอบเขตที่ได้รับอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลเท่านั้นโดยไม่เปิดเผยชื่อสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูล สำหรับเพิ่มข้อมูลต่างๆ ผู้วิจัยจะเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ส่วนตัว และจะลบหรือทำลายข้อมูลภายหลังการเผยแพร่ผลการวิจัยแล้ว

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ในช่วงเดือนกันยายน 2559-เดือนมกราคม 2560 โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้สัมภาษณ์คนละ 2-3 ครั้ง ครั้งละ 45 นาที ถึง 1 ชั่วโมง ตามแนวคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดแบบกว้างๆ ตัวอย่าง คำถามเสริม "ตามความคิดของท่าน การบริหารกลยุทธ์เป็นอย่างไร" และคำถามหลัก "ท่านมีประสบการณ์บริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยอย่างไร เมื่อได้ข้อมูลประสบการณ์ในภาพกว้างแล้ว มีการถามโดยใช้คำถามเจาะลึก (Probing question) เข้าสู่เนื้อหาที่ละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น เช่น "เมื่อท่านกำหนดวิสัยทัศน์แล้วทำอย่างไรต่อ" และมีการถามเพื่อติดตามประเด็น (Follow-up question) ที่เกิดขึ้นใหม่หรือประเด็นที่ยังไม่ชัดเจนในขณะสัมภาษณ์ ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดต่อผู้ให้ข้อมูล 1 ครั้ง เพื่อแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอเชิญเป็นผู้ให้ข้อมูล หลังจากนั้นส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน ถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลและหัวหน้าพยาบาลที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานอยู่ เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยพบผู้ให้ข้อมูลตามวัน เวลา สถานที่ที่นัดหมายตามผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้กำหนดเป็นห้องมิดชิด เป็นส่วนตัวเพื่อป้องกันการรบกวนสมาธิในขณะสัมภาษณ์ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแจ้งวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัย และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลได้ซักถามข้อสงสัยจนมีความกระจ่างแล้วจึงให้ผู้ให้ข้อมูลแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยในแบบฟอร์มยินยอมเข้าร่วมการวิจัยและขออนุญาตบันทึกเสียงขณะสนทนา แจ้งระยะเวลาในการสัมภาษณ์ แล้วเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ ภายหลังสิ้นสุดการสัมภาษณ์ทุกครั้ง ผู้วิจัยทำการบันทึก โดยใช้การบันทึกภาคสนาม (Field Note) ผู้วิจัยถอดเทปสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ด้วยตนเอง วิเคราะห์ สรุปประเด็น

ที่ยังไม่ชัดเจนเพื่อสัมภาษณ์ครั้งต่อไป จนกว่าข้อมูลจะสมบูรณ์ จึงทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลรายต่อไป ทำเช่นนั้นจนข้อมูลที่ได้มีความอิ่มตัว

ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Dependability) ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ของลินคอนและกูปา (Lincoln & Guba, 1985) โดยทบทวนความรู้เกี่ยวกับวิธีวิจัยคุณภาพ การบริหารกลยุทธ์และการบริหารหอผู้ป่วย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การสร้างแนวคำถามที่สามารถเจาะหาคำตอบในระดับลึกมากขึ้นได้และเลือกผู้ให้ข้อมูลที่มีประสบการณ์ตรงในปรากฏการณ์ที่ศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่า คำอธิบาย บรรยายประสบการณ์สะท้อนความเป็นจริงของประสบการณ์ที่ศึกษา มีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ทั้งด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านทฤษฎี และโดยผู้เชี่ยวชาญ นอกจากนี้ยังตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยนำประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ย้อนกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความเข้าใจของการสรุป และตีความของข้อมูล (Member checking) เพื่อให้มั่นใจว่าข้อสรุปที่ได้เป็นข้อมูลจากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลจริง (Credibility) บรรยายประสบการณ์ที่ศึกษาให้มากและลึกพอ เพื่อสามารถนำผลที่ได้ไปอ้างอิงในบริบทที่คล้ายคลึงกัน (Transferability) การตรวจสอบกระบวนการของการวิจัยโดยที่ผู้เชี่ยวชาญอีกสองท่านซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสามารถติดตาม ตรวจสอบ และเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการศึกษา โดยไม่มีข้อขัดแย้งภายหลังสัมภาษณ์ ผู้วิจัยถอดเทปด้วยตนเองและนำข้อมูลบันทึกไว้เป็นหมวดหมู่ทุกครั้งเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการตรวจสอบยืนยันว่าข้อมูลไม่มีความลำเอียงหรือเกิดจากความคิดของผู้วิจัย (Conformability)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการของโคไลซซี่ (Colaizzi, 1978) ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดย นำข้อมูลที่ได้จากการถอดความจากเทปบันทึกเสียง และการบันทึกภาคสนาม มาอ่านทบทวนหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจภาพรวมเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยและดึง (Extraction) กลุ่มคำ ประโยค ที่สะท้อนประเด็นสำคัญของประสบการณ์การบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยนำไปบันทึกในตารางข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นผู้วิจัยให้รหัส (Coding)

แก่ กลุ่มคำ ประโยคสำคัญที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ดึงออกมาว่าข้อความที่ให้รหัสแล้วไปบันทึกไว้ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ พร้อมทั้งวิเคราะห์ว่ามีข้อมูลที่ยังไม่ชัดเจน ก็จะนำไปสัมภาษณ์ครั้งต่อไปหลังจากนั้น ผู้วิจัยทบทวนความหมายที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล และนำความหมายที่ได้มาจัดกลุ่ม (Category) เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ทำให้ได้ข้อสรุปที่เป็นความคิดรวบยอดทั้งประเด็นหลัก (Themes) และประเด็นย่อย (Sub-themes) ที่อยู่ภายใต้ความหมายเดียวกันกับประเด็นหลักนั้นๆ แล้วนำข้อสรุปที่ได้มาศึกษาและเขียนบรรยายปรากฏการณ์แต่ละข้อสรุปอย่างละเอียด (Exhaustive Description) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยนำคำอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างละเอียดมาลดรูป (Reduce) ให้เป็นโครงสร้างที่สำคัญของปรากฏการณ์ที่ศึกษา (Essential structure) โดยผู้วิจัยใช้คำพูดของผู้ให้ข้อมูลมาเป็นตัวอย่างเพื่อแสดงว่าข้อมูลนั้นเป็นจริง มีหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลให้ความหมายของ "การบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย" ดังนี้

การบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย หมายถึง การบริหารให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบุคลากรทุกคนมีหน้าที่ตามบทบาทในทีมที่กำหนดขึ้น ตั้งแต่การจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ จนถึงการประเมินผล ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"การบริหารกลยุทธ์ มันก็เป็นวิธีการบริหารให้ได้ผลสำเร็จตามที่คาดหวัง และต้องมีวิธีการที่เหมาะสม ทุกคนมีส่วนร่วม ตั้งแต่จัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมาย วางแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และก็การประเมินผล" (k2)

"การบริหารกลยุทธ์ ก็คือ การทำให้เรา (หอผู้ป่วย) บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมันมีวิธีการที่หลากหลายแล้วแต่บริบทของแต่ละหอผู้ป่วยนะและทุกคนต้องร่วมมือกัน ตั้งแต่วิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก วิสัยทัศน์ การวางแผนระยะยาว ระยะสั้น เอาแผนไปปฏิบัติ แล้วก็ประเมินผล" (k1)

ผู้ให้กล่าวถึงประสบการณ์การบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ทั้งหมด 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย

เป็นวิธีการกำหนดทิศทางและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยทีมแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดทีมแผนกลยุทธ์และบทบาทหน้าที่ของทีม

แผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะกำหนด ทีมแผนกลยุทธ์ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็น ประธานและพยาบาลวิชาชีพที่เป็นหัวหน้าทีมคุณภาพ หรือ พยาบาลวิชาชีพอาวุโสอีก 3-4 คน ทำหน้าที่จัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหอผู้ป่วย วางแผนกลยุทธ์กำกับติดตาม จนถึงประเมินผลแผนกลยุทธ์ ยกเว้นการจัดทำโครงการ กิจกรรมและการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ

1.2 การพัฒนาความรู้เรื่องการบริหารกลยุทธ์ ซึ่งทีมแผน กลยุทธ์ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้เรื่องการ บริหารกลยุทธ์ก่อนจะเริ่มจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหอ

1.3 การทำ SWOT Analysis เป็นการรวบรวม

ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่

ส่งผลต่อการดำเนินงานของหอผู้ป่วย

1.4 การกำหนด
วิสัยทัศน์ เป้าหมาย **ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วย** เป็นการกำหนด

ข้อความที่แสดงทิศทางและผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น

รวมทั้งดัชนีที่ใช้วัดความสำเร็จในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า

1.5 การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย **ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วย**
กับบุคลากรทุกคนในหอผู้ป่วย โดยในระหว่างจัดทำวิสัยทัศน์

เป้าหมาย จะมีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ แสดงความ คิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและ ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วยเป็นระยะและปรับจนได้ข้อสรุป ที่บุคลากรทุกคนยอมรับ จึงเขียนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ของหอผู้ป่วยเป็นลายลักษณ์อักษรดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"พี่ (หัวหน้าหอผู้ป่วย) จะกำหนดทีมแผนกลยุทธ์ ของหอผู้ป่วย ก็มีพี่ (หัวหน้าหอผู้ป่วย) เป็นประธาน รอง หัวหน้าหอผู้ป่วย 2 คน เป็นเลขาคณะ และพยาบาลวิชาชีพ ที่เป็นประธานและเลขาคณะทีมคุณภาพต่างๆ ทีมนี้ให้ทำตั้งแต่ วิเคราะห์ ร่างวิสัยทัศน์ เป้าหมายจนถึงประเมินผลเลย และ คนที่จะมาเป็นทีมทำแผนของหอผู้ป่วยนะ จะเข้าร่วมอบรม บริหารกลยุทธ์ที่จัดโดยโรงพยาบาล" (k1)

"ทีมแผนกลยุทธ์ก็จะมี พี่ (หัวหน้าหอผู้ป่วย) หัวหน้าทีมบริหาร ทีมบริการ ทีมวิชาการ และน้องอาวุโส

ในหอผู้ป่วยบ้าง โรงพยาบาลจัดบ้าง" (k2)

"ทีม (ทีมแผนกลยุทธ์) จะเตรียมข้อมูล เช่น บุคลากร ความเชี่ยวชาญ ประเภทคนไข้ที่มารับบริการ แนวโน้มกลุ่มโรคที่จะมารับบริการเพิ่มขึ้นหรือรุนแรงขึ้น ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วย เอามาวิเคราะห์ปัจจัยภายในเพื่อหา จุดอ่อน จุดแข็งของเราแล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น ผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น โรคเรื้อรังที่เพิ่มขึ้น นโยบายต่างๆ พวก นี้เอามาพิจารณาโอกาส และอุปสรรคแล้วนำมากำหนดวิสัย ทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วย" (k3)

"ทีม (ทีมแผนกลยุทธ์) ใช้ข้อมูลสถิติผู้ป่วย จำนวนวันนอน ข้อมูลตามตัวชี้วัด อุบัติการณ์ต่างๆ การ เรียกเวรเสริม ค่าเวร OT (Overtime) ผลงานคุณภาพ และผลงานวิจัยจำนวนบุคลากรและ APN (Advance Practice Nurse) ที่เรามี นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ส่วนข้อมูลแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ (Serviceplan) นโยบายสุขภาพ แนวโน้มการเจ็บป่วยของคนในพื้นที่ เอามาวิเคราะห์โอกาส อุปสรรคแล้วทำ TOWS matrix เพื่อร่างวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แล้วถึงมากำหนดตัวชี้วัด" (k4)

"ขณะจัดทำวิสัยทัศน์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ก็จะแจ้งเป็นระยะ ก็ให้ช่วยกันจะปรับอย่างไร พอทำเสร็จ ก็ติดบอร์ดอีกครั้ง และทำเป็นเอกสารใส่แฟ้มข้อมูลข่าวสาร ของหอผู้ป่วย แล้วพอแผนอนุมัติเรียบร้อยแล้วก็จะจัดทำเป็นเล่ม แผนของหอผู้ป่วยไว้ที่เคาน์เตอร์พยาบาล 1 ฉบับ ที่โต๊ะพี่ (หัวหน้าหอผู้ป่วย) 1 ฉบับ (k1)

"พอเขียนวิสัยทัศน์เสร็จก็กำหนดเป้าหมายและ ตัวชี้วัด แล้วติดประกาศที่บอร์ดติดทั้ง SWOT และ TOWS matrix ข้อความวิสัยทัศน์ เป้าหมายและตัวชี้วัด ของหอผู้ป่วยให้ทุกคนดูให้แสดงความคิดเห็น ใครไม่เห็น ด้วยก็มาแจ้งพี่ (หัวหน้าหอผู้ป่วย) หรือเขียนติดไว้ที่บอร์ด แล้วต้องเสนอแนะด้วยว่าควรทำอย่างไร ทีมแผนก็จะเอ มาพิจารณา แล้วถึงจะสรุปว่า วิสัยทัศน์ เป้าหมายและ ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วยคืออะไรอีกที" (k4)

ข้อความวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหอผู้ป่วย จากผู้ให้ข้อมูล 4 ราย (4 โรงพยาบาล) ดังตัวอย่างคำพูด ต่อไปนี้

"วิสัยทัศน์ของหน่วยเรา คือ เป็น ICU ที่ปลอดภัย โดยเรามีเป้าหมายว่า ไม่มีการติดเชื้อในหน่วยงาน ไม่เกิด ภาวะแทรกซ้อนที่ป้องกันได้" (k1)

"วิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วย คือ เป็นหน่วยงานที่ปลอดภัย ได้มาตรฐาน บริการประทับใจ เป็นที่ศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ" (k2)

"วิสัยทัศน์ คือเราจะเป็นหอผู้ป่วยอายุรกรรมที่มีศักยภาพสูง เป้าหมายคือผู้ป่วยปลอดภัยและสามารถดูแลตนเองได้ บุคลากรมีความเชี่ยวชาญการดูแลผู้ป่วยอายุรกรรม ผู้รับบริการและบุคลากรพึงพอใจ" (k3)

"วิสัยทัศน์ คือ เป็นผู้นำด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤต ทารกแรกเกิด ส่วนเป้าหมายก็ต้องมี best practice ไม่น้อยกว่า 2 เรื่องใน 5 ปี" (k4)

2. การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย

2.1 การวางแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย เป็นการวางแผนระยะยาว 5 ปี เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วยโดยทีมแผนกลยุทธ์ กำหนดกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ 1) **กลยุทธ์ด้านพัฒนาบริการ** ซึ่งจะเน้นพัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วยที่ปลอดภัยหรือมีปัญหาในการดูแลในหอผู้ป่วยมุ่งให้เกิดความปลอดภัย ได้คุณภาพ มาตรฐาน 2) **กลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากร** คือทำให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี และการดูแลผู้ป่วยของหอผู้ป่วย และ 3) **กลยุทธ์ด้านพัฒนาวิชาการ** จะเน้นพัฒนาวิธีปฏิบัติโดยใช้ความรู้ที่ทันสมัย การทำ KM (Knowledge management) และ R2R (Routine to research) เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานเมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วจึงนำมาวางแผนงาน กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผลลัพธ์สุดท้ายของแผนกลยุทธ์ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุในแต่ละปีและกำหนดทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ซึ่งประธานทีมเป็นหนึ่งในกรรมการแผนกลยุทธ์ และสมาชิกเป็นพยาบาลวิชาชีพตามความสมัครใจเพื่อรับผิดชอบแต่ละกลยุทธ์

2.2 การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย เป็นแผนระยะสั้น 1 ปี ที่นำกลยุทธ์มาปฏิบัติ โดยทีมปฏิบัติการกลยุทธ์กำหนดโครงการ กิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ต้องการใน 1 ปี บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องดำเนินการทรัพยากร งบประมาณที่จะใช้ ระยะเวลาดำเนินการและเมื่อทีมปฏิบัติการกลยุทธ์จัดทำโครงการ กิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์เสร็จจะส่งให้ทีมแผนกลยุทธ์ เพื่อพิจารณา

รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย แล้วเสนอแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วยต่อกลุ่มการพยาบาลเพื่อขออนุมัติ ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"หอผู้ป่วยจัดทำแผนกลยุทธ์ ก็จะมีกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ ด้านพัฒนาบริการ ด้านพัฒนาคน และด้านวิชาการ เน้นการทำวิจัย R2R กำหนดแผนงาน แล้วจากตัวชี้วัดและเป้าหมาย 5 ปี เราก็เอามาทำเป้าหมายรายปี แต่ละปีต้องทำเท่าไร 5 ปี จึงจะบรรลุเป้าหมายแผนกลยุทธ์แล้วมากำหนดที่รับผิดชอบกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยหัวหน้าทีมก็จะเป็นหนึ่งในทีมแผนนั้นแหละแล้วน้องพยาบาลคนอื่นๆ ก็ตามความสมัครใจเลย ทีมละเท่าๆ กัน ทีมนี้ก็มาวางแผนต่อว่าจะมีโครงการ กิจกรรมอะไรบ้างใน 1 ปี ทำเมื่อไร จะใช้งบประมาณเท่าไร ต้องการทรัพยากรอะไรบ้างแล้วส่งโครงการให้ทีมแผนพิจารณา รวบรวมใส่แผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วยเพื่อส่งกลุ่มการอีกที" (k1)

"เรา (ทีมแผนกลยุทธ์) กำหนดกลยุทธ์ในเรื่อง 1) พัฒนาบริการ ก็เน้นสร้างคุณภาพ มาตรฐานความพึงพอใจ 2) พัฒนาศักยภาพ คือทำให้คนเก่ง คนดี ก็เน้นประชุมอบรมเรียนต่อ 3) พัฒนาวิชาการ จะเน้นพัฒนาวิธีปฏิบัติ โดยใช้ความรู้ที่ทันสมัย และอาจมีเรื่องอื่นๆ ก็แล้วแต่ว่า จะมีเรื่องอะไรที่ต้องเน้นทำให้สำเร็จในช่วงแผนนั้นๆ บ้าง แล้วก็มาทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ 5 ปี ตัวชี้วัดรายปี แล้วก็ให้มีทีมที่จะรับผิดชอบกลยุทธ์ให้เขาไปทำโครงการ กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ระยะเวลา งบประมาณเหล่านี้แล้วทีมแผน (ทีมแผนกลยุทธ์) ก็รวบรวมแผนทั้งหมดส่งให้กลุ่มการพยาบาล เพื่อขออนุมัติดำเนินการและของงบประมาณ" (k3)

3. การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย เป็นวิธีการที่ทีมแผนกลยุทธ์กระทำเพื่อให้ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ ตั้งใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีตลอดระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 3.1 **การสนับสนุนทั้งด้าน** เวลา สถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ เพื่อให้ปฏิบัติได้ตามแผน 3.2 **ให้คำปรึกษา แนะนำ** ทั้งเรื่องระเบียบปฏิบัติต่างๆ การประสานงาน หรือเรื่องอื่นๆ ที่เป็นปัญหาเมื่อนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ 3.3 **การพัฒนาความรู้** ทั้งการให้เข้าร่วมประชุม อบรมในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงการ กิจกรรมที่รับผิดชอบ การถ่ายทอดความรู้กันภายในทีม

จากผู้ที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์มากกว่า และการจัดหาหนังสือ คู่มือ แนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไว้ที่หอผู้ป่วย

3.4 การชมเชยและให้รางวัล ทั้งการกล่าวชมเชยในที่ประชุม การติดบอร์ดผลงานที่ดี หรือให้เป็นน้ำหนักคะแนนในการประเมินความดีความชอบเมื่อมีผลงานที่ดี ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้บุคลากรตั้งใจ กระตือรือร้น และปฏิบัติได้ตามแผนดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"ถ้าจะให้เขา (ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์) ใช้วันหยุดมาทำโครงการนี้ก็คงจะไม่สำเร็จ ก็พยายามจัดเวลาให้เขา เช่น จัดเวรเข้าให้ แล้วบ่วยให้เขาทำงานโครงการเขาได้ อันนี้เป็นข้อตกลงในหอผู้ป่วย และมีปัญหาอะไรก็มาปรึกษาพี่หรือปรึกษาทีมแผนได้เลย แล้วพอประเมินถ้าทีมไหนทำได้ตามแผนก็มีคะแนนให้ เอาไว้พิจารณาความดีความชอบ ก็ทำหลายอย่างนะทั้งชมเชยในที่ประชุม ติดผลงานไว้ที่บอร์ด ก็ช่วยกระตุ้นให้ทีมงานเขาตั้งใจ กระตือรือร้นมากขึ้นนะ" (k1)

"ทีมแผนกลยุทธ์สนับสนุนทั้งเวลาทรัพยากรสถานที่มาให้ห้องที่ประชุมได้เลย และเป็นที่ปรึกษา หากมีปัญหาเรื่องการประสานงาน ก็จะช่วยประสานให้ ถ้ามีปัญหาว่เขาไม่มีความรู้เรื่องนี้ ไม่มั่นใจ ก็จะจัดให้เขาได้ไปอบรม หรือให้สอนงานกันก่อน เพื่อให้เขามั่นใจ หนังสือ คู่มือ ก็ช่วยกันหามาไว้ที่หน่วยงาน จะได้ค้นหาความรู้กันง่ายขึ้น และถ้าเขาตั้งใจทำกิจกรรมตามโครงการที่เขาได้รับผิดชอบอย่างดี บรรลุเป้าหมาย ต้องมีค่าน้ำหนักคะแนนให้เอาไว้ ตอนพิจารณาเลื่อนเงินเดือนนอกจากคำชมเชยนะ" (k2)

"ทีม (ทีมแผนกลยุทธ์) จะสนับสนุนทุกทีมพยายามให้เขาสะดวกในการทำตามแผน เขาต้องใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไร เราก็ดูแลให้เต็มที่ โดยเฉพาะเรื่องความรู้ เราก็จะช่วยหาคู่มือ หนังสือมาไว้ให้ ส่งอบรม ประชุมเพิ่มเติมหรือเรื่องที่ใหม่มา ก็ส่งทีมเขาไปอบรม แล้วให้อามาถ่ายทอดกันในหอผู้ป่วย และพี่ก็กำหนดเป็น KPI รายบุคคลของน้องด้วย เรื่องการดำเนินงานตามแผน" (k3)

4. การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ เป็นการนำโครงการ กิจกรรมไปปฏิบัติประกอบด้วย

4.1 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อแผนปฏิบัติการประจำปีได้รับอนุมัติ ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละทีมเริ่มประชุมกำหนดความรับผิดชอบและแบ่งงานกันในทีม

แล้วปฏิบัติตามโครงการ กิจกรรมที่รับผิดชอบ

4.2 การควบคุมกำกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละทีม จะต้องนำเสนอผลงานความก้าวหน้าตลอดจนการใช้งบประมาณและประเด็นปัญหาในที่ประชุมเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและเขียนรายงานส่งให้ทีมแผนกลยุทธ์ตามระยะเวลาที่กำหนด

4.3 ประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี ในส่วนที่ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละทีมรับผิดชอบ โดยทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละทีมจะเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัด รายงานตามเวลาที่กำหนด แล้วพอถึงสิ้นปี ก็จะประเมินผลโครงการ สรุปปัญหาอุปสรรค และปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งให้ทีมแผนกลยุทธ์ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"พอแผนอนุมัติหัวหน้าทีม (ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์) เขาก็ไปทำความเข้าใจกับลูกทีม เกี่ยวกับโครงการ กิจกรรมว่าจะทำอะไร เมื่อไหร่ ใครรับผิดชอบอะไร ตัวชี้วัดที่เขาต้องเก็บข้อมูลและรายงาน จะเก็บอย่างไร แล้วก็เริ่มทำเลย แล้วทีมแผน (ทีมแผนกลยุทธ์) ก็จะติดตามทุก 1 เดือน ตามทั้งความก้าวหน้าและตัวชี้วัดในการประชุมหอผู้ป่วย หากมีปัญหาก็คือให้ทุกคนช่วยกันแสดงความคิดเห็นว่าจะทำอย่างไร ให้ทุกคนช่วยกันคิด ไม่ใช่แก้ไขเฉพาะเรื่องของตัวเอง พอสิ้นปีทีมก็ต้องทำรายงานผลลัพธ์ตามตัวชี้วัด ใช้เงินไปเท่าไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างส่งให้ทีมแผน" (k3)

"ทีม (ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์) จะไปประชุมกันต่อแบ่งงานกันแล้วเริ่มทำงาน และทุก 2 เดือน ในที่ประชุมของหอผู้ป่วยจะมีวาระให้นำเสนอผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ก็เป็นการติดตามแผนไปด้วยว่าทำไปถึงไหนกัน แล้วพอถึงเดือนกันยายนเราตกลงกันในหอผู้ป่วยว่าจะเก็บข้อมูลถึงวันที่ 20 หลังจากนั้นทีม (ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์) จะนัดกันมาวิเคราะห์ว่าตัวชี้วัดตามแผนที่เขาได้รับผิดชอบเมื่อเทียบกับเป้าแล้วเป็นอย่างไรหากไม่เป็นไปตามเป้าจะทำอย่างไร โครงการใช้เงินไปเท่าไร ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จเป็นอย่างไรเพื่อทำรายงานส่งให้เลขาทีมแผน (ทีมแผนกลยุทธ์)" (k4)

5. การประเมินการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีและปรับแผนปีต่อไป เป็นการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของกลยุทธ์แต่ละด้าน ประเมินผลและสรุปการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อใช้

เป็นข้อมูลปรับเปลี่ยนปฏิบัติการประจำปี ปีต่อไป ประกอบด้วย

5.1 การประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสิ้นปี ซึ่งทีมปฏิบัติการกลยุทธ์จะประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละกลยุทธ์รวมทั้งเสนอแนะการปรับแผนปีต่อไป เสนอต่อทีมแผนกลยุทธ์ก่อนสิ้นปีงบประมาณตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปการบรรลุเป้าหมาย การใช้งบประมาณ ปัญหาอุปสรรคและปัจจัยความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปีในภาพรวมของหอผู้ป่วย **5.2 ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีของปีต่อไป** โดยทีมแผนกลยุทธ์ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ สรุปการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อเสนอแนะการปรับแผนของทีมนโยบายกลยุทธ์มาใช้ปรับแผนปฏิบัติการประจำปี ปีต่อไปแล้วนำเข้าที่ประชุมหอผู้ป่วยเพื่อให้ทุกคนเห็นชอบ **5.3 เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อกลุ่มการพยาบาล** ทีมแผนกลยุทธ์ส่งสรุปผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปีที่ผ่านมา และแผนปฏิบัติการประจำปีปีต่อไปให้ผู้รับผิดชอบด้านแผนงานของกลุ่มการพยาบาล เพื่อรายงานผลการดำเนินงานและขออนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีปีต่อไป ดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"ทีม (ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์) ก็จะประเมิน สรุปผล โครงการและเสนอปรับแผนปีต่อไปด้วยเลย ส่งมาที่รองหัวหน้า และพี่ (หัวหน้าหอผู้ป่วย) ก็นัดประชุมทีมแผน (ทีมแผนกลยุทธ์) เพื่อช่วยกันวิเคราะห์และสรุปแผนในภาพรวมว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ใช้งบประมาณไปเท่าไร ปัญหาอุปสรรค และอะไรคือสิ่งที่ทำให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แล้วทำเป็นรายงานสรุปรวมทั้งเสนอแผนปฏิบัติการประจำปี ปีต่อไปที่เราช่วยกันปรับแล้วส่งให้กลุ่มการพยาบาลด้วย" (k1)

"ทุกทีม (ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์) เขาก็จะประเมินผลตามตัวชี้วัด ทุกโครงการประเมินให้เสร็จสิ้นเดือนกรกฎาคม เพราะทีมแผน (ทีมแผนกลยุทธ์) ต้องสรุปการบรรลุเป้าหมายรายปี ปัญหาอุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานทั้งหมด แล้วปรับแผน ปีต่อไปโดยส่วนใหญ่จะปรับเป้าหมาย กิจกรรม หรืองบประมาณตามข้อมูลที่ทีมเราวิเคราะห์จากผลงานปีที่ผ่านมาและตามที่ทีมรับผิดชอบโครงการเขาเสนอมาด้วย ก่อนส่งกลุ่มการเราก็ประชุมกันในตึกก่อนพอทุกคนเห็นด้วย ก็ส่งกลุ่มการพยาบาลภายในสิ้นเดือนสิงหาคม" (k2)

6. การประเมินการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี ปีสุดท้าย เทียบกับเป้าหมายที่กำหนดประกอบด้วย **6.1 ประเมินระดับการบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์** เมื่อครบ 5 ปี ทีมแผนกลยุทธ์วิเคราะห์สรุประดับการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี ปีสุดท้ายซึ่งเป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ **6.2 วิเคราะห์ สรุปปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานทั้งหมด** ซึ่งปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นข้อมูลสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป **6.3 เตรียมข้อมูลเพื่อปรับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของหอผู้ป่วยในระยะต่อไป** หลังจากทีมแผนกลยุทธ์วิเคราะห์ สรุปแผนกลยุทธ์แล้ว จะรวบรวมข้อมูลไว้เพื่อเตรียมปรับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์รอบต่อไปดังตัวอย่างคำพูดต่อไปนี้

"พอครบ 5 ปี ทุกทีมที่รับผิดชอบโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ก็จะประเมินผล และรายงานผลโครงการที่เรารับผิดชอบเหมือนทุกปี แล้วทีมแผน (ทีมแผนกลยุทธ์) ก็จะประเมินผลตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี ปีสุดท้ายนั้นแหละเป็นเป้าหมายแผนกลยุทธ์อยู่แล้วปัญหาอุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จ แล้วนัดประชุมหอผู้ป่วยแจ้งผลการประเมินให้ทุกคนทราบ และพูดคุยกันเพื่อใช้เป็นข้อมูลปรับวิสัยทัศน์ เป้าหมายของหอผู้ป่วยรอบต่อไป" (k2)

"พอถึงปีสุดท้ายทีม (ทีมแผนกลยุทธ์) ก็จะประเมินผลแผนกลยุทธ์ เราก็ใช้ผลของแผนประจำปีปีสุดท้ายนะ เทียบกับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ และรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งปัญหาอุปสรรค ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเตรียมไว้วิเคราะห์ปัจจัยภายใน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วย โดยต้องรอวิสัยทัศน์ เป้าหมายใหม่ของกลุ่มการพยาบาลด้วย" (k3)

การอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ได้ความรู้เชิงประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย หมายถึง การบริหารให้ได้ผลสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และบุคลากรทุกคนมีหน้าที่ตามบทบาทในทีมที่กำหนดขึ้น ตั้งแต่การจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ จนถึงการประเมินผล การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ **ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย** ประกอบด้วย 1) การกำหนดทีมแผนกลยุทธ์และบทบาทหน้าที่ของทีมแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย 2) การพัฒนาความรู้เรื่องการบริหารกลยุทธ์ 3) การทำ SWOT Analysis 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วย 5) การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดของหอผู้ป่วยกับบุคลากรทุกคนในหอผู้ป่วย **ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย** ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย 3 ด้าน คือ ด้านพัฒนาบริการ ด้านพัฒนาบุคลากร และด้านพัฒนาวิชาการ 2) การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย **ขั้นตอนที่ 3 การจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย** ประกอบด้วย 1) การสนับสนุน 2) ให้คำปรึกษา แนะนำ 3) การพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) การชมเชยและให้รางวัล **ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ** ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การควบคุมกำกับกับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 3) ประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีในส่วนที่ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละทีมรับผิดชอบ **ขั้นตอนที่ 5 การประเมินการบรรลุเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีและปรับแผนปีต่อไป** ประกอบด้วย 1) การประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี เมื่อสิ้นปี 2) ปรับแผนปฏิบัติการประจำปีของปีต่อไป 3) เสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อกลุ่มการพยาบาล **ขั้นตอนที่ 6 การประเมินการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์** ประกอบด้วย 1) ประเมินระดับการบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2) วิเคราะห์สรุป ปัจจัยความสำเร็จปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานทั้งหมด 3) เตรียมข้อมูลเพื่อปรับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของหอผู้ป่วยระยะต่อไป

อภิปรายได้ว่า การบริหารกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อให้หอผู้ป่วยมีการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความร่วมมือของบุคลากรในหอผู้ป่วย

สอดคล้องกับ วิภาพร วรหาญ (2556) ที่กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาลเป็นแนวทางที่สำคัญแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อย่างมีคุณภาพ และเสนอว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาล สามารถดำเนินการได้ 3 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผล

การมีส่วนร่วมในการบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยมีความชัดเจนในการนำมากำหนดทีม 2 ทีม ที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน คือ 1) ทีมแผนกลยุทธ์ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นประธานทีม มีหน้าที่ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ไปจนถึงการประเมินผลแผนกลยุทธ์ และ 2) ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ มีพยาบาลวิชาชีพซึ่งเป็นหนึ่งในทีมแผนกลยุทธ์เป็นประธานทีม เป็นทีมที่นำกลยุทธ์ไปจัดทำเป็นโครงการกิจกรรม เพื่อนำไปปฏิบัติ ประเมินผลและปรับปรุงโครงการกิจกรรมในแต่ละปีเพื่อให้กลยุทธ์ต่างๆ สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบการบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจนและทั้ง 2 ทีมมีการปฏิบัติที่เชื่อมโยงสนับสนุนกันอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ ส่งเสริมให้หอผู้ป่วยบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายซึ่งแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2001) กล่าวว่ากระบวนการกำหนดและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้บริหารทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคน จะเห็นว่าการดำเนินการของหอผู้ป่วยสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี โดยมีรายละเอียดการปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้นตามบริบทของหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยบริการหลัก (Core business) ของโรงพยาบาลที่ให้บริการโดยตรงต่อผู้ใช้บริการซึ่งจะต้องมีกลยุทธ์ด้านพัฒนาบริการ เพื่อปรับปรุงคุณภาพบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ส่วนกลยุทธ์ด้านพัฒนาบุคลากรและกลยุทธ์ด้านพัฒนาวิชาการเป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพ ความเป็นเลิศในการให้บริการผู้ป่วย ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตามหน้าที่หลักของหอผู้ป่วย สอดคล้องกับ ดาฟ (Daft, 2010) ที่กล่าวถึง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-level strategy) ว่าเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สัมพันธ์กับหน้าที่สำคัญของแต่ละหน่วยงาน เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์การบรรลุเป้าหมายและเสนอกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไว้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการวิจัยและพัฒนา 3) ด้านการตลาด และ 4) ด้านการผลิตหรือบริการ ซึ่งกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยจากผลการวิจัยไม่พบด้านการเงินและด้านการตลาด และเนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว การทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ ดาฟ (Daft, 2008) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจบุคลากร หมายถึง การนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระตือรือร้นและแสดง

พฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ในการบริหารกลยุทธ์อาจประสบความล้มเหลวหากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางแผนไว้

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากการวิจัยครั้งนี้ให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหอผู้ป่วยและในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ไปพัฒนาเครื่องมือวัดการบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยเพื่อใช้วัดพฤติกรรมการบริหารกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและทีมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มการพยาบาล. (2557). รายงานประจำปีของหอผู้ป่วย กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เขตบริการสุขภาพที่ 4. (เอกสารไม่ตีพิมพ์).
- ชาย โพธิ์สิตา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่งจำกัด (มหาชน).
- วิภาพร วรหาญ. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาล. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2558, จาก <http://www.tci-thaijo.org/>.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สิริบุตร การพิมพ์จำกัด.
- . (2556). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-พ.ศ. 2561. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2560, จาก <https://www.opdc.go.th>.
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as the Phenomenologist views it. In R. Valle & M. King (Eds.), *Existential-Phenomenological Alternatives for Psychology*, New York: Oxford University Press .
- Daft, R. L.(2008). *Management*, 9th ed. [Online]. Retrieved August 10, 2015, from http://www.bms.lk/download/GDM_Tutorials/e-books/Management.pdf.
- . (2010). *Management*. 10th ed. Ohio : South-Western.
- Husserl, E. (1965). *Phenomenology and the Crisis of Philosophy* (Lauer Q. trans.). New York: Harper & Row.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P.(2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Havard Business School Press.
- Lincoln, Y.S.,Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

