

## การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

สินีนานทิพย์มุลิก\* สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ\*\* นงลักษณ์ จินตนาดีล\*\*

### บทคัดย่อ

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยปฏิบัติ ที่ต้องมีการบริหารกลยุทธ์สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรการพยาบาล งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นวิจัยแบบบรรยาย โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ตรงในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 4 ราย และวิเคราะห์เนื้อหา นำข้อค้นพบไปพัฒนาแบบสอบถามการวิจัยในระยะวิจัยเชิงปริมาณ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่า CVI 0.84 และค่าความเชื่อมั่น .87 เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 351 ราย และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มี 6 องค์ประกอบ 32 ตัวแปร ดังนี้ 1) การเตรียมบุคลากรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยมี 3 ตัวแปร 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย มี 5 ตัวแปร 3) การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย มี 6 ตัวแปร 4) การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร มี 4 ตัวแปร 5) การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย มี 10 ตัวแปร และ 6) การประเมินผลแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย มี 4 ตัวแปร ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหอผู้ป่วย และฝึกอบรมให้ความรู้พยาบาลวิชาชีพเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย

**คำสำคัญ:** การบริหารเชิงกลยุทธ์ หอผู้ป่วย

\* นักศึกษา หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยศรีสเคียน,

E-mail: sineenatt@hotmail.com

\*\* สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยศรีสเคียน

## **The strategic management of patient unit at the tertiary level hospitals under Ministry of Public Health**

Sineenart Thipmusik\* Suchitra Luangamonlert\*\* Nongluk Chintanadilok\*\*

### **Abstract**

Patient units have to have strategic management relevant to the strategy of nursing organization. The aim of this descriptive research was to investigate factors and strategic management variables at patient units in tertiary hospitals under the Ministry of Public Health. The informants were 4 head nurses experiencing in strategic management at patient units. Qualitative data were analyzed using content analysis. Results were used to develop research questionnaires in quantitative phase. The tools had Content Validity Index 0.84 and reliability 0.87. Quantitative data were collected from 351 head nurses who had been in position for more than 3 years. Data were analyzed for Exploratory Factor Analysis and Confirmatory Factor Analysis.

Results showed that strategic management at patient units in tertiary hospitals under the Ministry of Public Health were composed of 6 factors, including 1) preparation for personnel for strategic management at patient units that contained 3 variables, 2) specifying vision and goal of patient units that contained 5 variables, 3) setting up a strategic plan and operational year plan of patient units that contained 6 variables, 4) building motivation for personnel that contained 4 variables, 5) deploying and evaluating operational year plan that contained 10 variables, and 6) evaluating strategic plan of patient units that contained 10 variables. Results could be applied in training and management about strategic management at patient units.

**Keywords:** strategic management, patient unit

---

\* PhD candidate in Nursing Management, Christian University, E-mail: sineenat.t@hotmail.com

\*\* Nursing Management Department, Christian University

## บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และปรับเปลี่ยนเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ เป็นการจัดสรรงบประมาณตามผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมาย<sup>1</sup> กระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขทุกระดับจึงต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อสนองนโยบายรัฐและเพื่อให้โรงพยาบาลมีเป้าหมายและมีการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายไปขอรับการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งเป็นรายได้หลักของหน่วยงานภาครัฐ

โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ซึ่งถูกกำหนดให้เป็นโรงพยาบาลที่รักษาโรคยุ่งยากซับซ้อน เป็นโรงพยาบาลรับส่งต่อจากโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ และตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นมา มีการกำหนดพันธกิจโรงพยาบาลระดับตติยภูมิเพิ่มเติมให้เป็นศูนย์ความเชี่ยวชาญระดับสูง (Excellence center)<sup>2</sup> ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจัง เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมและนโยบายที่เปลี่ยนแปลง

องค์กรการพยาบาล เป็นองค์กรสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่างๆ ของโรงพยาบาล มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับกลุ่ม/ฝ่ายงานหรือกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล และเมื่อองค์กรการพยาบาลจัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จจะถ่ายทอดสู่หน่วยงานในความรับผิดชอบเพื่อนำไปปฏิบัติ<sup>3</sup>

หอผู้ป่วย เป็นหน่วยบริการหลัก (Core business) ขององค์กรการพยาบาลและโรงพยาบาล ที่ให้บริการผู้ป่วยโดยตรง ดังนั้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรการพยาบาลและโรงพยาบาลขึ้นอยู่กับบรรลุเป้าหมายของหอผู้ป่วย ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับมีทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานที่

ชัดเจนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีคุณภาพ<sup>4</sup> จากการสอบถามหัวหน้าพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในเขตสุขภาพที่ 4 พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่บริหารด้วยแผนปฏิบัติการประจำปี มีหอผู้ป่วยเพียงส่วนน้อย จาก 57 หอผู้ป่วย มีเพียง 2 หอผู้ป่วย<sup>5</sup> ที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนระยะยาว 3-5 ปี มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนางานตามหน้าที่หลักของหอผู้ป่วยที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรการพยาบาล แล้วจึงกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี<sup>3</sup> ซึ่งผลการดำเนินงานแสดงการบรรลุเป้าหมายของหอผู้ป่วย ที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรการพยาบาลได้อย่างชัดเจน และเนื่องจากยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหอผู้ป่วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาองค์ประกอบ และตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเป็นองค์ความรู้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารหอผู้ป่วย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข
2. เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบและตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ได้จากการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive research) โดยใช้วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพก่อน แล้วนำมาสร้างกรอบแนวคิดและแบบสอบถามการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะวิจัยเชิงปริมาณ

### ระเบียบข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูล (Key informants) เลือกแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์การวิจัย (Purposive sampling) เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ตรงในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยเคยศึกษาหรืออบรมเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีประสบการณ์ร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์กรการพยาบาลหรือโรงพยาบาลได้ผู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย 4 ราย จากโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ทั้งหมด 116 โรงพยาบาล มีหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยครบรอบ ตั้งแต่เริ่มการบริหารจนถึงประเมินผลแผนกลยุทธ์ เพียง 4 ราย และทั้ง 4 ราย ให้ข้อมูลที่สอดคล้องตรงกัน ซึ่งจำนวนผู้ให้ข้อมูลไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงขณะดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ข้อค้นพบจากข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย หมายถึง การบริหารหอผู้ป่วยให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยประกอบด้วย 6 ประเด็นหลัก (Themes) 20 ประเด็นย่อย (Sub-themes) นำข้อค้นพบที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี การบริหารเชิงกลยุทธ์ สร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ 6 องค์ประกอบ 32 ตัวแปร

### ระยะวิจัยเชิงปริมาณ

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย 3 ปีขึ้นไป จำนวน 116 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 2,032 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จำนวนจากสูตรของ Krejcie and Morgan<sup>6</sup> และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน จึงปรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยคิดค่าโอกาสสูญหายของข้อมูล (Drop out) ที่ร้อยละ 10<sup>7</sup> ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 359 คน ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์ Factor analysis จำนวน 300 คนถือว่าดี<sup>8</sup> และใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster random sampling) และหาสัดส่วน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แนวทางของ Bums and Grove<sup>9</sup> เพื่อสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด (5) เห็นด้วยมาก (4) เห็นด้วยปานกลาง (3) ไม่เห็นด้วย (2) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) ได้จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 32 ข้อ ผู้วิจัยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาได้ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (CVI) เท่ากับ 0.84 หาค่าความเชื่อมั่นโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคได้ .87

#### ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

การวิจัยครั้งนี้ผ่านการพิจารณาและรับรองจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยคริสเตียน เลขที่ น. 41/2559 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2560

#### วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ส่งแบบสอบถามและหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียนทางไปรษณีย์ เพื่อชี้แจงรายละเอียดและขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูล 3 เดือน ได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาจำนวน 351 ฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติแจกแจงความถี่ และร้อยละ
2. วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

### ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไป พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 71.20 ส่วนใหญ่ ร้อยละ 81.77 เคยอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ และร้อยละ 54.13 มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 76.92 มีประสบการณ์ร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร การพยาบาล และร้อยละ 81.20 มีประสบการณ์ร่วมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับโรงพยาบาล

2. องค์ประกอบและตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen value) มากกว่า 1 คือ มีค่าไอเกนระหว่าง 1.01-16.33 ทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และมีค่าความแปรปรวนรวมร้อยละ 74.43 ดังนี้

2.1 ด้านการเตรียมบุคลากรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย มี 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การกำหนดทีมบริหารกลยุทธ์ 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมบริหารกลยุทธ์ 3) การพัฒนาความรู้เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วย มี 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของการบริหารกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย 2) การวิเคราะห์และประมวลสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของหอผู้ป่วย 3) การกำหนดวิสัยทัศน์

และเป้าหมายของหอผู้ป่วยเป็นลายลักษณ์อักษร 4) การกำหนดระยะเวลาที่ต้องการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วยเป็นลายลักษณ์อักษร 5) การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วยถึงบุคลากรทุกคน

2.3 ด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย มี 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) กำหนดกรอบกลยุทธ์ครอบคลุม 4 ด้าน คือ ด้านบริการพยาบาล ด้านการวิจัยและพัฒนาบริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน 2) การกำหนดแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัดครอบคลุมกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน 3) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้าน 4) การมอบหมายให้ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละด้านจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดระยะเวลาของแผนกลยุทธ์ 5) การวิเคราะห์และรับรองแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย และ 6) การเสนอแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อกลุ่มการพยาบาลเพื่อขออนุมัติ

2.4 ด้านการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของหอผู้ป่วย มี 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกให้ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2) การให้คำปรึกษาแนะนำกับทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 3) จัดให้ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ได้พัฒนาความรู้ ทักษะให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 4) การให้กำลังใจและชมเชยทีมปฏิบัติการกลยุทธ์เมื่อได้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง

2.5 ด้านการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย มี 10 ตัวแปร ได้แก่ 1) การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ 2) การกำกับทีมปฏิบัติการกลยุทธ์ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี 3) การช่วยแก้ไขปัญหาคำถามการดำเนินงานตาม

แผนปฏิบัติการประจำปีของทีมปฏิบัติการกลยุทธ์อย่างทันเหตุการณ์ 4) การกำหนดระยะเวลาให้ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์แต่ละทีมส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงในปีถัดไป 5) การรับรองผลการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปีของกลยุทธ์แต่ละด้าน 6) การวิเคราะห์ข้อเสนอการปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปีของปีถัดไป 7) การปรับปรุงแผนปฏิบัติการประจำปีของปีถัดไป 8) การเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีต่อกลุ่มการพยาบาล 9) การส่งมอบแผนปฏิบัติการประจำปีของปีถัดไปให้ทีมปฏิบัติการกลยุทธ์เพื่อดำเนินการตามแผนต่อไป 10) การประเมินและสรุปปัจจัยความสำเร็จของการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติเพื่อใช้สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

2.6 ด้านการประเมินผลแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย มี 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปี ปีสุดท้ายของแผนกลยุทธ์ 2) การสรุประดับการบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ 3) การวิเคราะห์และสรุปปัจจัยความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ที่ผ่านมา 4) การปรับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยรอบต่อไป

3. องค์ประกอบและตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ได้จากการวิจัย มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ดังนี้

3.1 องค์ประกอบด้านการเตรียมบุคลากรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย มี 3 ตัวแปร มีค่า

น้ำหนักองค์ประกอบ .75 และพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ( $R^2$ ) ได้ .56

3.2 องค์ประกอบด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของหอผู้ป่วยมี 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .83 และพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ( $R^2$ ) ได้ .69

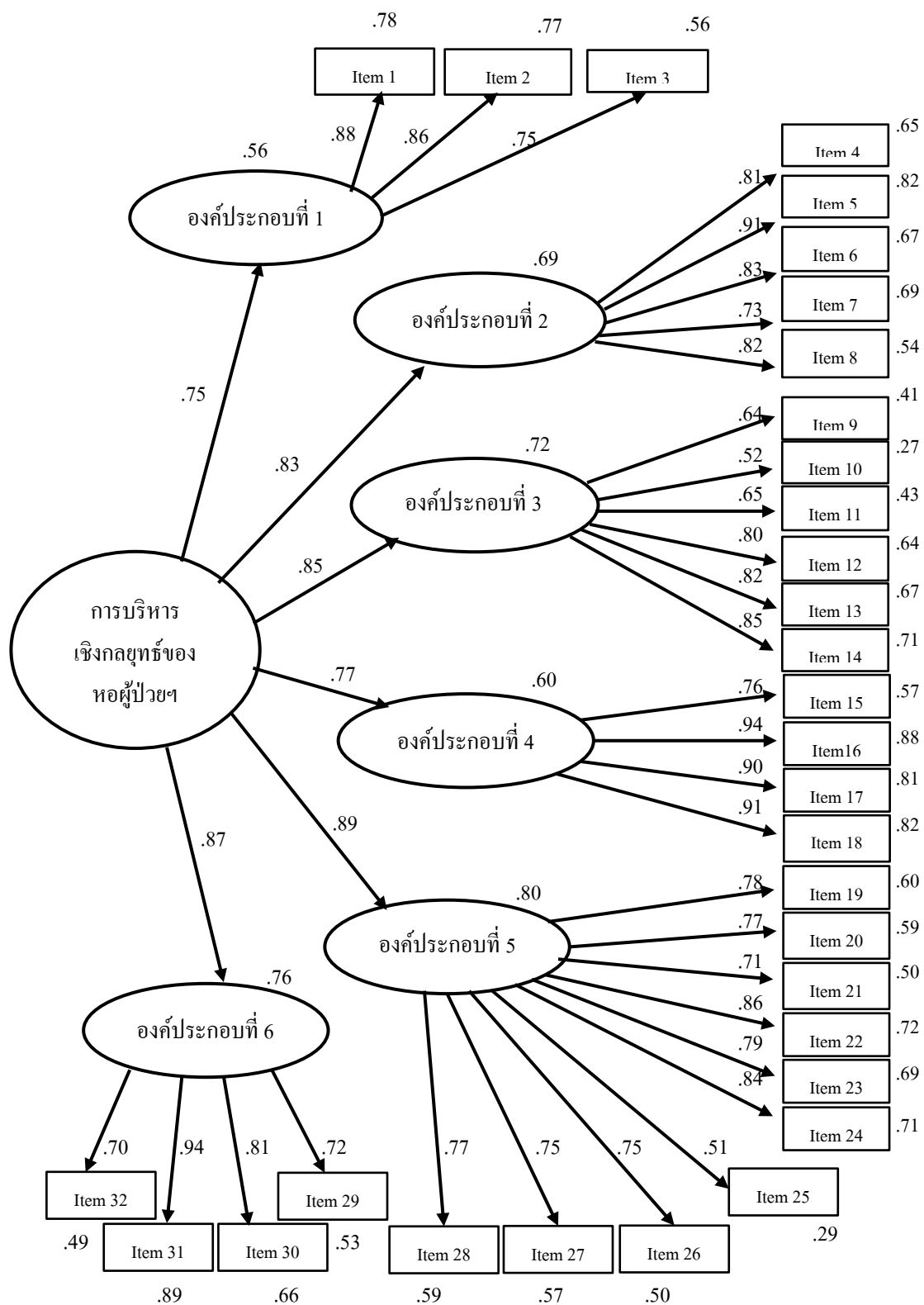
3.3 องค์ประกอบด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วยมี 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .85 และพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ( $R^2$ ) ได้ .72

3.4 องค์ประกอบด้านการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของหอผู้ป่วย มี 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .77 และพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ( $R^2$ ) ได้ .60

3.5 องค์ประกอบด้านการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีของหอผู้ป่วย มี 10 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .89 และพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ( $R^2$ ) ได้ .80

3.6 องค์ประกอบด้านการประเมินผลแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย มี 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .87 และพยากรณ์การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ( $R^2$ ) ได้ .76

สรุปแผนภาพ องค์ประกอบและตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ  
สังกัดกระทรวงสาธารณสุข

องค์ประกอบและตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวง

สาธารณสุข มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข (n = 351)

| สถิติที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องของโมเดล                       | เกณฑ์วัดความสอดคล้อง              | ผลการวิเคราะห์ |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------|
| Probability level (P-value)                                | P-value มากกว่า .05 <sup>10</sup> | .06 *          |
| X <sup>2</sup> /degrees of freedom (CMIN/DF)               | น้อยกว่า 3 <sup>11</sup>          | 1.12 *         |
| Standardized Root Mean Square Residual: Standardized (RMR) | น้อยกว่า .05 <sup>11</sup>        | .01 *          |
| Goodness of Fit Index (GFI)                                | มากกว่า .90 <sup>10</sup>         | .94 *          |
| Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)                      | มากกว่า .90 <sup>10</sup>         | .91 *          |
| Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)            | 0 - .08 <sup>11</sup>             | .02 *          |
| Comparative Fit Index (CFI)                                | มากกว่า .95 <sup>11</sup>         | .99 *          |

\* ค่าสถิติเป็นไปตามเกณฑ์

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัย อภิปรายได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย เป็นการบริหารที่มุ่งให้ผลการดำเนินงานของหอผู้ป่วยบรรลุเป้าหมาย โดยมีการกำหนดที่รับผิดชอบ และมีกระบวนการที่เหมาะสมกับบริบทของหอผู้ป่วย และใช้กลยุทธ์ระดับให้บริการที่สอดคล้องกับหน้าที่หลักของหอผู้ป่วย เริ่มจากการเตรียมบุคลากรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี การสร้างแรงจูงใจของบุคลากร การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ การประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี ไปจนถึงการประเมินผลแผนกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ซึ่งทฤษฎีองค์กรมุ่งกลยุทธ์ อธิบายว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันมีการกระจายอำนาจสู่หน่วยงาน ทีมงาน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อให้การบริหารเชิงกลยุทธ์บรรลุเป้าหมาย องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ชัดเจน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์และ

แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการจูงใจบุคลากรให้ดำเนินงานสอดคล้องไปกับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง มีระบบการรายงานและการปรับปรุง ไปจนถึงการวัดผลการดำเนินงาน และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่มีผู้ใดกำหนดไว้ชัดเจน แต่ละองค์กรจะต้องพัฒนาวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพของตนเองขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย<sup>12</sup>

หอผู้ป่วยกำหนดกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ ด้านบริการพยาบาล ด้านการวิจัยและพัฒนาบริการ ด้านการตลาด และด้านการเงิน อภิปรายได้ว่า หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานระดับให้บริการมีหน้าที่หลักในการดูแลผู้ป่วยที่รับไว้รักษาในโรงพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง จึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับให้บริการที่สอดคล้องกับหน้าที่หลักของหอผู้ป่วย เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และสนับสนุนให้กลยุทธ์ขององค์กรการพยาบาลและโรงพยาบาลบรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดกลยุทธ์ด้านการบริการพยาบาล กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนาบริการ เพื่อมุ่งให้บริการของหอผู้ป่วยบรรลุเป้าหมาย ส่วนกลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อมุ่ง



ค้นหาความต้องการของผู้ป่วยและญาติ และจัดบริการให้ตอบสนองความจำเป็น ความต้องการของผู้ป่วยและญาติ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และกลยุทธ์ด้านการเงิน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆของหอผู้ป่วย และเกิดความคุ้มค่าคุ้มทุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กล่าวว่า องค์กรมีกลยุทธ์ 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-level strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level strategy) และกลยุทธ์ระดับให้บริการ (Functional-level strategy) ซึ่งกลยุทธ์ระดับให้บริการ คือแผนที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย และสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ระดับให้บริการจะสัมพันธ์กับหน้าที่หลักของหน่วยงาน ทั้ง 4 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์ด้านการเงิน 2) กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา 3) กลยุทธ์ด้านการตลาด และ 4) กลยุทธ์ด้านการผลิตหรือบริการ<sup>13</sup>

#### สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษา ได้องค์ประกอบและตัวแปรในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 32 ตัวแปร

##### ข้อเสนอแนะ

1. หัวหน้าพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงาน ควรนำองค์ความรู้จากผลการวิจัยไปถ่ายทอดให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำองค์ความรู้นี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย และใช้ในการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย

2. ควรมีการศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วยโดยนำชุดปฏิบัติการที่ได้จากการวิจัยไปทดลองใช้ แล้วนำมาพัฒนาเครื่องมือวัด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย เพื่อใช้ต่อยอดองค์ความรู้ต่อไป

#### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกท่านที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ รศ.ดร.สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ รศ.ดร.นงลักษณ์ จินตนาดี และอาจารย์มหาวิทยาลัยคริสเตียนทุกท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา

#### เอกสารอ้างอิง

1. Office of the Public Sector Development Commission. A guide to the explanation and guidelines for the royal decree on criteria and procedures for good governance. Bangkok: Sirabut Printing; 2003. (in Thai).
2. Planning Division, Department of Health Service Support, Ministry of Health. Documentation for the regional health service development [Internet]. 2012 [cited 2015 Sep 28]; Available from: [http://hss.moph.go.th/fileupload\\_doc\\_slider/2016-12-22--569.pdf](http://hss.moph.go.th/fileupload_doc_slider/2016-12-22--569.pdf) (in Thai).
3. Strategic management committee. Strategic and action plan of nursing organization and patient unit. Phraphutthabat, Saraburi: Nursing organization; 2014. Annual report 2014. Nursing organization, Phraphutthabat hospital. (in Thai).
4. Vorahan W. Strategic management in nursing. Journal of Nurses' Association of Thailand, North-Eastern Division. 2013;31(4):6-15. (in Thai).
5. Podhisita C. Science and art of qualitative research. 5<sup>th</sup> ed. Bangkok: Amarin Printing & Publishing; 2011. (in Thai).

6. Krejcie RV, Morgan DW. Determining sample size for research activities. *Educ Psychol Meas.* 1970;30(3): 607-10.
7. Gupta KK, Attri JP, Singh A, Kaur H, Kaur G. Basic concepts for sample size calculation: Critical step for any clinical trials. *Saudi J Anaesth.* 2016;10(3):328–31.
8. Comrey AL, Lee HB. A first course in factor analysis. 2<sup>nd</sup> ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.; 1992.
9. Burns N, Grove SK. Practice of nursing research: Conduct, critique and utilization. 4<sup>th</sup> ed. Philadelphia: W.B. Saunders; 2001.
10. Byrne. B. M. Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.; 2001.
11. Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE. Multivariate Data Analysis. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2010.
12. Kaplan RS, Norton DP. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Havard Business School Press; 2000.
13. Daft RL. Management. 10<sup>th</sup> ed. Mason, Ohio: South-Western College Publishing; 2011.