

การจัดการเชิงกลยุทธ์: ยุทธวิธีตอบโจทย์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลคุณภาพ

ธิดารัตน์ คณึงเพียร *

บทคัดย่อ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นหน่วยบริการระดับชุมชนที่มีการพัฒนาระดับเพื่อดูแลสุขภาพองค์รวม ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลและการควบคุม ซึ่งจากการวิเคราะห์บริบทองค์กรตามกรอบแนวคิดนี้ มีข้อเสนอกลยุทธ์ ดังนี้ 1. พัฒนาคุณภาพการบริหารและการบริการให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์บริการสุขภาพปฐมภูมิ (Primary Care Award : PCA) แบบเครือข่ายบูรณาการไตรภาคี 2. เสริมสร้างแกนนำสุขภาพเชี่ยวชาญโดยภาคประชาชนเป็นศูนย์กลาง 3. เร่งรัดการเสริมภูมิคุ้มกันด้านโรคทุกกลุ่มวัยโดยระบบหมอครอบครัว 4. พัฒนาศักยภาพจิตอาสาภาคประชาชนโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม 5. พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อรองรับการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 6. ยกระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยระบบชุมชนเป็นเจ้าของ 7. ควบคุมโรคเฝ้าระวังโดยเร่งรัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคของประชาชน 8. เร่งรัดป้องกันปัญหาวัยรุ่นและผู้สูงอายุด้วยระบบครอบครัวชุมชนเข้มแข็ง ทั้งนี้ในการประยุกต์ขึ้นกับการพิจารณาความเหมาะสมของพื้นที่ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์/กลวิธี แผนงาน/โครงการ ตามบริบทพื้นที่ด้วย และสื่อสารกับบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติ สุดท้ายขึ้นการประเมินผลและการควบคุมที่มีคุณภาพ ควรมีประเมินวิธีการดำเนินการปฏิบัติการประเมินกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลลัพธ์สุดท้ายของการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนของการพัฒนาการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีคุณภาพ

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

* พยาบาลวิชาชีพชำนาญการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุนทร

Abstract

Healths Promotion Hospital (HPH) is a health care setting locating in a community that shift from primary care unit with aims of provide holistic care for people in community. To strengthen the capacity of HPH and to meet with the new vision of organization, strategic management is needed. Strategic management composes of strategic planning, implementation, and monitoring and evaluation. The purpose of strategic plan are (1) improve the quality of administrative and improve the service to meet with the Primary Care Award: PCA) by collaborative from three organizations, (2) raising the capacity of health care volunteer by people centered method, (3) precipitate on vaccination for all target group by family medicine system, (4) raising the capacity of volunteer with the collaborative from local administrative, (5) raising the capacity for working for HPH, (6) shift and change owner from Ministry of Public Health to people owner, (7) control chronic disease by change behaviors among people, and (8) precipitate for prevention teenage and aging health problems by strengthening family and community. More importantly, these strategic plans can modify in order to make it fit with the context of the community. For implement the strategic plan, there should a link between goal, key performance indicators, target, strategic/methods, action plan. Communication for cooperation is very important to draw participation from all staffs. Last but not least, monitoring and evaluation for assess process and implementation. Moreover, output should be assessed for monitoring the continuity and sustainability of a quality HPH.

Keywords : Strategic Management, Health Promotion Hospital, Quality

^{*} Nurse Instructor, Boromarajonani College of Nursing, Surin

บทนำ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล เป็นการยกระดับสถานีนอมนัย เพื่อการจัดระบบสุขภาพแนวใหม่ตามทิศทางของการปฏิรูประบบสุขภาพและการกระจายอำนาจลงสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านสุขภาพในการปรับปรุงระบบบริการสุขภาพของภาครัฐทุกระดับให้ได้มาตรฐาน โดยมีแนวทางการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข ที่ควรให้ความสำคัญกับ ระบบบริการระดับปฐมภูมิ (Primary Care) ตรงกับหลักการ “สร้างนำซ่อม” โดยการให้บริการเชิงรุกเน้นการป้องกันโรค เป็นการดูแลสุขภาพโดยองค์รวม โดยให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วม มุ่งจัดการที่ต้นเหตุของปัญหาสุขภาพ พื้นที่บริการระดับตำบลจึงเป็นด่านแรกและพื้นฐานที่สำคัญ โดยเฉพาะเป็นการให้บริการแก่คนยากจนและประชาชนทั่วไปซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ด้วยการประสานความร่วมมือกับภาคีหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการจัดระบบการดูแลสุขภาพของชุมชนอันจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองด้านสุขภาพ (สำนักงานโครงการสนับสนุนนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล, 2557) สำหรับเป้าหมายระยะยาวของคือ ประชาชนในเขตรับผิดชอบมีสุขภาพดีสามารถจัดการตนเองทางสุขภาพได้ (self care) มีระบบสนับสนุนการทำงานจากหน่วยคู่สัญญาบริการปฐมภูมิ (Contract unit of primary care : CUP) และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด การมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่ายส่วนราชการ ท้องถิ่น ภาคประชาชน และภาคประชาการ การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีคุณภาพมาตรฐาน ทั้งนี้ได้มีการจัดทำเป็นเกณฑ์คุณภาพเครือข่ายบริการปฐมภูมิ (Primary Care Award : PCA) ที่จะนำไปสู่ความเป็นธรรมด้านสุขภาพ มุ่งหวังให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและมาตรฐาน

ภายหลังจากการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้มีการศึกษาการติดตามประเมินผลนโยบายการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยใช้วิธีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินผลตามนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีข้อจำกัดและเสนอแนะให้ดำเนินการในประเด็นการจัดการเรื่องกำลังคน การจัดการวางแผนเครือข่ายบริการในระดับพื้นที่ การสนับสนุนทรัพยากรในระดับต่างๆ ทั้งเชิงการบริหาร จัดการงบประมาณ การวางแผนและเสริมศักยภาพบุคลากร ตลอดจนบริการและระบบสนับสนุนจากโรงพยาบาลแม่ข่ายให้โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เป็นหน่วยที่พร้อมจัดบริการและทำงานตามประสงค์ ร่วมกับความร่วมมือของชุมชนท้องถิ่นได้ต่อไป โดยใช้หลักการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข นอกจากนี้ ยังมี การสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะในประเด็นโครงสร้าง ระบบงานภายในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล รวมทั้งการจัดบริการตามแนวทางปฏิบัติงานที่เน้นงานเชิงรุกที่มีคุณภาพสอดคล้องกับงานบริการลักษณะตั้งรับภายในหน่วยบริการ (สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน, 2554) สอดคล้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ทศวรรษการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ. 2555–2564 รายงานถึงปัญหาของการบริหารจัดการยังมีอยู่มากเนื่องจากด้วยจุดอ่อนของแต่ละพื้นที่ในอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงกับประชาชนที่มารับบริการ ระบบความก้าวหน้า แรงจูงใจไม่ชัดเจนทำให้ขาดขวัญ กำลังใจแพทย์ไม่เพียงพอต้องใช้การหมุนเวียนแพทย์จากโรงพยาบาลแม่ข่ายในการสนับสนุน ขอบเขตการบริการสุขภาพไม่สามารถให้บริการที่เป็นเอกลักษณ์และคุณค่าที่โดดเด่นชัดเจนของตนเองได้ ทำให้ขาดการยอมรับและความเชื่อถือจากประชาชน (สำนักพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ, 2554) กอปรกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง ส่งผลต่อการปรับตัวต่อการตอบสนองนโยบายต่างๆ สังคมแบบบริโภคนิยมในยุคปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการที่ต้องเร่งปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการเพื่อผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในการดูแลสุขภาพประชาชน

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนการปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ท่ามกลางความหลากหลายของบริบทสำคัญจากสถานการณ์ภายในองค์กร การเงิน งบประมาณ การบริหารจัดการ และบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกาภิวัตน์

นโยบาย การเมือง รวมทั้งสิ่งแวดล้อมนั้น ย่อมต้องมีกลยุทธ์ที่ผ่านการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาการบริหารจัดการที่ดี เพื่อสนับสนุนภารกิจตามบทบาทหน้าที่ซึ่งเป็นกลไกสู่การตอบสนองต่อนโยบาย (Policy need) ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder needs) ความอยู่รอดและการเติบโตของหน่วยงาน (Business needs) ศาสตร์เพื่อนำทางสู่ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศขององค์กรดังกล่าว คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกผ่านระบบหลักการชี้นำแนวทางการจัดการองค์กรโดยเชื่อมประสานการคิดเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร (Ginter.P.M.et al, 2002) ลักษณะของการบริหารคำนึงถึงลักษณะของการดำเนินการ ลักษณะขององค์กรในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากรและการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, 2552)

ดังนั้น ต้องมียุทธวิธีการบริหารที่สร้างและก้าวไปด้วยกลยุทธ์ที่นำการเคลื่อนที่อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนของทิศทางการดำเนินงานอย่างเต็มเปี่ยมด้วยคุณภาพ ผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จะนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานได้ บทความนี้ จึงนำกรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการตอบโจทย์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลให้มีคุณภาพ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ยุทธวิธีตอบโจทย์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ก่อนเข้าสู่เนื้อหาสาระของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สิ่งแรกคือการรู้จักกับความหมาย จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้มากมาย สามารถสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง ระบบการตัดสินใจบริหารจัดการองค์กรที่มีกระบวนการคิดและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในทั้งโอกาสและอุปสรรคอย่างเป็นระบบ โดยมีทิศทางขององค์กรที่ชัดเจน วางแผนอย่างมีขั้นตอน นำสู่การปฏิบัติได้จริง เพื่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และสำหรับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic formulation) 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) 3) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation + control) (Ginter.P M.et al.,2002; People T.L. and Sandera F.N.,1994.; เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, 2552)

การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างการขับเคลื่อนโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลได้ ในฐานะองค์กรหนึ่งเพื่อพัฒนาระบบสุขภาพที่เป็นฐานรากสำคัญของชุมชน การมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชาญฉลาดนั้น ต้องมีความชัดเจนในทิศทาง สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อค้นหายุทธวิธีที่ตอบโจทย์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอย่างแท้จริง ดังคำพูดที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ซึ่งผู้เขียนขอเสนอยุทธวิธีการตอบโจทย์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลคุณภาพ ตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับด้านล่างต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (strategic formulation)

การได้มาซึ่งกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการของการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งนี้ ก่อนนำเสนอกลยุทธ์อันเป็นยุทธวิธีที่เป็นแนวทางการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามบริบทพื้นที่นั้น จะขอกล่าวถึงหลักการในแต่ละขั้นตอนก่อน จากนั้นจึงประยุกต์สู่การพัฒนากลยุทธ์ภายใต้การวิเคราะห์บนสภาพการณ์ที่เป็นจริงจากการทบทวนวรรณกรรมต่อไป

1. หลักการดำเนินการขึ้นการวางแผนกลยุทธ์

1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)

กระบวนการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 3 ลำดับขั้น ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environmental analysis) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environmental analysis) 3) การพัฒนายุทธศาสตร์ (vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue) เป้าหมาย (Goal) ค่านิยม (Value) เพื่อผลักดันนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้นกระบวนการแรกที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะต้องดำเนินการเพื่อใช้เป็นฐานคิด ฉายภาพองค์กรให้คมชัดในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาจุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunities) อุปสรรค (threat) และความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเรียกว่า SWOT Analysis (Ginter.P. M.et al, 2002) นั่นคือ “รู้เขา รู้เรา คือใคร” การได้มาซึ่งการวิเคราะห์ครอบคลุมประเด็นต่างๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จะต้องร่วมกันระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยที่จุดเริ่มต้นสำคัญคือการที่บุคลากรทุกคนต้องมีความเข้าใจการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นอย่างไร ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับทีมบุคลากรให้เป็นทิศทางเดียวกัน (Frank Crossan, 2003) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เปรียบได้กับ ยุทธวิธี “รู้เรา” ประกอบด้วย การวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อน โดยจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ลักษณะเด่นของการดำเนินงานหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร ลักษณะเช่นนี้เป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ขณะเดียวกัน จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การดำเนินงานองค์กรไม่สามารถกระทำได้ดี อันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะต้องหาทางแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้น กรอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถนำเครื่องมือทางการบริหารมาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ เช่น 4 M (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7 – S การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) (นงนุช บุญยัง, 2554) เป็นต้น ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรค เปรียบได้กับ ยุทธวิธี “รู้เขา” หมายถึง สิ่งแวดล้อมขององค์กรซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และอาจเป็นประโยชน์ หรือเป็นภัยคุกคามที่สำคัญต่อองค์กรในอนาคต หากสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นประโยชน์ หรือเป็นปัจจัยด้านบวกหรือเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร เราเรียกว่า โอกาส (Opportunities) หากสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นภัยคุกคาม หรือปัจจัยด้านลบต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เราเรียกว่า อุปสรรคหรือภาวะคุกคาม (Threats) สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล คือ องค์กรภาครัฐ เอกชน องค์กรท้องถิ่น รวมทั้งสิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงตั้งแต่ต้นนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขจนถึงระดับโรงพยาบาลแม่ข่าย (CUP) การเปลี่ยนแปลงของสังคม การเมือง กฎหมาย สภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี วัฒนธรรม ค่านิยม ที่ไม่สามารถควบคุมได้ด้วยตัวเอง (Ginter.P. M.et al, 2002)

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation)

ภายหลังจากทำความเข้าใจฐานรากขององค์กรและกำหนดทิศทางขององค์กรโดยกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) ทั้งนี้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) มีความสำคัญต่ออนาคต เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์, 2552) โดยแต่ละระดับจะเหมือนกันคือ 1) พิจารณาปัจจัยภายในภายนอกเพื่อนำไปใช้ในการเปรียบเทียบ 2) การจับคู่ปัจจัยเพื่อนำไปใช้เป็นทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ สำหรับเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ สามารถดำเนินการโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix เพื่อนำมาใช้สร้าง

ทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุดเพราะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ Swot Analysis (ณัฐวัฒน์ นิปการณณ์, 2556) การคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติจะมีกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอก โดยเมื่อนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกที่ได้ผ่านการตรึงตรองจากทุกคนในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมาลงในตารางแมทริกซ์หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix

2. ข้อเสนอกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ในบทความนี้ เป็นวิเคราะห์ตามกรอบกระบวนการดังที่กล่าวมาข้างต้นทั้งนี้เป็นมุมมองในภาพรวมของบริบทโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทั้งปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Swot Analysis) จากการทบทวนจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ, 2554; มูณินิธสารณสุขแห่งชาติ, 2554; นกนคร พูลประสาทและยุพเยาว์ วิศพรณณ์, 2556; สุรินธร กลัมพากร, 2548; จุฑามาส ภูธร, 2556) และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนา ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนายุทธวิธีการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีคุณภาพ (ตารางที่ 1) ดังนี้

ตารางที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม SWOT “TOWS Matrix”

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	S1 เป็นหน่วยบริการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชุมชน ทำให้มีความเข้าใจ เข้าถึงบริบทความต้องการของชุมชน มีบทบาทในการทำงานกับหน่วยงานที่อยู่ในชุมชน S2 บุคลากรมีความสามารถ มีศักยภาพ มีความสัมพันธ์ที่ดีประชาชนได้เป็นอย่างดี S3 ได้รับการสนับสนุนในเชิงนโยบายการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล S4 มีระบบการบริหารจัดการแบบเครือข่าย S5 มีงบประมาณสนับสนุนจากหลายแหล่งทั้งภาครัฐ เอกชน ท้องถิ่น เนื่องจากภาคส่วนต่างๆ เห็นความสำคัญ S6 มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ	W1 บุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่เพียงพอกับการบริการประชาชน W2 ขาดความคล่องตัวในการบริหารงบประมาณหรือล่าช้า W3 มีวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอในการบริการสุขภาพ W4 แพทย์และสหวิชาชีพที่หมั่นเวียนไม่เพียงพอต่อการรับบริการสุขภาพประชาชน W5 พบปัญหาโรคเรื้อรังเพิ่มขึ้น
โอกาส	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ ST
O1 มีนโยบายรัฐบาลยกระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล O2 นโยบายหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า เน้นการลงทุนและพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิ จึงเปิดโอกาสให้มี	S4S5 O3O4 พัฒนาคูณภาพการบริหารและการบริการให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ PCA แบบเครือข่ายบูรณาการไตรภาคี S1 S2 S5 O5 O2 O3 เสริมสร้างแกนนำ	S3S4S5T1T2T3 เร่งรัดการเสริมภูมิคุ้มกันด้านโรคทุกกลุ่มวัยโดยระบบหมอครอบครัว

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนามากขึ้น เช่น กองทุนหลักประกันสุขภาพตำบล O3 มีผู้นำชุมชนแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งเป็นที่ศรัทธาของประชาชนในท้องถิ่น O4 หน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญกับนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมตำบล และระบบบริการปฐมภูมิโดยมีแผนงานสนับสนุนและงบประมาณในการพัฒนาระดับ เช่น สปสช. สสส. เป็นต้น O5 มีแกนนำ จิตอาสา พร้อมให้ความร่วมมือการพัฒนาสุขภาพ O6 มีภูมิปัญญาท้องถิ่น และทรัพยากรท้องถิ่น	สุขภาพเชี่ยวชาญโดยภาคประชาชนเป็นศูนย์กลาง	
T1 กระแสบริโภคนิยม ส่งผลให้ทัศนคติ พฤติกรรมการดูแลสุขภาพเปลี่ยนไป เช่นการใช้อาหารเสริม การรับประทานอาหารจานด่วน T2 กลุ่มประชากรบางกลุ่ม เช่น วัยรุ่น มีพฤติกรรมเสี่ยงทางสุขภาพเพิ่มขึ้นจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี T3 สังคมผู้สูงอายุ	กลยุทธ์ WO W1 W4 O2 O5 พัฒนาศักยภาพจิตอาสาภาคประชาชนโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม W4 O2 O4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานเพื่อรองรับการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล W2W3 O2 O3 ยกระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยระบบชุมชนเป็นเจ้าของ	กลยุทธ์ WT T1 W5 ควบคุมโรคเรื้อรังโดยเร่งรัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคของประชาชน T2W1 เร่งรัดป้องกันปัญหาวัยรุ่นและผู้สูบบุหรี่ด้วยระบบครอบครัวชุมชนเข้มแข็ง

จากการวิเคราะห์องค์กรภายใต้บริบทภาพรวมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ดังตารางที่ 1 จึงมีข้อเสนอกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางการนำไปพัฒนาโดยประยุกต์ตามความสอดคล้องของแต่ละพื้นที่ ดังนี้

กลยุทธ์ SO : S+O = Matching approach กลยุทธ์ “ผนึกพลัง” เพื่อใช้จุดแข็งเปิดโอกาสใหม่ทางการแข่งขัน (เชิงรุก)

1. พัฒนาคุณภาพการบริหารและการบริการให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ PCA แบบเครือข่ายบูรณาการไตรภาคี

2. เสริมสร้างแกนนำสุขภาพเชี่ยวชาญโดยภาคประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ ST : S+T = Covering approach กลยุทธ์ “โอบล้อม” การอาศัยจุดแข็ง ด้านและตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุ-ประสงค์ขององค์กร (เชิงรับ)

1. เร่งรัดการเสริมภูมิคุ้มกันด้านทันตโรคทุกกลุ่มวัยโดยระบบหมอครอบครัว

กลยุทธ์ WO : W+O = Off-set approach กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร (เชิงพัฒนา)

1. พัฒนาศักยภาพจิตอาสาภาคประชาชนโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยงานเพื่อรองรับการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. ยกระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยระบบชุมชนเป็นเจ้าของ

กลยุทธ์ WT : W+T = Mitigation approach กลยุทธ์ “บรรเทา” เพื่อหาทางแก้ไขจุดอ่อน และเลี่ยงภาวะคุกคามที่บดบังวัตถุประสงค์ขององค์กร (เชิงพลิกแพลง)

1. ควบคุมโรคเรื้อรังโดยเร่งรัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคของประชาชน
2. เร่งรัดป้องกันปัญหาวัยรุ่นและผู้สูงอายุด้วยระบบครอบครัวชุมชนเข้มแข็ง

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation)

กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายสู่แผนการดำเนินงาน จากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ (ณัฐวัฒน์ นิปการณ, 2556) ในขั้นตอนนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์นำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ทั้งนี้ ในแผนกลยุทธ์นั้นต้องแสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์/กลวิธี และแผนงาน/โครงการ ตามบริบทพื้นที่ด้วย และมีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนและพัฒนาเป็นแผนงานโครงการต่อไปอย่างสอดคล้องกันเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการนำสู่ความสำเร็จ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะต้องมีแนวทางที่ดีในการสื่อสารแผนกลยุทธ์ ยุทธวิธีที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญสามารถเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ไว้ในกระดาษแผ่นเดียวกันเพื่อให้ทีมบุคลากรทุกคนเห็นทิศทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ นั่นคือการใช้แผนที่กลยุทธ์ (Strategic mapping) (พสุ เดชะรินทร์, 2546) นอกจากนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องจัดหาแหล่งสนับสนุนในการดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ ที่สำคัญคือมีระบบสนับสนุนงบประมาณที่รวดเร็ว เพียงพอ และเหมาะสม กำหนดวันเวลาและแนวทางในการนำเสนอโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ จัดระบบการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแต่ละปีงบประมาณ (วิภาพร วรหาญ, 2556)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation + control)

ผลการดำเนินงานนอกจากนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต้องจัดหาแหล่งสนับสนุนในการดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ ที่สำคัญคือมีระบบสนับสนุนงบประมาณที่รวดเร็ว เพียงพอ และเหมาะสม กำหนดวันเวลาและแนวทางในการนำเสนอโครงการต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ จัดระบบการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในแต่ละปีงบประมาณ (วิภาพร วรหาญ, 2556) จะบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ถ้าไม่เป็นไปตามแผนจะมีการปรับปรุงแก้ไข เป็นการควบคุมและประเมินผล ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสามารถพิจารณาจากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ในแต่ละมุมมองกับผลลัพธ์จากการนำไปปฏิบัติจริงบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ (พสุ เดชะรินทร์, 2546) และสำหรับการจัดการประเมินผลและควบคุมที่มีคุณภาพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สามารถทำได้ 3 ลักษณะ (วิภาพร วรหาญ, 2556) ได้แก่ 1) ประเมินวิธีการดำเนินการปฏิบัติการ (Operational control) เป็นวิธีการประเมินแนวทางการดำเนินงาน

และวิธีการดำเนินงานในโครงการ ที่ระบุไว้ตามช่วงเวลา ว่ามีความถูกต้อง ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยวางแผนการประเมินและแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการดำเนินงาน การประเมินวิธีการดำเนินงาน โดยมีการจัดทำรายงานการตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบและกลยุทธ์ที่เลือกไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามและทบทวนแผนปฏิบัติการเป็นระยะ 2) ประเมินกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Management control) เมื่อนำโครงการไปปฏิบัติแล้วจะต้องมีการกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนด ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ เช่น เมื่อเสร็จสิ้นโครงการต้องส่งสรุปและเสนอผลการดำเนินงานภายในสองสัปดาห์ต่อที่ประชุมและผู้บริหารทุกครั้ง และรวบรวมเพื่อเสนอเป็นผลการดำเนินงานรายไตรมาสต่อไป 3) ประเมินผลลัพธ์สุดท้ายของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategy control) สามารถตรวจสอบได้จากดัชนีชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายเกิดจากปัญหาหรืออุปสรรคใด เพื่อที่จะเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาในรอบปีต่อไปอย่างมีคุณภาพ

สรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในฐานะทัพน้้า ด้วยความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกองค์กรและบริบทขององค์กรเองที่ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นยุทธวิธีที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) การวางแผนกลยุทธ์ (strategic formulation) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) การประเมินผลและควบคุม (Evaluation + control) สำหรับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น ประการสำคัญยิ่งคือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร (Swot Analysis) ส่วนขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์สามารถนำเทคนิค Tow Matrix มาเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจากหลักการสู่การประยุกต์เป็นข้อเสนอภายใต้การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกตามบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปเป็นบทวิเคราะห์องค์กรและพัฒนากลยุทธ์โดยเทคนิค Tow Matrix โดยพัฒนาเพื่อเป็นข้อเสนอกลยุทธ์การนำไปพัฒนาโดยประยุกต์ตามความสอดคล้องของแต่ละพื้นที่ ดังนี้

กลยุทธ์ SO : S+O = Matching approach กลยุทธ์ “ผนึกพลัง” เพื่อใช้จุดแข็งเปิดโอกาสใหม่ทางการแข่งขัน (เชิงรุก)

1. พัฒนาคุณภาพการบริหารและการบริการให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ PCA แบบเครือข่ายบูรณาการไตรภาคี

2. เสริมสร้างแกนนำสุขภาพเชี่ยวชาญโดยภาคประชาชนเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ ST : S+T = Covering approach กลยุทธ์ “โอบล้อม” การอาศัยจุดแข็ง ด้านและตริ่ งภาวะคุกคามที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (เชิงรับ)

1. เร่งรัดการเสริมภูมิคุ้มกันด้านโรคทุกกลุ่มวัยโดยระบบหมอครอบครัว

กลยุทธ์ WO : W+O = Off-set approach กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร (เชิงพัฒนา)

1. พัฒนาศักยภาพจิตอาสาภาคประชาชนโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม

2. พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพื่อรองรับการเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

3. ยกระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยระบบชุมชนเป็นเจ้าของ

กลยุทธ์ WT : W+T = Mitigation approach กลยุทธ์ “บรรเทา” เพื่อหาทางแก้ไขจุดอ่อน และเสี่ยงภาวะคุกคามที่บดบังวัตถุ – ประสงค์ขององค์การ (เชิงพลิกแพลง)

1. ควบคุมโรคเรื้อรังโดยเร่งรัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคของประชาชน
2. เร่งรัดป้องกันปัญหาวัยรุ่นและผู้สูงอายุด้วยระบบครอบครัวชุมชนเข้มแข็ง

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ต้องมีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยจากกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์นำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์/กลวิธี และแผนงาน/โครงการ ตามบริบทพื้นที่ และผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะต้องมีแนวทางที่ดีในการสื่อสารแผนกลยุทธ์ จะช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการนำสู่ความสำเร็จ

การประเมินผลและควบคุม ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลสามารถพิจารณาจากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ในแต่ละมุมมองกับผลลัพธ์จากการนำไปปฏิบัติจริงบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ประเมินวิธีการดำเนินการปฏิบัติการ (Operational control) ทั้งแนวทางการดำเนินงานและวิธีการดำเนินงาน จัดทำรายงานการตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบและกลยุทธ์ที่เลือกไปสู่การปฏิบัติ ติดตามทบทวนแผนปฏิบัติการเป็นระยะ 2) ประเมินกระบวนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Management control) รายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนด ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะอย่างเป็นระบบ 3) ประเมินผลลัพธ์สุดท้ายของการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategy control) ตรวจสอบได้จากดัชนีชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายเกิดจากปัญหาหรืออุปสรรคใด เพื่อที่จะเสนอแนะการปรับปรุงพัฒนาในรอบปีต่อไปอย่างมีคุณภาพ

การมุ่งสู่คุณภาพด้วยกลยุทธ์ที่รู้เท่าทันปัจจุบันและมองภาพอนาคตที่ผ่านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ นำสู่การปฏิบัติด้วยแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ควบคุมและประเมินผลเพื่อนำไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ ยุทธวิธีตอบโจทย์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลคุณภาพ

เอกสารอ้างอิง

- นางนุช บุญยัง (2554). การวางแผนกลยุทธ์ทางการพยาบาล.สงขลา: บริษัท พิมพ์ PC.Prospec.
- นภกกร พูลประสาทและยุพเยาว์ วิศพรณ์ (2556). การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดจันทบุรี.วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี, 24(2), 21-26.
- จุฑามาส ภูธร. (2555). ปัญหาในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กรณีศึกษา : โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไร่เก่า อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2557, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2555_1380165835_23.pdf.
- มูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ. (2554). รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการประเมินการปฏิบัติตามนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.). นนทบุรี: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.).
- ณัฐวัฒน์ นิปการณ. (2556). เอกสารประกอบการบรรยายการอบรมหลักสูตรพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์. สุรินทร์: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุรินทร์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : อักษรเงินดี.
- วิภาพร วรหาญ. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ทางการพยาบาล. *วารสารสมาคมพยาบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 4(31), 6-15.
- สำนักพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ. (2554). *รายงานแผนยุทธศาสตร์ทศวรรษการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พ.ศ. 2555-2564*. กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ.
- สำนักงานโครงการสนับสนุนนโยบายโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. (2557). *ความเป็นมาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล*. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล. สืบค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2557, จาก <http://hph.moph.go.th/>
- สุรินทร์ กลัมพากร. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับผลการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพของสถานอนามัยในจังหวัดนครปฐม. *วารสารสาธารณสุขและการพัฒนา*, 3(2), 35-43.
- Frank, Cross. (2003). Strategic management and nurse: building foundations. *Journal of Nursing Management*, 11, 331-335.
- Ginter, P.M., Swayne, E.L., & Duncan, J.W. (2002). *Strategic Management of health Care Organizations*. (4th ed.). Conwall, United Kingdom: Blackwell Publishing.
- People, T.L. and Sandera, F.N. (1994). Health care system redesign: A strategic management framework. *Hospital. Material Management Quarterly*, 16(2), 1-13.