

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด
โรงพยาบาลตำรวจ

ร้อยตำรวจโทหญิง กิรติ ครุฑราช

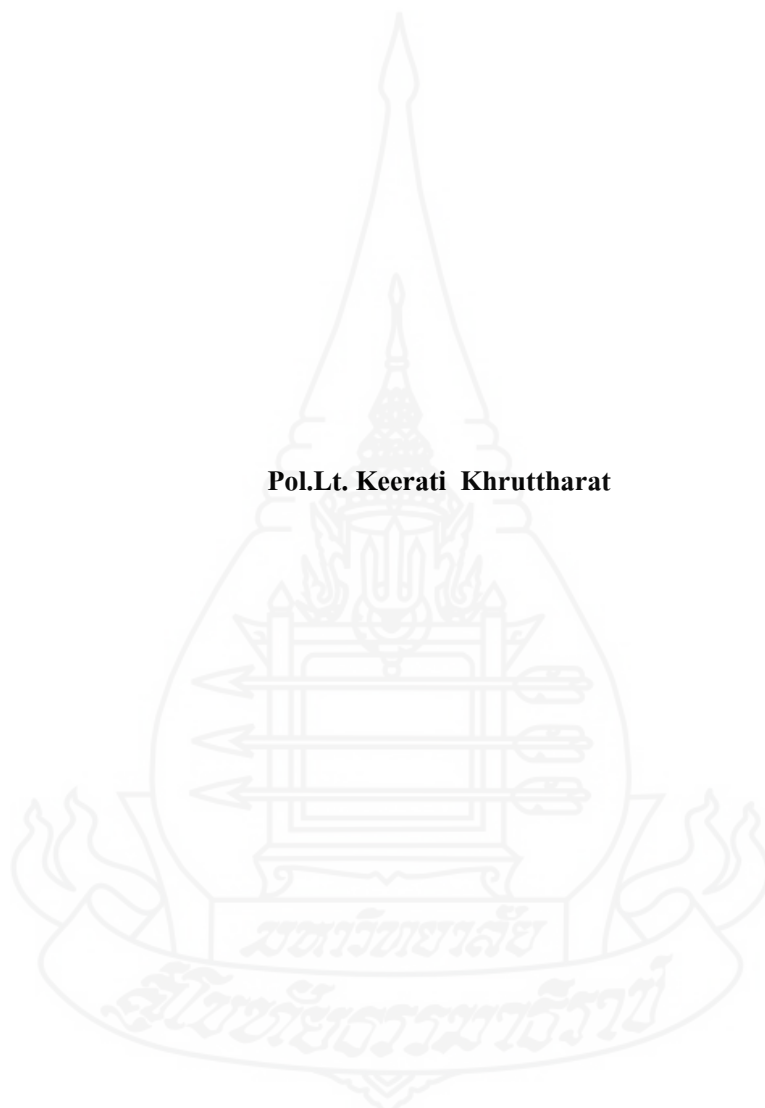


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2562

Operational Strategy of Coronary Care Unit, Police General Hospital

Pol.Lt. Keerati Khruttharat



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
ชื่อและนามสกุล	ร้อยตำรวจโทหญิง กิรติ กรุฑราช
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป

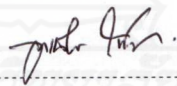
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู หัวใจและหลอดเลือด
โรงพยาบาลตำรวจ

ผู้ศึกษา ร้อยตำรวจโทหญิง กิรติ คุรุขรราช รหัสนักศึกษา 2603003076 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ปีการศึกษา 2562

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และ (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์และประเด็นการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาล ตำรวจ มีจุดแข็ง คือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ จุดอ่อน คือการให้บริการดูแลผู้ป่วย โรคหัวใจและหลอดเลือดไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้มารับบริการ ด้านโอกาส นโยบายของรัฐบาลให้ การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด และการพัฒนาบุคลากร ด้านอุปสรรค นโยบายทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีผลต่อแผนงานประจำให้ต้องทำ แผนเร่งด่วนและต้องปรับเปลี่ยนไปตาม (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและ หลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่ การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการ ดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการ ดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาสร้างสรรค์หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอด เลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศ

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ หอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

Independent Study title : Operational Strategy of Coronary Care Unit, Police General Hospital

Author: Pol.Lt.Keerati Khruttharat; **ID:** 2603003076; **Degree:** Master for Public Administration; **Independent Study advisor:** Dr.Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2019

Abstract

This study aimed to (1) study and analyze the environment of Coronary Care Unit, Police General Hospital and (2) propose operational strategies for the Coronary Care Unit, Police General Hospital.

The study was a qualitative research. Data collection instrument was a structured interview form. Research population comprised all 15 registered nurses of Coronary Care Unit, Police General Hospital. Focus group technique was applied to 15 registered nurses who have involved with general policy making of the department. Data was analyzed by using content analysis.

The result showed that: (1) the environmental strengths of Coronary Care Unit, Police General Hospital were a systemic a structural work process. The environmental weaknesses were insufficient services to respond to patient's needs. The opportunities were the government policy agreed to support the integration of organization annual budget, and services and human resource development. The threat was the various political policy changes, which often affected daily routine plans of the organization and caused urgent need to change and adjust the organization strategies accordingly (2) Four recommended strategies were proposed as follows; The first strategy: integrated administrative development of Coronary Care Unit, Police General Hospital.; The second strategy: the development of service standardized and comprehensive to overall; The third strategy: technological development of the overall service; and the forth strategy: The development creation of Coronary Care Unit, Police General Hospital to increase excellent services.

Keywords : Operational strategy, Coronary Care Unit, Police General Hospital

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วย คณะอาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจโดยตลอด ระยะเวลาการศึกษา ผู้ศึกษา ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงงานค้นคว้าอิสระจนถูกต้อง สมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อย

ขอกราบขอบพระคุณ พ.ต.ท.หญิงพรทิพย์ แผ้วพลสง หัวหน้าหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจ และหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ พ.ต.ท.หญิงเบญจวรรณ รุจิวัชรโอฬาร รองหัวหน้าหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ที่สละเวลาให้คำแนะนำปรึกษาและตรวจสอบแบบ สัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณพยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติการในหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างที่กรุณาให้สัมภาษณ์อันส่งผลให้ งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบคุณกำลังใจทั้งหลายได้แก่บิดา มารดา ญาติพี่น้องทุกคน รวมทั้ง ผู้ร่วมงานทุกระดับ เพื่อนร่วมสถาบันของผู้ศึกษาที่คอยให้กำลังใจเป็นอย่างดีเสมอมา

กীরติ คุรุทราช

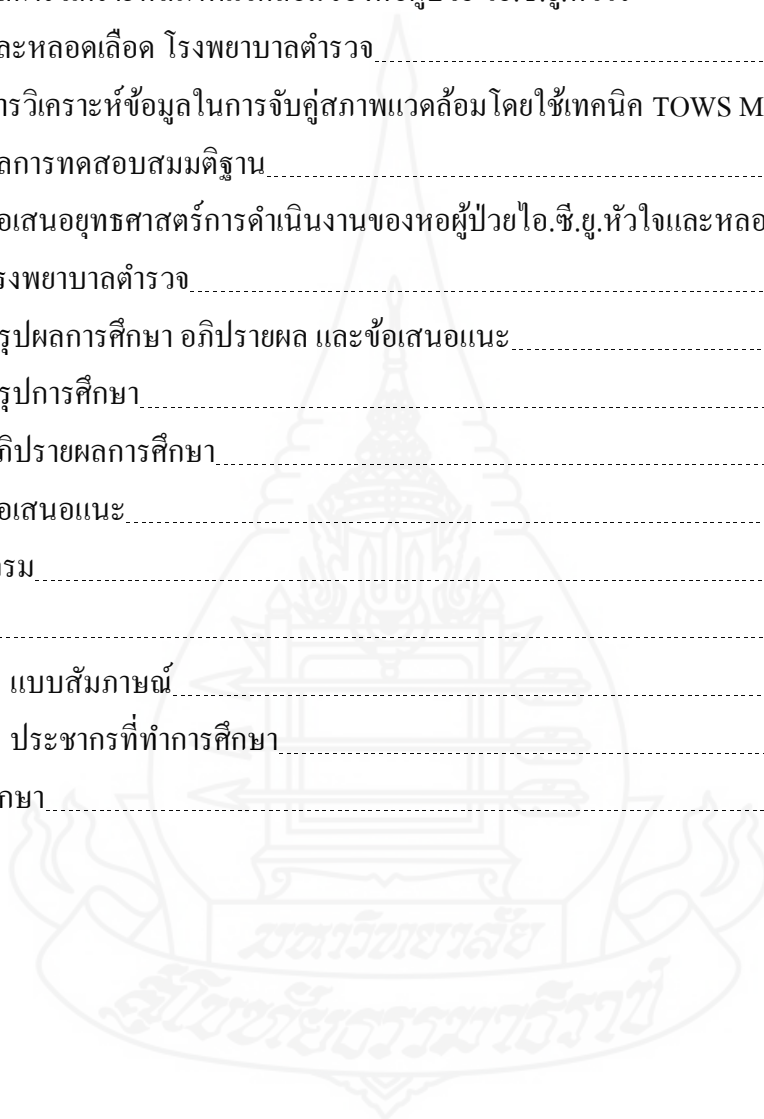
กุมภาพันธ์ 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	4
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์	9
การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	23
รูปแบบการศึกษา	23
ประชากรที่ทำการศึกษา	23
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	24
การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
การวิเคราะห์ข้อมูล	25

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	26
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจ และหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ.....	26
การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX.....	32
ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	57
ข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ.....	45
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	53
สรุปการศึกษา.....	53
อภิปรายผลการศึกษา.....	57
ข้อเสนอแนะ.....	60
บรรณานุกรม.....	61
ภาคผนวก.....	63
ก แบบสัมภาษณ์.....	64
ข ประชากรที่ทำการศึกษา.....	67
ประวัติผู้ศึกษา.....	69



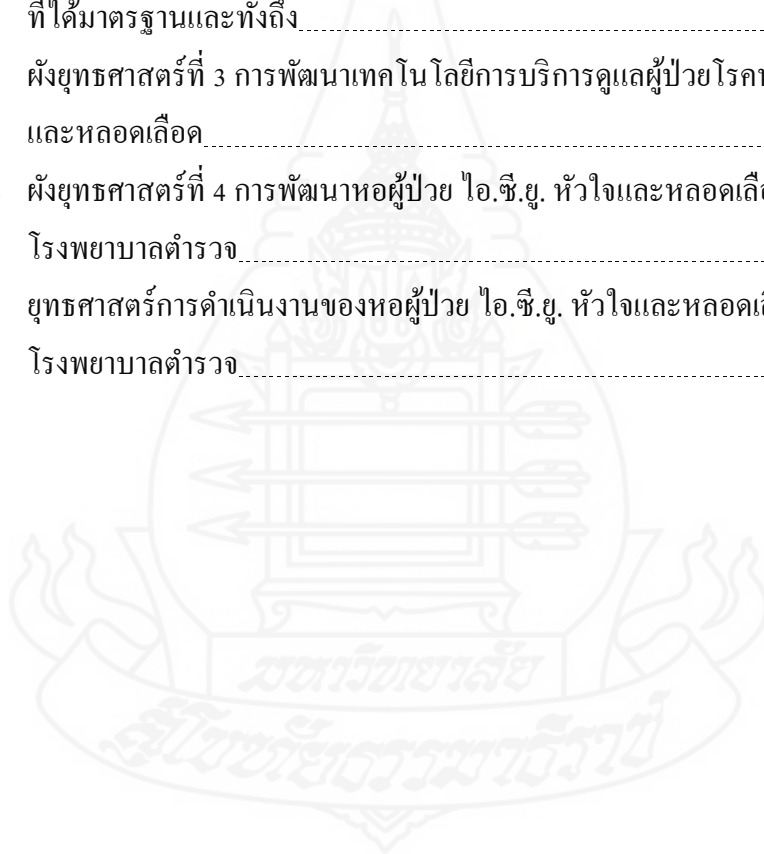
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 อัตรากำลังของพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยวิกฤติ โรงพยาบาลตำรวจที่ปฏิบัติงาน เต็มเวลาและมีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป.....	37
ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจ และหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จากการใช้ SWOT ANALYSIS.....	32
ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจ และหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จากการใช้ SWOT ANALYSIS.....	34
ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX.....	39
ตารางที่ 4.4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	45



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดกากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ตามแนวคิดของ Whellen & Hunger.....	11
ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจ และหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ.....	47
ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด ที่ได้มาตรฐานและทันสมัย.....	48
ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจ และหลอดเลือด.....	50
ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ.....	51
ภาพที่ 4.5 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ.....	52



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสภาพการณ์ของประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยมีการปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปสังคม การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบสุขภาพ และการกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรท้องถิ่น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญความต้องการคุณภาพสินค้าและบริการของลูกค้าทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ ความต้องการเป็นเลิศด้านการบริการ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของภาครัฐ และส่วนของภาคเอกชนต่างมุ่งที่จะแข่งขันกันในเรื่องการสร้างคุณภาพด้านการบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีก ทั้งยังเห็นได้ชัดเจนว่าบุคลากรทุกหน่วยงานนั้นมีการตื่นตัวในด้านการให้บริการอย่างกว้างขวาง การแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ มาส่งเสริมการให้บริการ และถือหลักการบริการที่ดีต่อทุกคนที่เข้ามาใช้บริการคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยการปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีหัวใจบริการซึ่งหมายถึงการอำนวยความสะดวก การช่วยเหลือให้ความกระจ่าง การให้การต้อนรับด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้อื่นซึ่งคุณภาพนั้นเกิดจากการให้บริการ ที่สามารถสอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวัง หากผู้ใช้บริการได้รับบริการที่เป็นไปความคาดหวัง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความศรัทธาเชื่อมั่นและใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อเข้ารับบริการในครั้งต่อไป

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ New Public Management รวมถึงแนวคิดเรื่องการบริหาร ยุทธศาสตร์ได้ให้ความสำคัญ และต้องการให้ระบบราชการ เป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 3/1 มีบทบัญญัติกำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของ

ประชาชน และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์บริการกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งคือให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยมุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก

โรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์การสุขภาพที่ให้บริการแก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ ในด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสุขภาพ นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในทีมสุขภาพซึ่งร่วมมือประสานงานกัน ในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการ จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ประกอบกับการที่ผู้รับบริการมีการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้โรงพยาบาลมุ่งปรับปรุงคุณภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาภายในองค์การ และบุคลากรทุกหน่วยงานจะต้องมองภาพรวมของการทำงานทั้งหมดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่จะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้องค์กรประกอบต่าง ๆ ของระบบบริการสุขภาพ มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยทำให้ประชาชนมีความคาดหวังสูงขึ้น และพยายามศึกษาข้อมูลเพื่อเลือกบริการที่คิดว่าดีที่สุดสำหรับตนเอง

โรงพยาบาลตำรวจเป็นโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีฐานะเป็นกองบัญชาการ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 492/1 ถนนพระราม 1 เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2495 เป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ ขนาด 650 เตียง ให้บริการผู้ป่วย 7 สาขาหลัก ได้แก่ อายุรกรรม ศัลยกรรม สูตินรีเวชกรรม ออร์โธปิดิกส์ ตาและหูคอจมูก กุมารเวชกรรม ให้แก่ตำรวจ ครอบครัว และประชาชน เฉลี่ย 555,000 ครั้งต่อปี และผู้ป่วยใน 20,000 ครั้งต่อปี บริการหลัก (Main Services) ของโรงพยาบาลตำรวจ คือ 1. การให้บริการด้านการแพทย์แก่ผู้ใช้บริการ ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ 2. การให้บริการด้านนิติเวชวิทยา 3. การผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ 4. เป็นฝ่ายอำนวยการด้านการแพทย์ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รพ.ตร. มีบุคลากรทั้งสิ้น 3,243 คน แบ่ง ออกเป็นกลุ่มใหญ่ ดังนี้(สถิติปีพ.ศ. 2556) แพทย์และทันตแพทย์ 201 คน พยาบาล 899 คน อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล 42 คน สหวิชาชีพ 130 คน ผู้ช่วยพยาบาล/ผู้ช่วยทันตแพทย์ 97 คน โรงพยาบาลตำรวจได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลตำรวจ พ.ศ. 2556 – 2560 กำหนดวิสัยทัศน์โดยโรงพยาบาลตำรวจ “เป็นสถาบันการแพทย์ตำรวจที่มีความเป็นเลิศระดับโลก เพื่อสุขภาพที่ดีของตำรวจและประชาชน” (World Class Medical Service for Excellent Health of Police and Civil)

กลุ่มงานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการกำหนดมาตรฐาน พัฒนาระบบหรือแนวทางการดำเนินงานของพยาบาล ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนด บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรทางการพยาบาล โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล เพื่อให้ผู้บริหารการพยาบาลใช้เป็นแนวทางในการควบคุม กำกับการปฏิบัติงานของพยาบาลให้เป็นแนวทางเดียวกัน

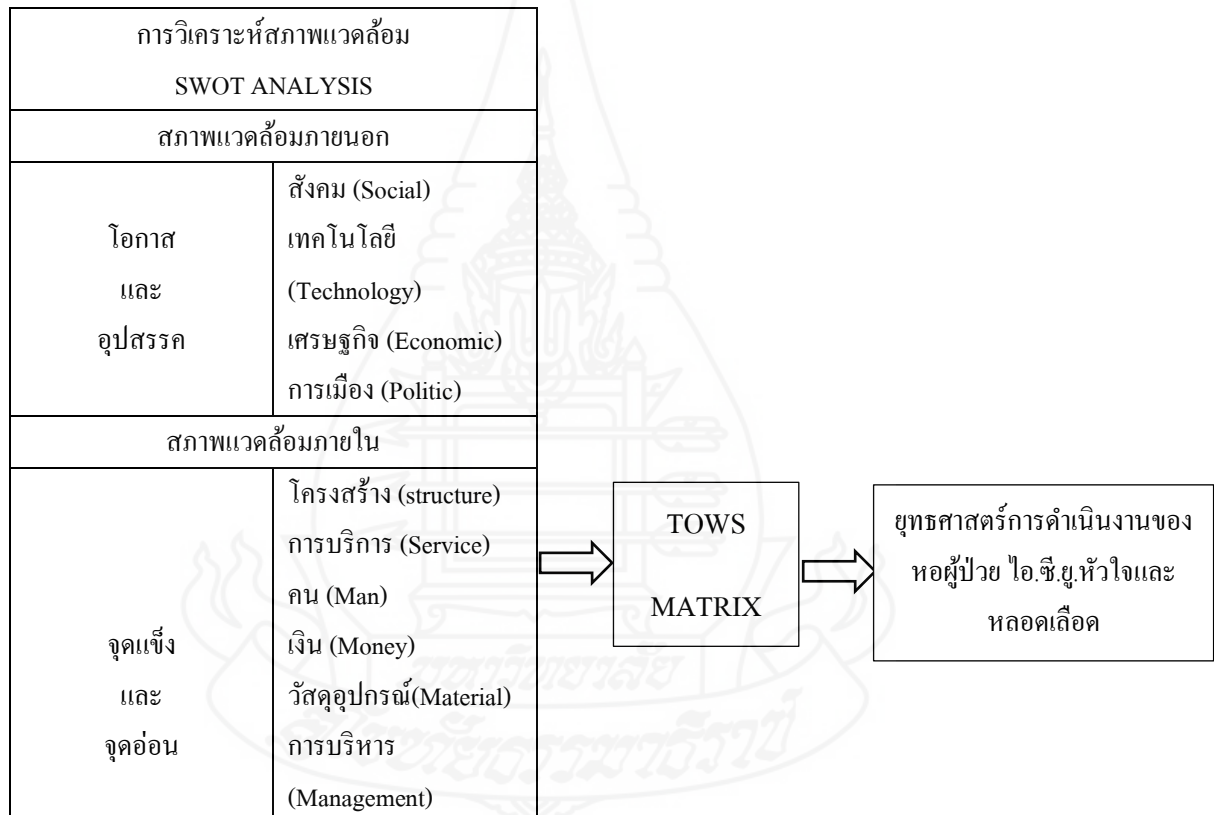
หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ มีหน้าที่ให้บริการรักษาพยาบาล ผู้ป่วยระบบหัวใจและหลอดเลือดที่มีภาวะวิกฤต จำนวน 5 เตียง โดยมีอายุแพทย์เชี่ยวชาญด้านระบบ หัวใจและหลอดเลือด เป็นผู้ดูแลหลัก ร่วมกับทีมสหสาขา และครอบคลุมการบริการทางการแพทย์ด้านการ รักษาพยาบาลแบบองค์รวม ป้องกันการเกิดภาวะแทรกซ้อน และฟื้นฟูสุขภาพ ส่งเสริมให้มีคุณภาพ ชีวิตที่ดี เน้นการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยมีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะที่เป็นพยาบาลผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จึงมีความสนใจที่จะเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอ ผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อทำให้โรงพยาบาลตำรวจ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้และผลที่ได้จะเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินสถานการณ์ การตัดสินใจ การกำหนดกรอบนโยบาย การวางแผนการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงนโยบายและการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล เพื่อธำรงรักษาความเป็นโรงพยาบาลคุณภาพตาม เป้าหมายสำคัญของโรงพยาบาล และนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานและโรงพยาบาลต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
- 2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

3. กรอบแนวคิดการศึกษา ใช้แนวคิด STEP Model และแนวคิด 2S4M



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ ดำเนินภายใต้ขอบเขตของการศึกษา ประกอบด้วย 4 หัวข้อ คือ

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้ ขอบเขตด้านเนื้อหา ใช้หลักแนวคิดดังนี้ คือ

4.1.1 แนวคิด *STEP Model* ซึ่งได้แก่ ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านการเมือง (Politic)

4.1.2 แนวคิด *2S4M* ซึ่งได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านการบริการ (Service) ด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านวัสดุ (Material) ด้านการบริหาร (Management)

4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง

4.2.1 ขอบเขตด้านหน่วยงาน กำหนดขอบเขตหน่วยงาน คือ หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

4.2.2 ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ระหว่าง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 - กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายของยุทธศาสตร์หลัก

5.2 กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายของยุทธศาสตร์รอง

5.3 หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด หมายถึง หอผู้ป่วยที่ให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยระบบหัวใจและหลอดเลือดที่มีภาวะวิกฤต โดยมีอายุรแพทย์เชี่ยวชาญด้านระบบหัวใจและหลอดเลือด เป็นผู้ดูแลหลัก ร่วมกับทีมสหสาขา และครอบคลุมการบริการทางการแพทย์

ด้านการรักษาพยาบาลแบบองค์รวม ป้องกันการเกิดภาวะแทรกซ้อน และฟื้นฟูสุขภาพ ส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เน้นการพัฒนาคุณภาพบริการ โดยมีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง

5.4 พยาบาลวิชาชีพ หมายถึง ผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ เพื่อสามารถประกอบอาชีพในด้านบริการสุขภาพอนามัยทั้งในส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน

5.5 วิทยาลัยฯ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่ง ๆ

5.6 พันธกิจ หมายถึง ภารกิจที่องค์กรมุ่งหวังหรือตั้งใจไว้หรือวิธีการทำอย่างไรให้บรรลุ วิทยาลัยฯ ที่องค์กรมีอยู่

5.7 จุดแข็ง หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

5.8 จุดอ่อน หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

5.9 โอกาส หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

5.10 อุปสรรค หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

6.1 ผลการศึกษานี้จะเป็นข้อมูลเสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

6.2 ผลการศึกษานี้จะเป็นแนวทางนำไปจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด ให้สอดคล้องกับของนโยบายของโรงพยาบาลตำรวจ

6.3 ผลการศึกษานี้จะใช้เป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่จะใช้ในการค้นคว้าที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทบทวน ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารที่เป็นแนวคิด หลักการและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์
3. การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่านดังนี้

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

การนิยามหรือให้ความหมายคำว่า “ยุทธศาสตร์” เป็นปัญหาคล้ายกับการให้นิยามความหมาย ของคำศัพท์วิชาการทั่วไป กล่าวคือเราไม่สามารถนิยามความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจนหรือเป็นที่ยอมรับร่วมกันในทางวิชาการ แม้ว่าการนิยามหรือให้คำจำกัดความของคำว่า “ยุทธศาสตร์” ยังเป็นข้อถกเถียงกันในทางวิชาการ แต่หากพิจารณาจากการสำรวจองค์ความรู้ทางวิชาการที่ผ่านมา พบว่าความหมายของยุทธศาสตร์มีพัฒนาการจากการทหารสู่ยุทธศาสตร์ทางการบริหาร ซึ่งยุทธศาสตร์ ในทางการทหารสามารถสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ทางการทหาร หมายถึงการเอาชนะในทางการรบ สำหรับในทางการบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึงการเอาชนะทางการค้า มีรายละเอียดความหมายตามที่ มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทางการบริหารไว้ดังนี้

สำหรับความหมายยุทธศาสตร์ทางการบริหาร Henry Mintzberg ได้สำรวจงานเขียนทางวิชาการและการนำมาใช้ในภาคปฏิบัติ โดย Henry Mintzberg ได้ให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ทางการบริหาร ไม่ได้มีความหมายที่เป็นทางการเพียงความหมายเดียว แต่ได้มีการนิยามความหมายยุทธศาสตร์ทางการบริหารไว้ 5 ความหมาย

ใหญ่ ๆ ด้วยกันหรือที่เรียกว่า Five Ps for Strategy คือ (Henry Mintzberg and et al. 1987 : 11-24) 1. ยุทธศาสตร์ในความหมายที่เป็นแผนยุทธศาสตร์ (Strategy as Plan) การนิยามความหมายยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นแผนยุทธศาสตร์นั้นจะมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ 1. ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดกิจกรรมล่วงหน้าเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 2. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องมีเป้าหมายที่เกิดจากความมุ่งมั่นและความตั้งใจ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำองค์กรพยายามที่จะสร้างทิศทางในการทำงานสำหรับองค์กรของตัวเอง

1.2 ลักษณะยุทธศาสตร์

ผศ.ดร.ณกมล ปุณชเขตต์ทิกุล (2561) ได้เสนอลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีดังนี้

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ ต้องเป็นกระบวนการที่มีส่วนร่วมจากทั้งผู้บริหาร พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กร โดยมุ่งหวังให้เกิดการยอมรับในทุกฝ่ายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและวัตถุประสงค์ ของการจัดทำยุทธศาสตร์

2. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมา ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ค่านิยมร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ ต้องครอบคลุมทุกพันธกิจขององค์กรและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

3. ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความชัดเจน โดยในแผนยุทธศาสตร์อาจจำเป็นต้องมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้หน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอธิบายวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด

4. ทุกหัวข้อหรือประเด็นในยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ท้ายที่สุดขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร กล่าวคือ หากจะมองจากล่างบนพื้นฐานทุกโครงการจะต้องเป็นโครงการเชิงกลยุทธ์และสามารถสนับสนุนให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์

แนวคิดและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีความหมายครอบคลุมถึงมิติของระยะเวลาในระยะสั้นและในมิติระยะยาว ในระยะสั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากเป็นเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาที่องค์กรจะต้องจัดการในระยะเวลาอันสั้นก็ใช้เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในระยะยาวการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรนั้นจะบรรลุในอนาคต กระบวนการการบริหารทางยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอาจจะแยกกันอยู่หรืออาจจะรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ อาจมองได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารภาครัฐที่นำเอากระบวนการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้นและระยะยาวดังกล่าวนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 และใช้กันเป็นอย่างมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว เนื่องจากนำวิธีการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ผลทางการเมืองคือทำให้รัฐบาลและสภานิติบัญญัติสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางวิสัยทัศน์นำเอาไว้ให้กับองค์กร เพื่อผลสำเร็จและการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว

2.1 ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องการอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

จุลชีพ ชินวรรณโณ (2545 : 6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ไว้ว่า ปัจจุบันยุทธศาสตร์ได้ถูกขยายความและนำไปใช้ในวงการต่าง ๆ นอกเหนือจากวงการทหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคเอกชนมีการนำแนวคิดทางยุทธศาสตร์มาใช้ทำให้ความหมายของยุทธศาสตร์ขยายความ รวมถึงเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การปฏิบัติการอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการบริหารงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

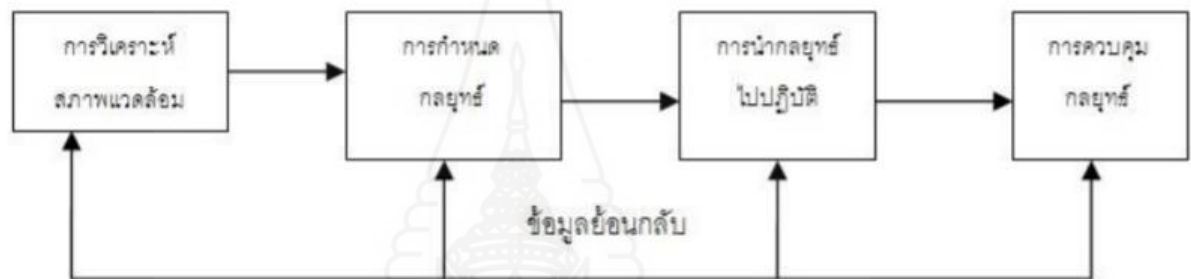
ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจในการนิยามความหมาย จึงขอนำเสนอเป็นลำดับขั้น จากคำว่า ยุทธศาสตร์ ไปจนถึงคำว่า การบริหารยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ คือ การมุ่งเน้นหรือผลักดัน เพื่อให้ องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือ ผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากร ลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2556) หรืออาจกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์ ตามที่แวดวงธุรกิจเรียกกันว่า “กลยุทธ์” ก็คือ ชุดของแผนที่รวบรวมไปจนถึงการบริหารและจัดการทรัพยากรทุกประเภทในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นแผนเพื่อจัดการคน แผนเพื่อจัดการเงิน แผนเพื่อ จัดการอุปกรณ์ เครื่องใช้ แผนเพื่อจัดการข้อมูลข่าวสาร แผนเพื่อจัดการกระบวนการหลักขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) จึงเป็นการบริหารชุดของแผนที่ได้กำหนดขึ้นมา ร่วมกันของทั้งองค์กร โดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารและจัดการเพื่อให้สามารถขับเคลื่อน แผนยุทธศาสตร์ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดตามควบคุมรวมถึงการประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถพัฒนาไปได้อย่างถูกต้องตามทิศทาง (Direction) ที่ กำหนดไว้แล้ว

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดให้กับ องค์กรได้อย่างดี เมื่อ พิจารณาจากองค์กรภาคเอกชน จะเห็นได้ว่า ธุรกิจประเภทต่าง ๆ ทั้งที่เป็นธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ ธุรกิจการค้า รวมไปถึงธุรกิจ บริการ อันมีความใกล้เคียงกับองค์กรภาครัฐมากที่สุด องค์กรทั้งหมดนี้ได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือ บริหารเชิงยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อพัฒนา และผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ไปสู่ความทันสมัยทั้งสิ้น ในขณะที่องค์กรหลายๆ แห่งที่ไม่ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในพลวัตสมัยใหม่ ก็อาจไม่ได้นำแนวคิดของกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการผลิต การให้บริการ และประสิทธิผลโดยรวมของ การบริหารงานอีกด้วย องค์กรภาครัฐ ทั้งที่เป็นส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ได้นำแนวคิด ของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้อย่างกว้างขวาง ผ่านทางข้อกำหนดด้านคุณภาพของหน่วยงาน ตรวจสอบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หรือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ กำหนดไว้ก็ตามแล้วแต่ทำให้้องค์การภาครัฐสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจต่อการให้บริการลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกหรือประชาชนได้อย่างบรรลุ วัตถุประสงค์

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ มีลำดับขั้นตอนในการบริหารที่องค์การต่าง ๆ นำมาใช้ อย่างแพร่หลาย โดยที่ นักวิชาการและนักกลยุทธ์ส่วนใหญ่ได้กำหนดกระบวนการไว้อย่างหลวมๆ เช่น

กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามที่ Fred R. David กล่าวไว้ มีจำนวน 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน ยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์ ในขณะที่ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Whellen & Hunger ประกอบไปด้วยขั้นตอน จำนวน 4 ขั้นตอน (พิบูล ทีปะपाल และ ธนวัฒน์ ทีปะपाल, 2559) ดังแผนภาพนี้



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวคิดของ Whellen & Hunger

โดยตามแผนภาพจะเห็นได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ตามด้วยการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การนำยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และสิ้นสุดที่การควบคุมหรือประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation) ในขณะที่นักวิชาการหลายท่านเห็นว่า หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ควรกำหนดทิศทางองค์การให้ชัดเจนด้วย ซึ่งองค์การจะต้อง ทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) ปรัชญา (Philosophy) วัตถุประสงค์หลัก (Core Objectives) เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ในขั้นตอนแรกของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์หรือตรวจสอบสภาพแวดล้อม หรือนักยุทธศาสตร์อาจเรียกว่า “การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)” ซึ่งทั้งนี้ หลักวิชาการที่นำมาใช้ในการวินิจฉัยองค์กรคือการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) นั่นเอง SWOT คือ เทคนิคอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำผลที่ได้ในรูปแบบของจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) มากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อการวางแผนและพัฒนาองค์กรต่อไป (เอกชัย บุญยาทิษฐาน, 2557) โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจแบ่งได้เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร จะนำมาซึ่งการระบุถึงโอกาสและภัยคุกคามต่อหน่วยงานนั้น ๆ นักวิชาการมักนำหลัก STEP Analysis ไปใช้ในการวิเคราะห์ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง ยุติธรรม, 2555) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- Social Factors คือ ปัจจัยทางด้านสังคม โดยรวมไปถึงประชากรศาสตร์ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม
- Technological Factors คือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีชีวภาพ
- Economic Factors คือ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- Political Factors คือ ปัจจัยทางการเมือง โดยรวมไปถึงปัจจัยทางกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) เช่น ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้รับบริการ หน่วยงานที่กำกับดูแลเบื้องบน สื่อมวลชนที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ทั้งนี้ ภายหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะทำให้นักยุทธศาสตร์สามารถกำหนด โอกาส (Opportunities: O) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats: T) ขององค์กรได้อย่างชัดเจน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลต่อการเข้าใจถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงานตนเอง โดยมีแนวคิดที่สำคัญตามที่เสนอของนักวิชาการหลากหลายแนวคิด ทั้งนี้ผู้เขียนขอเสนอแนวคิด 2S4M ซึ่งได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านการบริการ (Service) ด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านวัสดุ (Material) ด้านการบริหาร (Management)

โดยหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในดังกล่าวจะทำให้สามารถกำหนด จุดแข็ง (Strengths: S) และ จุดอ่อนหรือข้อจำกัด (Weaknesses: W) ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

การกำหนดทิศทางองค์กร

การกำหนดทิศทางองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการกำหนด 3 ประเด็น คือ วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) พันธกิจองค์กร (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) โดยที่ทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในการบริหารองค์กร (Dess, Lumpkin, Eisner and McNamara, 2014)

การกำหนดยุทธศาสตร์

เมื่อนักยุทธศาสตร์หรือผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและยุทธศาสตร์ได้รับสารสนเทศที่เกิดจากการมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางองค์กรแล้วนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเปรียบเสมือนการสั่งยาของแพทย์จึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องการการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถขับเคลื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ เครื่องมือที่นิยมนำมากำหนดยุทธศาสตร์มีมากมาย เช่น BCG Matrix, GE Matrix, IE Matrix, SPACE Matrix และ SWOT Matrix เป็นต้น ในที่นี้ผู้เขียนเห็นว่า ส่วนราชการนิยมใช้ SWOT Matrix เป็นเครื่องมือในการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถทำได้โดยการระบูกยุทธ

การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

การนำยุทธศาสตร์ที่ได้จากแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เลย เพราะว่าหากการจัดทำยุทธศาสตร์จะมีความครบถ้วนสมบูรณ์ประการใดแต่ถ้าการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไม่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ขาดการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรมก็จะทำให้การปฏิบัติตามแผนมีความล้มเหลวตามมาในที่สุด การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะต้องตระหนักถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 ประการ (อนิวัช แก้วจันทน์, 2558) ดังนี้

1. การจัดทำวัตถุประสงค์ประจำปี
2. การกำหนดกฎ ระเบียบ และนโยบายในการปฏิบัติ
3. การจัดสรรทรัพยากร
4. การออกแบบโครงสร้างองค์กร
5. การทบทวนและปรับปรุงการให้รางวัล
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

7. การปรับผู้บริหารให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
8. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ
9. การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทั้งนี้ ผู้นำองค์การในทุกระดับของยุทธศาสตร์จะต้องแสดงบทบาทการนำเชิงรุก เพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยแนวคิดการนำไปปฏิบัติทั้ง 10 ประการนี้อย่างเคร่งครัด

การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

หลังจากที่องค์การได้เริ่มขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แล้ว องค์การจะต้องควบคุม ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลยุทธศาสตร์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น การควบคุม (Controlling) จึงเปรียบเสมือนการวัดผลตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ ยุทธศาสตร์กำหนดขึ้นมานั่นเอง ส่วนหนึ่งของการดำเนินยุทธศาสตร์ให้สำเร็จตามเป้าหมาย อาจจะต้องมีการติดตาม (Monitoring) โครงการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เป็นไปตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนแล้ว (สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์, 2557) ทั้งนี้ การติดตามการดำเนินงานอาจแบ่งได้เป็น การติดตามในช่วงเริ่มต้น การติดตามในระหว่างดำเนินงานและการติดตามช่วงปลายของยุทธศาสตร์ การตรวจสอบ (Auditing) ที่สำคัญเมื่อองค์การมียุทธศาสตร์และดำเนินการตามยุทธศาสตร์แล้วนั้น ก็คือการตรวจสอบการดำเนินงาน (Performance Audit) ซึ่งเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นการตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบจากแหล่งภายนอกที่มีอำนาจในการตรวจสอบ

3. การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

3.1 นโยบายกระทรวงสาธารณสุข กรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2560-2564

วิสัยทัศน์กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชน
สุขภาพดี

พันธกิจ พัฒนาและอภิบาลระบบสุขภาพอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืน

เป้าหมาย ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน

**แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ภายใต้แผน
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี**

เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติของหน่วยงานในสังกัด
กระทรวงสาธารณสุข ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้บรรลุเป้าหมาย ประชาชนสุขภาพดี
เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน อันจะนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศ 4 ด้าน ของกระทรวง
สาธารณสุข คือ

- 1) ด้านส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคเป็นเลิศ (Promotion, Prevention & Protection Excellence)
- 2) ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence)
- 3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ (People Excellence)
- 4) บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล (Governance Excellence)

3.2 บริบทโรงพยาบาลตำรวจ

โรงพยาบาลตำรวจเป็นโรงพยาบาลในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีฐานะเป็น
กองบัญชาการ ตั้งอยู่ ณ เลขที่ ๔๕๒/๑ ถนนพระราม ๑ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.
๒๔๘๕ เป็นโรงพยาบาลตติยภูมิ ขนาด ๖๕๐ เตียง ให้บริการผู้ป่วย ๗ สาขาหลัก ได้แก่ อายุรกรรม
ศัลยกรรม สูตินรีเวชกรรม ออร์โธปิดิกส์ กุมารเวชกรรม ตาและหูคอจมูก ให้แก่ตำรวจ ครอบครัว และ
ประชาชน เฉลี่ย ๕๕๐,๐๐๐ ครั้งต่อปี และผู้ป่วยใน ๒๐,๐๐๐ ครั้งต่อปี บริการหลัก (Main Services) ของ
โรงพยาบาลตำรวจ คือ ๑. การให้บริการด้านการแพทย์แก่ผู้ใช้บริการ ครอบคลุม ๔ ด้าน ได้แก่ การ

ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ ๒. การให้บริการด้านนิติเวช วิทยา ๓. การผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ ๔. เป็นฝ่ายอำนวยการด้านการแพทย์ให้สำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ รพ.ตร. มีบุคลากรทั้งสิ้น ๑,๒๔๓ คน แบ่ง ออกเป็นกลุ่มใหญ่ ดังนี้(สถิติปีพ.ศ. ๒๕๕๖) แพทย์และทันตแพทย์ ๒๐๑ คน พยาบาล ๘๕๕ คน อาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ๔๒ คน สห วิชาชีพ ๑๓๐ คน ผู้ช่วยพยาบาล/ผู้ช่วยทันตแพทย์ ๕๗ คน

วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันการแพทย์ตำรวจที่มีความเป็นเลิศระดับสากล เพื่อสุขภาพที่ดีของตำรวจ และประชาชน (World Class Medical Service for Excellent Health of Police and Civil)

พันธกิจ

1. เป็นฝ่ายอำนวยการด้านยุทธศาสตร์ให้สำนักงานตำรวจแห่งชาติในการวางแผน ควบคุมตรวจสอบ ให้คำแนะนำและเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอ านาหน้าที่ของโรงพยาบาลตำรวจ และหน่วยงานในสังกัด
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการแพทย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์วิจัยทางการแพทย์
4. ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติเวช การชันสูตรพลิกศพ การตรวจพิสูจน์และค้นคว้าหา หลักฐาน ซึ่งเกี่ยวกับหลักวิชาแพทย์และนิติเวชศาสตร์ในบุคคลที่มีชีวิต ศพ เศษหรือส่วนของศพ
5. ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์
6. ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทางสาธารณสุขของ สำนักงานตำรวจแห่งชาติตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรและระบบการเรียนการสอน
7. ให้การรักษาพยาบาลข้าราชการตำรวจ พนักงานราชการและลูกจ้างในสำนักงาน ตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งบุคคลในครอบครัวและประชาชน
8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

เป้าประสงค์

1. เพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถการบริการด้านการแพทย์
2. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
3. ข้าราชการตำรวจได้รับการดูแลสุขภาพทั่วประเทศ และต่อเนื่อง

4. เพิ่มความศักยภาพของข้าราชการตำรวจในการดูแลตนเองได้ทั้งภาวะเจ็บป่วย และภาวะปกติ
 5. เป็นสถาบันการผลิตและพัฒนาบุคลากรทางด้านสุขภาพที่ได้มาตรฐาน
 6. มีผลงานวิจัยทางการแพทย์จากบุคลากรของโรงพยาบาลที่มีคุณภาพ และมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ
 7. สังคมและองค์กรในกระบวนการยุติธรรมเชื่อมั่นต่อสถาบันนิติเวชวิทยา รพ.ตร.
 8. ยกระดับมาตรฐานบริการการรักษาพยาบาลเฉพาะทางให้มีความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นเลิศ
 9. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่มีสมรรถนะสูงตามหลักธรรมาภิบาล
 10. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการทันต่อเหตุการณ์
 11. โรงพยาบาลตำรวจเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างมั่นคงและยั่งยืน
- โรงพยาบาลตำรวจได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลตำรวจ พ.ศ. ๒๕๕๖ – ๒๕๖๐

ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1. เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสุขภาพ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2. การสร้างเสริมสุขภาพตำรวจเชิงรุกทั่วประเทศ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการในภูมิภาค
 - ยุทธศาสตร์ที่ 4. พัฒนาการตรวจพิสูจน์ทางนิติเวชศาสตร์ให้ได้มาตรฐานสากล
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5. พัฒนาระบบบริการสุขภาพสู่ระดับสากล
 - ยุทธศาสตร์ที่ 6. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีการบริหาร จัดการตามหลักธรรมาภิบาล
 - ยุทธศาสตร์ที่ 7. พัฒนาโรงพยาบาลตำรวจสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- กลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการกำหนดมาตรฐานพัฒนาระบบหรือแนวทางการดำเนินงานของพยาบาล ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรทางการแพทย์ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์ เพื่อให้ผู้บริหารการพยาบาลใช้เป็นแนวทางในการควบคุมกำกับกรปฏิบัติงานของพยาบาลให้เป็นแนวทางเดียวกัน

3.3 หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจขอเขตการให้บริการ

- บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยระบบหัวใจและหลอดเลือดที่มีภาวะวิกฤต จำนวน 5 เตียง โดยมีอายุรแพทย์เชี่ยวชาญด้านระบบหัวใจและหลอดเลือด เป็นผู้ดูแลหลักร่วมกับทีมสหสาขา
 - ครอบคลุมบริการทางการแพทย์ด้านการรักษาพยาบาลแบบองค์รวม ป้องกันการเกิดภาวะแทรกซ้อน และฟื้นฟูสุขภาพ ส่งเสริมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
 - เน้นการพัฒนาคุณภาพบริการโดยมีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง
- หน้าที่และเป้าหมาย**
- ให้บริการรักษาพยาบาลผู้ป่วยระบบหัวใจและหลอดเลือดที่อยู่ในภาวะวิกฤตด้วยวิทยาการที่ทันสมัย ถูกต้อง รวดเร็ว ได้มาตรฐานวิชาชีพ เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้รับและผู้ให้บริการ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรัชญาภรณ์ ประทีปทอง (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลสงขลา : กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการรักษาพยาบาลสำหรับผู้ป่วยกลุ่มลูกค้าสิทธิประกันสังคม โรงพยาบาลสงขลา สรุปผลการวิจัยออกเป็นแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การบริการเชิงรุก เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ พบว่าผู้เลือกประกันตน โรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ 2) ยุทธศาสตร์การสร้างควมประทับใจด้านการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ-อุปกรณ์ ฯลฯ 3) ยุทธศาสตร์การรักษาลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิม และการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ สรุปผลการดำเนินการได้ว่าโรงพยาบาลสงขลามีเป้าหมายที่ตัดสินใจเลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาในอัตราร้อยละ 63.33 ซึ่งการดำเนินตามยุทธศาสตร์เป็นที่น่าพึงพอใจ และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ไปปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สูงขึ้นในอนาคต และมีส่วนช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลสงขลามีรายได้จากกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

ชฎากาญจน์ ชาลีรัตน์ (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารการป้องกันและรักษาโรคไขเลือดออก ศึกษากรณีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี พบว่า มีคณะทำงานที่เข้มแข็งแต่ไม่มียุทธศาสตร์ที่ป้องกันโรคไขเลือดออก มีระบบเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็งแต่ไม่ให้ความสำคัญกับการป้องกันโรค ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอยุทธศาสตร์การบริหารป้องกันโรคไขเลือดออก ยุทธศาสตร์ คือ

1.การบริหารจัดการแบบบูรณาการ 2.การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน 4.ส่งเสริมการจัดตั้งแวดล้อมให้เอื้อต่อการป้องกันและควบคุมโรคไข้เลือดออก 5.พัฒนาการวินิจฉัยและส่งต่อ 6.เสริมสร้างระบบเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคในชุมชน วัด โรงเรียน

ประเสริฐ สิงขรเจิว (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก จังหวัดเลย พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลย ได้เปิดโอกาสให้ทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดการทำยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และให้ทหารกองประจำการได้มีโอกาสฝึกฝนตนเองจากการเรียนรู้และจากสื่อต่าง ๆ เพื่อคลายความเครียด ซึ่งที่ผ่านมามีผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญน้อย ครูฝึกต้องเรียนรู้พฤติกรรมของทหารประจำการที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีนิสัยอย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำต้องพัฒนาอย่างมีระบบจึงจะสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

ปิยนาด โพธิ์นอก (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิพบว่าคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหน้าที่ของพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2540 คุณภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิดังนี้ 1) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กรและด้านคุณภาพการให้บริการ 2) พัฒนากุศลกรในหน่วยเป็นรายบุคคล 3) เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

วิโรจน์ หามณี (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พบว่า 1.ผลการศึกษการสร้างยุทธศาสตร์สำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ได้วิสัยทัศน์คือสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแหล่งเทคโนโลยีและเป็นแหล่งความรู้ทุกประเภทเพื่อพัฒนาไปสู่ท้องถิ่นและสากล 2.มียุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานICT ในมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต ยุทธศาสตร์ที่2 การบริการวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่3 การพัฒนากุศลกรด้านICT ยุทธศาสตร์ที่4 ยุทธศาสตร์การถ่ายทอดเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์เป้าหมายในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาในครั้งนี้คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรด้านICT

อลงกรณ์ ศรีวรมย์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร

ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1.ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 2.ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร 3.ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหลักการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ทั้งนี้ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนา 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1.ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2.ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3.ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงานขององค์กร และ 4.ยุทธศาสตร์พัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาคม

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน 41 2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 พบว่า สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบินประกอบด้วยจุดแข็งคือมีความมั่นคงและมีสายบังคับบัญชาภายในกองบียอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ในแต่ละหน่วยงานของกองบิน จุดอ่อนคือมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลน้อยเนื่องจากการลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้านโอกาสเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสสร้างผลงานตรงกับความต้องการ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ด้านอุปสรรคประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์จึงทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคม 3) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้องพระราชา ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนากองบิน 41

ชนิษฐา ชิดชัง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย พบว่า 1) สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและไม่มีการปฏิบัติตามแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเพียงแต่ละหน่วยกำหนดเอง ส่วนใหญ่ไม่มีการประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบไม่มีการประเมินผลสำหรับผู้ร่วมในการพัฒนา 2) ปัญหาพบว่ายังไม่มีแผนดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนในบางหน่วย ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีการประเมินภาระงานของบุคคลในหน่วยงาน ส่วนด้านงบประมาณพบว่ามิจัดจำกัดจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคน 3) ความต้องการในการดำเนินการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมพบว่ามีความต้องการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุดและวิธีการที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาค้าง มี 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของบุคคลรอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล

สุภโชค กลมกลาง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเมืองนำอยู่ของเทศบาลตำบลศาลเจ้าพ่อวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา พบว่า 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาการท่องเที่ยว การส่งเสริมทักษะเป็นผู้ประกอบการ การบริการที่ดี มีการจัดสถานที่สำหรับจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์และการประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวควรให้สอดคล้องกับช่วงเวลา 2) ยุทธศาสตร์การบริหารราชการตามหลักบริหารบ้านเมืองที่ดี 3) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความสามารถทางเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหายากจน 4) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุลยั่งยืน 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาสาธารณูปโภค อย่างคุ้มค่าประมาณ 6) ยุทธศาสตร์การสร้างสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นโยบายการเรียนรู้ตลอดชีวิตการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การต่อต้านยาเสพติด การพัฒนาความอบอุ่นภายในครอบครัว การดูแลประชากรกลุ่มพิเศษ การจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ พิกุล และผู้ติดเชื้อเอชไอวีได้อย่างทั่วถึง

วัฒนาการ คำพันธ์ (2553) ศึกษาเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกครามพัฒนา อำเภอบางปลาม้า ในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาได้จัดทำยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับผังเมืองรวม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาและใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนในท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของการมีสุขภาพที่ดีถ้วนหน้าโดยเน้นการป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทางด้านการเมืองการบริหารและการปกครองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการปกครองระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

อรุณี สิรินิคม (2553) ศึกษาเรื่อง แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหลักองค์การบริหารส่วนตำบลคลองอุดมมชลจร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าบุคลากรต้องการรับการพัฒนาด้านต่าง ๆ จำนวน 3 ด้าน โดยสรุปดังนี้ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ต้องการพัฒนาความรู้ในนอานางหน้าที่และงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านทักษะ (Skill) ต้องพัฒนาให้เกิดทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และด้านการพูด การแสดงออก ทักษะในการบริหารจัดการองค์กร 3) ด้านลักษณะพิเศษ (Attitude) ต้องการพัฒนาให้มีบุคลิกภาพการแสดงที่ดีและมีการจดจ่อบรรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ แนวทางการพัฒนาบุคลากรคือควรมีการจัดฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยแบ่งเฉพาะตามตำแหน่งที่ปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการปฏิบัติงานให้สมาชิก อบต.ทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบการปฏิบัติงานและประเมินผลงานได้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ต่าง ๆ แก่บุคลากรในองค์กร



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้างนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. ประชากรที่ทำการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และนำเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

2. ประชากรที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง โดยผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ได้แก่ พยาบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

3.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคือ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน โดยผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

3.2 ใช้เก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมองค์กร โดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากรเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกาหนดนโยบายในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ได้แก่ พยาบาลที่ปฏิบัติการในไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาค้างนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่ง คือ

1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์

1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดย

1.2.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคือ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ทั้งหมด 15 คน โดยผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

1.2.2 ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่รับการสัมภาษณ์ นัดวัน และเวลาที่จะขอสัมภาษณ์

1.2.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด เก็บสาระ บันทึกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ และการสังเคราะห์ โดยผู้ศึกษาต่อไป

1.2.4 อัดเทปเพื่อช่วยให้มีรายละเอียดจากการที่ได้สัมภาษณ์มีความถูกต้องชัดเจน

1.2.5 จัดบันทึก เพื่อบันทึกเนื้อหาจากการสังเกต

1.3 การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการจัดประชุม วิเคราะห์องค์กร โดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากรคือผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ได้แก่ พยาบาลที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปบันทึกทุก ๆ ชุด จัด ให้อยู่ในระเบียบเพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยเทคนิค SWOT Analysis โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

5.2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1) โอกาส (*opportunities*) ได้แก่ ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านการเมือง (Politic)

2) อุปสรรค (*threats*) ได้แก่ ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านการเมือง (Politic)

5.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

1) จุดแข็ง (*strengths*) ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านการบริการ (Service) ด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านวัสดุ (Material) ด้านการบริหาร (Management)

2) จุดอ่อน (*weakness*) ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (structure) ด้านการบริการ (Service) ด้านคน (Man) ด้านเงิน (Money) ด้านวัสดุ (Material) ด้านการบริหาร (Management)

5.2.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้ศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้การวิเคราะห์สรุปข้อมูล จากการ สัมภาษณ์ รวบรวมนำมาประมวลใช้เทคนิค TOWS MATRIX สังเคราะห์โดยผู้วิจัย และรวบรวมสรุป เป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และรวบรวมทำการนำเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX
3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Politic)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านโครงสร้าง (structure) การบริการ (Service) คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการบริหาร (Management)

รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์พยาบาลที่ปฏิบัติงานทั้งหมดในหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน เพื่อให้ได้ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งรวบรวมจากผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. โอกาส

1.1 ด้านสังคม (Social)

- 1.1.1 เป็นที่ยอมรับว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นคนดี มีระเบียบวินัย เป็นที่พึงของสังคม และได้รับความเชื่อถือในความสามารถ
- 1.1.2 เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพในการทำงานให้บริการแก่ผู้ที่มารับบริการ และเป็นที่รับฝึกรอบรรณและดูงานของหน่วยงานอื่น ๆ ภายในและภายนอกโรงพยาบาลตำรวจ
- 1.1.3 การมีส่วนร่วมกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น การออกหน่วยเคลื่อนที่
- 1.1.4 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

- 1.2.1 มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น การจัดเก็บข้อมูลผู้รับบริการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และมีการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง
- 1.2.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร มีฝึกรอบรรณทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
- 1.2.3 มีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนางานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การแจ้งเบิกจ่ายเวชภัณฑ์และของปลอดเชื้อ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- 1.3.1 ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ผู้รับบริการหันมาใช้บริการภาครัฐเพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้มารับบริการเพิ่มมากขึ้น
- 1.3.2 มีการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.4 ด้านการเมือง (Politic)

- 1.4.1 นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดเพิ่มมากขึ้น

2. อุปสรรค

2.1 ด้านสังคม (Social)

2.1.1 ความต้องการของผู้รับบริการ รวมไปถึงปัญหาข้อจำกัดทางด้านอัตราค่าล้างของบุคลากร จำนวนเพียงในการรองรับผู้ป่วยจำกัด และงบประมาณที่มีมากขึ้น ภารกิจในความรับผิดชอบของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วงมากกว่าสนใจในการพัฒนาตนเองในระยะยาว

2.1.2 สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อ การวางแผนงานที่ขาดความยืดหยุ่น

2.1.3 ประชาชนหวังพึ่งบริการภาครัฐมากกว่าการดูแลสุขภาพตนเองก่อนเป็นเบื้องต้น

2.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

2.2.1 เทคโนโลยี อุปกรณ์ทางการแพทย์มีราคาแพง

2.2.2 มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

2.2.3 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน

2.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

2.3.1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร

2.4 ด้านการเมือง (Politic)

2.4.1 นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เช่น แผนงานที่แทรกเข้ามาโดยไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า

2.4.2 ปัจจัยทางการเมือง มีอิทธิพลและส่งผลต่อการสนับสนุนระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. จุดแข็ง

1.1 ด้านโครงสร้าง (structure)

1.1.1 หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ และมีผังในการบังคับบัญชาภายในหน่วยงาน

1.1.2 ในหน่วยงานมีบุคลากรที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับ

1.1.3 มีการประสานงานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและสหวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

1.2 การบริการ (Service)

1.2.1 มีการให้บริการถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ

1.2.2 มีระบบการให้บริการที่เท่าเทียมกัน และทั่วถึง

1.2.3 มีระบบการบริหารบริการโดยมีผังในการให้การพยาบาลชัดเจน เช่น มีตารางการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานรายวันของแต่ละคน

1.2.4 มีกระบวนการควบคุมกำกับและประเมินผล การบริการโดยมีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาหลังการให้บริการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

1.2.5 มีการให้บริการร่วมกับสหวิชาชีพอื่น

1.3 คน (Man)

1.3.1 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดี

1.3.2 บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

1.3.3 บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ

1.3.4 บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เคารพและให้เกียรติบุคคลอื่น

1.3.5 มีการติดต่อประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดี

1.3.6 บุคลากรให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและการรับภารกิจใหม่ ๆ

1.4 เงิน (Money)

1.4.1 มีแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา

1.4.2 มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณและผู้อุปการะคุณ

1.4.3 มีงบประมาณกองกลางของหน่วยงาน

1.5 วัสดุอุปกรณ์ (Material)

- 1.5.1 มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี
- 1.5.2 มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย
- 1.5.3 มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- 1.5.4 มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี

1.6 การบริหาร (Management)

- 1.6.1 ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนับสนุนในการทำงาน
- 1.6.2 ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหา
- 1.6.3 มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอนและมีสายบังคับบัญชาชัดเจน
- 1.6.4 มีกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ
- 1.6.5 มีการจัดประชุมหน่วยงานเพื่อแจ้งให้ทราบและเสนอความคิดเห็นทุกเดือน
- 1.6.6 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่เป็นระบบปีละ 2 ครั้งในเดือนเมษายนและเดือนกันยายน
- 1.6.7 มีระบบที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านบวกและด้านลบ เช่น การให้รางวัล และโทษทัณฑ์

2. จุดอ่อน

2.1 ด้านโครงสร้าง (structure)

- 2.1.1 โครงสร้างมีสายบังคับบัญชามากเกินไป จนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้ทันที่
- 2.1.2 โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการคับแคบไม่สามารถให้บริการได้เต็มที่

2.2 การบริการ (Service)

- 2.2.1 พื้นที่ให้บริการจำกัด การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการเนื่องจากผู้มารับบริการมีจำนวนมาก

2.3 คน (Man)

- 2.3.1 อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานในความรับผิดชอบมาก มีการโยกย้ายตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือลาออก แต่การบรรจุทดแทนกำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ

2.3.2 บุคลากรบางคนยังขาดทักษะความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์

2.3.3 ระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ของบุคลากรที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเป็นพยาบาลจบใหม่ และยังไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง

2.3.4 บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.3.5 บุคลากรบางคนขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.3.6 มีแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลตำรวจในการพัฒนากำลังคนในระยะยาวแต่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้เนื่องจากการรับ-โอน การโยกย้ายของบุคลากรไม่ได้ขึ้นกับหน่วยงานอย่างเดียว

2.4 เงิน (Money)

2.4.1 ใช้งบประมาณไม่ตรงกับความต้องการพัฒนาของหน่วยงาน

2.4.2 งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวของหน่วยงาน ต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่าจึงทำให้เป็นเรื่องยากในการพัฒนาบุคลากรได้ทันทั่วถึง

2.4.3 การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า

2.4.4 ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนมีหลายขั้นตอน

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Material)

2.5.1 วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับมาบางอย่างไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน

2.5.2 การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เน้นราคาถูกเป็นหลักมากกว่าคุณภาพที่ต้องการ

2.5.3 วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน

2.5.4 วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปได้ด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน

2.5.5 วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์มีราคาค่อนข้างสูง

2.6 การบริหาร (Management)

2.6.1 ขาดการนำการบริหารจัดการแนวทางใหม่ ๆ มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

2.6.2 ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารงานบุคลากรในระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติ

2.6.3 มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้

2.6.4 ขาดการประสานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางภาระงานได้ทันท่วงทีเนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมาก

2.6.5 ขาดการจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควรแต่ละคนก็ทำในส่วนตน

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

ใช้การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ได้แก่ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์ห้องจักร โดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS

ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จากการใช้ SWOT ANALYSIS

โอกาส	อุปสรรค
ด้านสังคม (Social)	ด้านสังคม (Social)
1. สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ผู้รับบริการ และเป็นที่รับฝึกรวมและดูงาน	1. ความต้องการของผู้รับบริการหวังพึ่งการบริการภาครัฐมากกว่าการดูแลสุขภาพตนเองก่อนเป็นเบื้องต้น
2. การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ	2. สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานที่ขาดความยืดหยุ่น

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
<p>ด้านเทคโนโลยี (Technology)</p> <ol style="list-style-type: none"> มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงานค่อนข้างทั่วถึง เช่น การจัดเก็บข้อมูล ผู้รับบริการ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และมีการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง เป็นสถานที่ฝึกอบรมทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 	<p>ด้านเทคโนโลยี (Technology)</p> <ol style="list-style-type: none"> เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางการแพทย์มีราคาแพง มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน
<p>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</p> <ol style="list-style-type: none"> ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ผู้รับบริการหันมาใช้บริการภาครัฐเพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้มารับบริการเพิ่มมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 	<p>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</p> <ol style="list-style-type: none"> ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นประชาชนสนใจแต่การหาเลี้ยงชีพ ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองเบื้องต้น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร
<p>ด้านการเมือง (Politic)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดเพิ่มมากขึ้น 	<p>ด้านการเมือง (Politic)</p> <ol style="list-style-type: none"> นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เช่น แผนงานที่แทรกเข้ามาโดยไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อการสนับสนุนระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากร

ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด
โรงพยาบาลตำรวจ จากการใช้ SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านโครงสร้าง (structure)	
1. หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงานชัดเจน มีผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน 2. หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	1. โครงสร้างมีสายบังคับบัญชามากเกินไปจนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่ 2. โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการคับแคบไม่สามารถให้บริการได้เต็มที่
ด้านการบริการ (Service)	
1. มีการให้บริการถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ ให้บริการที่เท่าเทียมกัน และมีกระบวนการควบคุมกำกับและประเมินผล การบริการโดยมีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาหลังการให้บริการความคิดเห็นของผู้รับบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 2. มีการให้บริการร่วมกับสหวิชาชีพอื่น	1. การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากผู้มารับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมด้วย เช่น งานประชุมและการทำงานคุณภาพต่าง ๆ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านคน (Man)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดี ปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 2. บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เคารพและให้เกียรติบุคคลอื่น และมีการติดต่อประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานในความรับผิดชอบมาก มีการโยกย้ายตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือลาออก แต่การบรรจุทดแทนกำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ 2. ระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ของบุคลากรที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเป็นพยาบาลจบใหม่ และยังไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง
ด้านการเงิน (Money)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา 2. มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินของผู้มีอุปการะคุณ และมีงบประมาณกองกลางของหน่วยงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวของหน่วยงานมีน้อยไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้น 2. การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า มีขั้นตอนในการใช้จ่ายงบประมาณยุ่งยากซับซ้อนมีหลายขั้นตอน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material)	
1. มีระบบการจัดการและแผนการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ประจำปี	1. วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับมาบางอย่างไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เน้นราคาถูกเป็นหลักมากกว่าคุณภาพที่ต้องการ
2. มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	2. วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน
ด้านการบริหารงาน (Management)	
1. มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอนและมีสายบังคับบัญชาชัดเจน มีกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไขปัญหาโดยมีการจัดประชุมหน่วยงานเพื่อแจ้งให้ทราบและเสนอความคิดเห็นทุกเดือน	1. ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควรและแต่ละคนก็ทำในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบและขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานเท่าที่ควร
2. มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่เป็นระบบปีละ 2 ครั้งในเดือนเมษายนและเดือนกันยายน	2. ขาดการประสานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางภาระงานได้ทันท่วงทีเนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมาก

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
จากการสนทนากลุ่ม

จุดแข็ง (strength)

S1 หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานนี้เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงานและ
ผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน

S2 หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

S3 มีการให้บริการถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพให้บริการที่เท่าเทียมกัน และมีกระบวนการ
ควบคุมกำกับและประเมินผล การบริการ โดยมีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาหลังการให้บริการ ความคิดเห็น
ของผู้รับบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

S4 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการ
ดำเนินงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

S5 มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณ ผู้มีอุปการะคุณ และมี
งบประมาณกองกลางของหน่วยงานภายใน

S6 มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และมีวัสดุอุปกรณ์ในการ
ทำงานที่ทันสมัย เช่น เครื่องอัลตราซาวด์หัวใจแบบเคลื่อนที่

จุดอ่อน (Weakness)

W1 การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการเนื่องจากผู้มารับบริการมีจำนวนมาก ผู้
ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีการะงานอื่นร่วมด้วย เช่น งานประชุมและการทำงานคุณภาพต่าง ๆ

W2 โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการคับแคบไม่สามารถให้บริการได้เต็มที่

W3 อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระ
งานในความรับผิดชอบมาก มีการโยกย้ายตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือลาออก แต่การบรรจุทดแทน
กำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ

W4 ระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ของบุคลากรที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ เช่น ผู้ปฏิบัติงาน
เป็นพยาบาลจบใหม่ และยังไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง

W5 วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน ที่มีอยู่บางอย่างใช้งาน
มานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน

โอกาส (Opportunity)

O1 นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดเพิ่มมากขึ้น

O2 ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ผู้รับบริการหันมาใช้บริการภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้มารับบริการเพิ่มมากขึ้น

O3 สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ผู้รับบริการ และเป็นที่ยอมรับศรัทธาและคุณภาพ

O4 การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและโรงพยาบาลตำรวจ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กร ภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ

O5 เป็นสถานที่ศรัทธาทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อุปสรรค (Threat)

T1 นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เช่น แผนงานที่แทรกเข้ามาโดยไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า

T2 สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการวางแผนงานที่ขาดความยืดหยุ่น

T3 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางการแพทย์มีราคาแพง มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

T4 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

ใช้เก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ได้แก่ พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ และการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงผลงานการจับคู่สภาพแวดล้อม

ต่าง ๆ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านคือยุทธศาสตร์ SO ST WO WT และเสนอผลที่ได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

<p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (strength)</p> <p>S1 หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานนี้เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงานและ ผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน</p> <p>S2 หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>S3 มีการให้บริการถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพให้บริการที่เท่าเทียมกัน และมีกระบวนการควบคุมกำกับและประเมินผล การบริการ โดยมีการจัดเก็บข้อมูล ปัญหาหลังการให้บริการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>S4 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>S5 มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณ</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>W1 การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการเนื่องจากผู้มารับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมด้วย เช่น งานประชุมและการทำงานคุณภาพต่าง ๆ</p> <p>W2 โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการคับแคบไม่สามารถให้บริการได้เต็มที่</p> <p>W3 อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานในความรับผิดชอบมาก มีการโยกย้ายตำแหน่ง เกษียณอายุ หรือลาออก แต่การบรรจุทดแทนกำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ</p> <p>W4 ระดับการศึกษาหรือประสบการณ์ของบุคลากรที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ เช่น ผู้ปฏิบัติงานเป็นพยาบาลจบใหม่ และยังไม่ได้รับการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง</p> <p>W5 วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อ</p>
--	---	---

	<p>ผู้มีอุปการะคุณ และมีงบประมาณ กึ่งกลางของหน่วยงานภายใน S6 มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการปฏิบัติงาน และ มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ ทันสมัย เช่น เครื่องตรวจหัวใจ แบบเคลื่อนที่</p>	<p>ทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและ หลายขั้นตอน</p>
<p>โอกาส (Opportunity) O1 นโยบายของรัฐบาลให้การ สนับสนุนการดูแลผู้ป่วย โรคหัวใจและหลอดเลือดเพิ่ม มากขึ้น O2 ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพ สูงขึ้นทำให้ผู้รับบริการหันมาใช้ บริการภาครัฐเพิ่มมากขึ้นทำให้ผู้ มารับบริการเพิ่มมากขึ้น O3 สังคมให้การยอมรับและ เชื่อถือในการบริการแก่ ผู้รับบริการ และเป็นที่ยอมรับ ฝึกอบรมและดูงาน</p>	<p>SO Strategic ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบ บูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ</p>	<p>WO Strategic</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

<p>O4 การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและโรงพยาบาล ดำรวจ เพื่อร่วมกันพัฒนา องค์การภาครัฐให้มี ประสิทธิภาพและตอบสนอง ความต้องการของผู้มารับ บริการ</p> <p>O5 เป็นสถานที่ฝึกอบรมทำให้ ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนางานใน องค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>SO Strategic</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและ หลอดเลือดที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง</p>	
<p>อุปสรรค (Threat)</p> <p>T1 นโยบายการเมืองที่ เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงาน ประจำของหอผู้ป่วยไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เช่น แผนงานที่แทรกเข้ามา โดย ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า</p> <p>T2 สภาพแวดล้อมทางสังคม เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำ ให้มีผลกระทบต่อการวางแผน งานที่ขาดความยืดหยุ่น</p>	<p>ST Strategic</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา เทคโนโลยีการบริการดูแล ผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด</p>	<p>WT Strategic</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนา สร้างสรรค์หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็น เลิศ</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

<p>T3 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางการแพทย์มีราคาแพง มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร</p>	
---	--

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์จากขั้นตอนการจับคู่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ว่ายุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ถูกพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกมุมมองตามมิติต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ทั้งนอกองค์กรและในองค์กร รวมทั้งตอบสนองข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปคือ ยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์โรงพยาบาล

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์และจากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ระบุด้านยุทธศาสตร์ของ SO ST WO WT

จากผลการศึกษารอบยุทธศาสตร์ได้แนวคิด ดังนี้คือ

แนวคิดที่ 1 แนวคิดการบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ เป็นการจับคู่ระหว่าง S 1,2,3,4,5,6 กับ O 1,2,3,4,5

โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กรที่หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงาน และมีภาคีเครือข่ายร่วมทำงาน ด้านโอกาส พบว่ารัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ ด้านงานบริการการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร ผู้รับบริการต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจยังเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน ทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่ภาครัฐ โรงพยาบาลตำรวจ เข้ามามีส่วนร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ใช้ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาแบบบูรณาการของระบบบริหารและบุคลากร

แนวคิดที่ 2 แนวคิดการพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง เป็นการจับคู่ระหว่าง S 1,2,3,4,5,6 กับ O 1,2,3,4,5

โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลจุดแข็งพบว่าหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ มีจุดแข็งเรื่อง โครงสร้าง ภาระงานและการพัฒนาบุคลากร อัตรากำลัง การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน มีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบริการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาศัยโอกาสที่นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด และการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและโรงพยาบาลตำรวจเพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการที่ต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น และคงความต้องการต่องานศัลยกรรมมากขึ้น ทำให้หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจต้องพัฒนางานด้านนี้ด้วย การเป็นสถาบันการสอนที่ทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนาคุณภาพ ระบบบริการขององค์กรให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดแบบองค์รวมให้ทั่วถึง

แนวคิดที่ 3 แนวคิดการพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด เป็นการจับคู่ระหว่าง S 1,2,5,6 กับ T 2,3

โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร ที่หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดแบบองค์รวม มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานทันสมัย แต่มีอุปสรรคคือ การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมมาก

ส่งผลกระทบต่อทำให้ผู้มารับบริการไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเอง เบื้องต้นต่อตนเอง เทคโนโลยีและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีด้านนี้ราคาค่อนข้างแพง และมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นจึงมีแนวคิดในการพัฒนาเทคโนโลยี การบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดแบบองค์รวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อลดหรือจำกัดจุดอ่อนที่บุคลากรน้อย และภาระงานมาก

แนวคิดที่ 4 แนวคิดการพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศ เป็นการจับคู่ระหว่าง W 1,3,4,5 กับ T 1,2,3,4

เป็นแนวคิดในการลดจุดอ่อนคือการให้บริการที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การบรรจุกำลังคนทดแทนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน พื้นที่การให้บริการและงบประมาณ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีด้านนี้ราคาค่อนข้างแพง ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากงบประมาณที่จำกัด และการฟ้องร้องที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาที่จะสร้างสรรค์หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศ จึงควรต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ และเพิ่มคุณภาพระบบบริการให้ดีขึ้น



3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สามารถรวบรวม
สังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด
โรงพยาบาลตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดที่ได้มาตรฐาน
และทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่
ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด
โรงพยาบาลตำรวจ

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกโดยการอาศัยจุดแข็งขององค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็น
ระบบ มีคณะทำงานที่เข้มแข็งและบุคลากรมีศักยภาพ มีการให้บริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด
แบบองค์รวม มีเทคโนโลยีในการทำงานและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย การได้รับการ
สนับสนุนด้านการเงินทั้งจากเงินงบประมาณและผู้มีอุปการะคุณ ทั้งยังมีเครือข่ายสหวิชาชีพที่เข้มแข็ง
เพื่อเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาแบบบูรณาการในด้านการมีนโยบาย
สนับสนุนการบูรณาการทุกภาค โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามรถในการเตรียมพร้อมใน
การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การบริหารคน การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และองค์ความรู้ในองค์กร
เป็นต้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

- การบริหารงานใช้หลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงสิทธิของผู้ป่วย
- มีการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ในกลุ่มงาน
- มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการบริการ โดยยึดหลักผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

- จัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ

- จัดแผนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง เพื่อความปลอดภัยของโรงพยาบาล ให้ผู้รับบริการได้รับการบริการของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจที่มีคุณภาพมาตรฐาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน

- มีการปรับเปลี่ยนระบบ ระบบตรวจสอบภายในของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจให้มีความทันสมัยมากขึ้น

- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 1.2 การพัฒนาระบบบริหารงานแบบเป็นทีมร่วมกับสหวิชาชีพ

- มีแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านบริหาร บริการ และวิชาการร่วมกับสหวิชาชีพ

อื่น

- เน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถ

- มีแผนพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

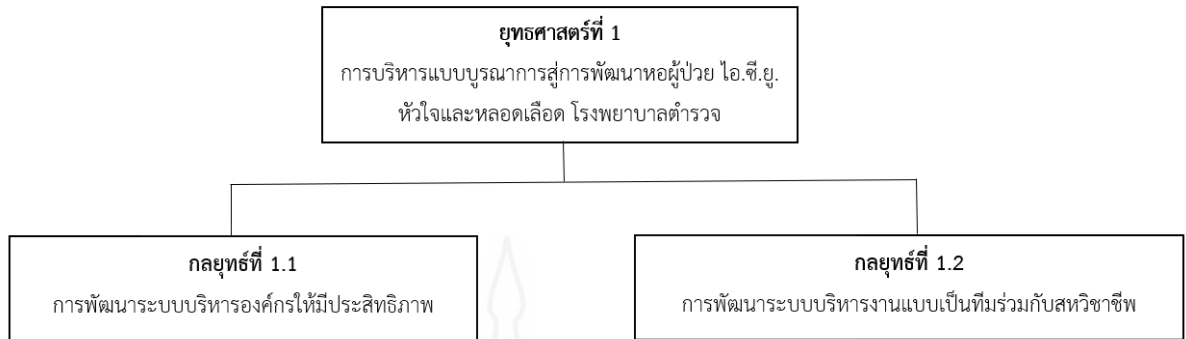
- มีการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล

- จัดการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีลักษณะงานที่

คล้ายคลึงกันเพื่อให้สามารถสับเปลี่ยนการทำงานในลักษณะใกล้เคียงกันได้

- ให้ทุนสนับสนุนบุคลากรให้มีโอกาสอบรม/ดูงานเพิ่มขึ้น

- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย
ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดที่ได้มาตรฐาน
และทั่วถึง

กำหนดให้หอผู้ป่วยแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ
สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การลดระยะเวลาการให้บริการและการเข้าถึงการบริการอย่างทั่วถึง
เป็นต้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ

- การนำแนวคิดของกิจกรรม 5 ส มาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของ
โรงพยาบาลในการจัดสถานที่ทำงาน ปรับปรุงให้เป็นระเบียบมากขึ้น ช่วยทำให้การปฏิบัติงานสะดวก
และปลอดภัยมากยิ่งขึ้น เป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ และเพิ่มคุณภาพงานบริการ

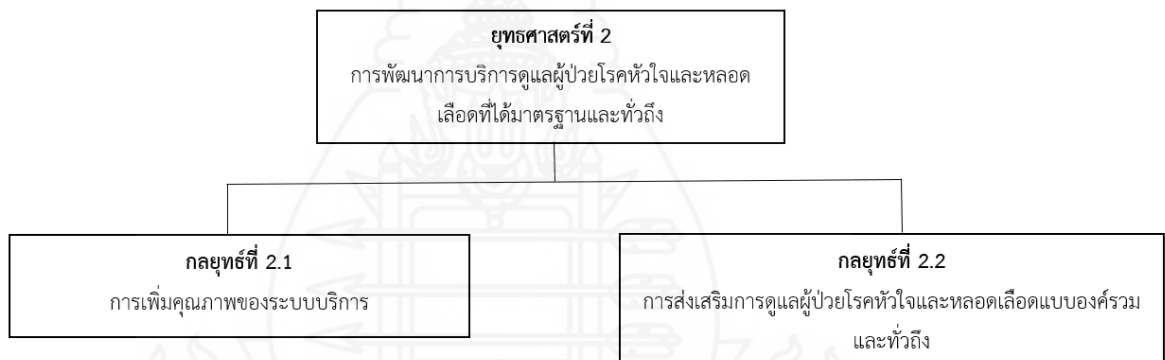
- การเพิ่มประสิทธิภาพด้วยระบบคุณภาพ ยุทธศาสตร์เพิ่มคุณภาพของระบบงานให้ได้
มาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยระบบคุณภาพที่เป็นมาตรฐานซึ่งได้รับการยอมรับและเป็นมาตรฐาน
ที่ใช้กันทั่วโลก เช่น ระบบISO

- การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ยุทธศาสตร์เพิ่ม
คุณภาพของระบบงานมุ่งสู่มาตรฐานการบริการสุขภาพ โดยพัฒนาและรับรองคุณภาพ

- หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจได้รับการตรวจสอบคุณภาพ
บริการ โดยหน่วยงานภายนอก ปีละ 2 ครั้ง

- ติดตามและประเมินผล

- กลยุทธ์ที่ 2.2** การส่งเสริมการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดแบบองค์รวมและทั่วถึง
- การพัฒนาการบริการให้มีความพร้อมในทุก ๆ ส่วน และทุก ๆ ขั้นตอนที่ผู้รับบริการเข้ามาใช้บริการ
 - มีการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการ ที่แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่ผู้มารับบริการ ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มความสามารถ
 - การวางแผนแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการให้ตรงจุดและสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถดำเนินการไปตามขั้นตอนที่ได้มีการวางระบบไว้อย่างดีแล้ว ซึ่งจะทำให้เกิดความรวดเร็วทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการเพื่อลดเวลาในการให้บริการ มีกล่องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ
 - ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด

เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีการบริการผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์ การนำไปใช้ประโยชน์เพื่อลดหรือ กำจัดอุปสรรคที่บุคลากรน้อย และภาระงานมาก ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลข่าวสาร เอื้อประโยชน์ต่อการบริการโดย จัดทำจำนวน โปรแกรมสารสนเทศที่สนับสนุนการบริการของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

- พัฒนาเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการเข้าถึงข้อมูล ได้สะดวก

- ส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาใช้

สนับสนุนการทำงาน

- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 3.2 การพัฒนาเทคโนโลยีระบบข้อมูลการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด

เลือด

- กำหนดแนวทางพัฒนาข้อมูลการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด

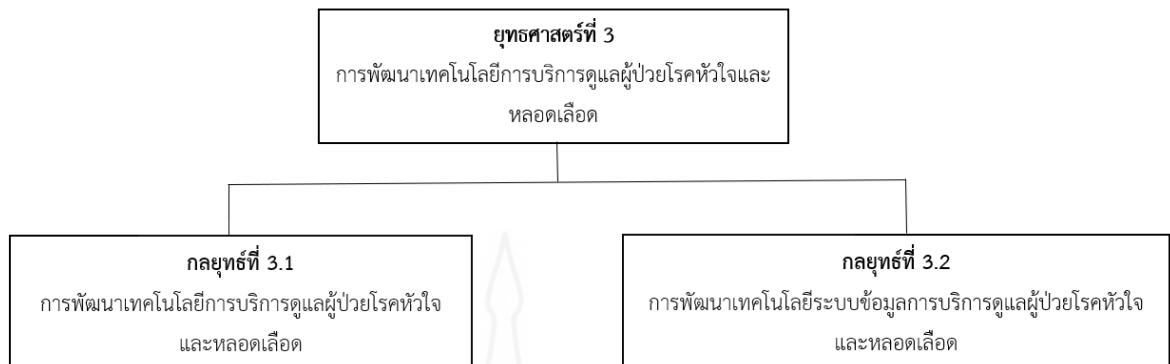
- จัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

- ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

- ควบคุมกำกับและประเมินผลข้อมูลทุก 6 เดือน

- เผยแพร่มาตรการปฏิบัติสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน

- สรุปผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาสร้างสรรค์หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศ

โดยการที่หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ต้องลดจุดอ่อน คือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาการให้บริการให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ เพิ่มผู้ให้บริการ เพื่อที่หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจจะได้ขับเคลื่อนการสร้างสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศในอนาคต ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 การส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

- พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่บุคลากร
- พัฒนาการจัดการความรู้ และศักยภาพบุคลากร โคนการส่งเสริมเข้ารับการอบรมเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรมวิชาการประจำปี
- จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการให้อบรมเฉพาะทาง และการจัดประชุมวิชาการเฉพาะและเชิงปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
- ผลักดันให้มีการสร้างผลงานวิจัยที่สามารถนำมาพัฒนางานของหอผู้ป่วย
- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 4.2 การเพิ่มคุณภาพของระบบงานมุ่งสู่มาตรฐานการบริการสุขภาพ

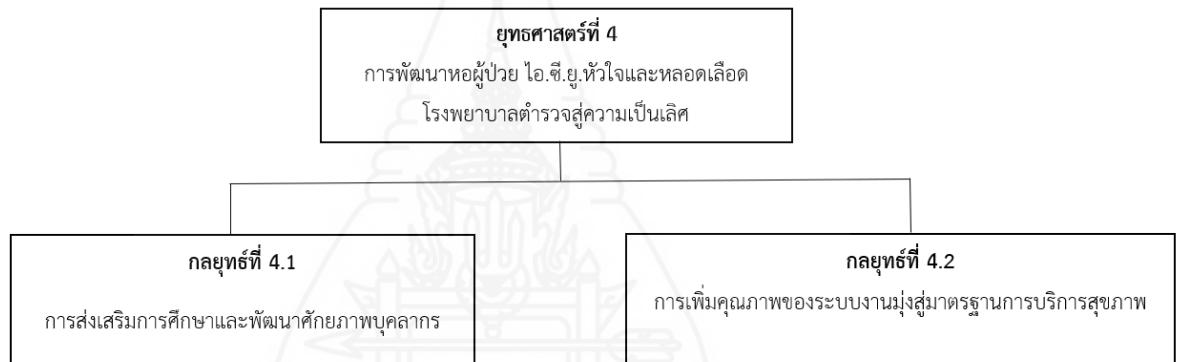
- พัฒนาแนวทางการวินิจฉัย ดูแลและการส่งต่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน
- มีกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี
- ผลักดันวัฒนธรรมคุณภาพ คุณธรรม และการทำงานเป็นทีม เข้าสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ

คุณค่าร่วมการพัฒนาระบบการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

ปฏิบัติ

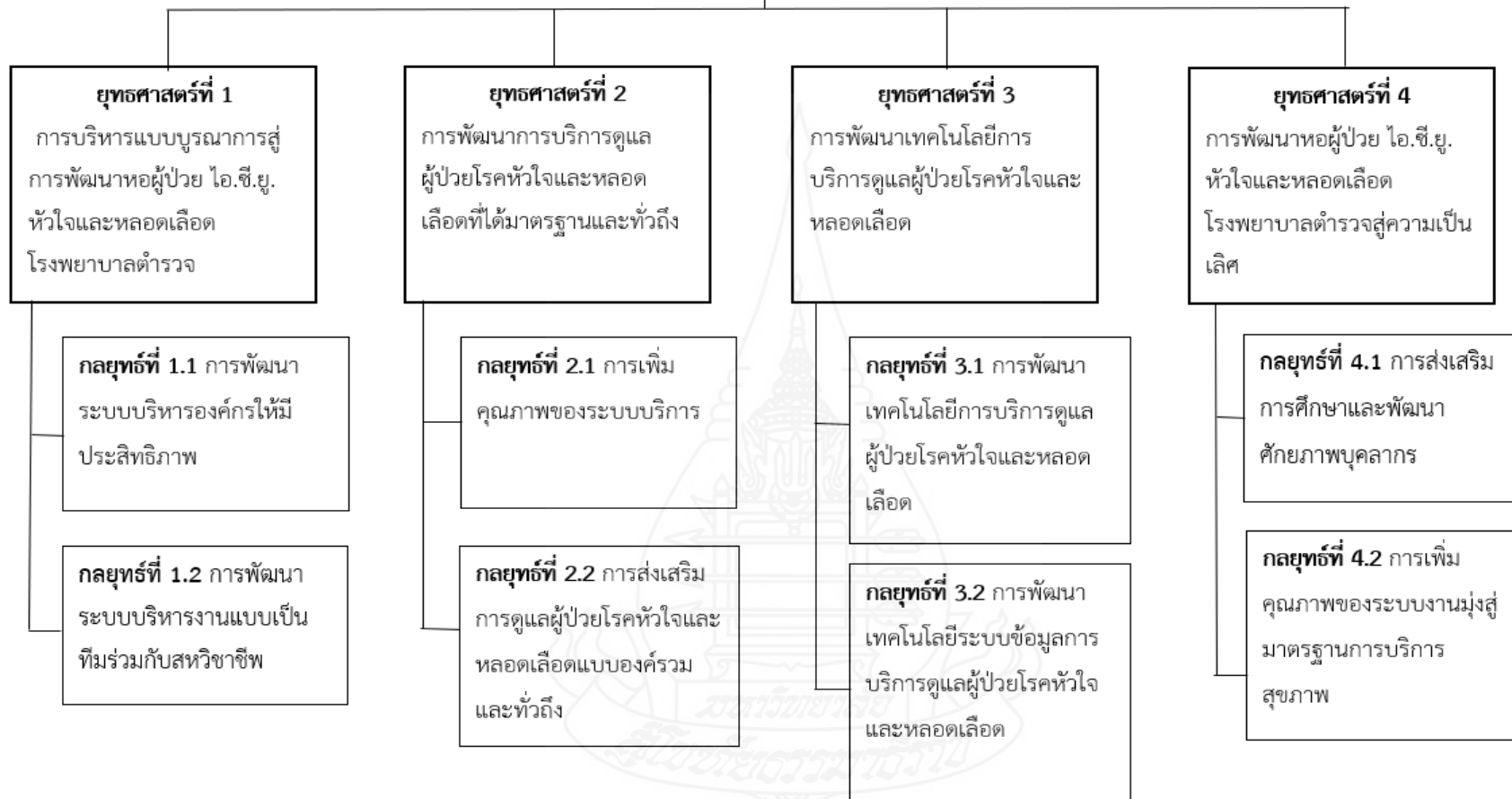
- กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดอย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- ดำเนินตามมาตรการที่กำหนดไว้
- ควบคุม กำกับและประเมินผล



ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ



ภาพที่ 4.5 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้สำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาเป็นผู้สัมภาษณ์เอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) สัมภาษณ์พยาบาลทั้งหมดที่ปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน และเก็บข้อมูลในการประชุมวิเคราะห์ห้วงค์กร จากการใช้เทคนิค SWOT และตาราง TOWS MATRIX ของพยาบาลที่ปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

1. สรุปการศึกษา

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ สรุปได้ดังนี้

1.1.1 จุดแข็ง (Strength: S) หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ โดยผังรายละเอียดของงานแต่ละงานผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงานตามความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถให้บริการในการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดแบบองค์รวมและทั่วถึง ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดชี้วัดในการดำเนินงาน และมีการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย เช่น เครื่องอัลตราซาวด์หัวใจแบบเคลื่อนที่

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness: W) การให้บริการของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ สถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลคับแคบ ไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และการให้บริการได้ จะเพิ่มขึ้นในอนาคต อัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น งานประชุมวิชาการและการทำงานคุณภาพต่าง ๆ การบรรจุทดแทนกำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ นอกจากนี้วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน

1.1.3 โอกาส (Opportunity: O) นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรทั้งในด้านงบประมาณ งานดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดเชิงรุกและเชิงรับ การพัฒนาบุคลากร นโยบายของรัฐบาลทำให้ผู้มารับบริการต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น สังกมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ผู้มารับบริการ การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ โรงพยาบาลตำรวจ เพื่อช่วยกันพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้การเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงานทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนาในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.1.4 อุปสรรค (Threats: T) นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ มีผลต่อแผนงานประจำของหน่วยงาน ทำให้ต้องทำแผนงานเร่งด่วนและต้องปรับเปลี่ยนปกติ การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลกระทบทำให้ผู้มารักษาที่ให้ความสำคัญในการประกอบอาชีพขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองหวังพึ่งแต่การดูแลและสวัสดิการจากภาครัฐ นอกจากนี้เทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์ด้านนี้มีราคาค่อนข้างแพง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากการมีงบประมาณที่จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของศิริวรรณ เสรีรัตน์(2539:155-170) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจะกำหนด โครงร่างเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร การพัฒนาและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ 4) การประเมินและการตรวจสอบยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับเทศกคดี บุญรัตพันธุ์ (2550) การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ละส่วนสำคัญซึ่งพัฒนาการกลายมาเป็นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายท่านได้กล่าวถึงว่าการจะบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้บริการกลยุทธ์ เช่น การวิจัยของอลงกรณ์ ศรีวรมย์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ จำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1.ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 2.ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร 3.ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหลักการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาสอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนาการ คำพันธ์ (2553) ศึกษาเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกครามพัฒนา อำเภอบางปลาม้า ในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาได้จัดทำยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับผังเมืองรวม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาและใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนในท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของการมีสุขภาพที่ดีถ้วนหน้าโดยเน้นการป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาทางด้านการเมืองการบริหารและการปกครองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการปกครองระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น พบว่าการจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์

กล่าวโดยสรุปจากผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ พบว่า หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ อยู่ในสถานะที่เป็น SO คือมีจุดแข็งและมีโอกาส โดยการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ โดยผู้วิจัยและเสนอข้อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจต่อไป

1.2 สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 8 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาระบบบริหารงานแบบเป็นทีมร่วมกับสหวิชาชีพ

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือดแบบองค์

รวมและทั่วถึง

1.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีระบบข้อมูลการบริการดูแลผู้ป่วย

โรคหัวใจและหลอดเลือด

1.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มคุณภาพของระบบงานมุ่งสู่มาตรฐานการบริการสุขภาพ

2. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา พบว่า หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ อยู่ในสถานะที่เป็น SO คือมีจุดแข็งและมีโอกาส คือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ นโยบายของรัฐให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งนำมาใช้พัฒนา ลดจุดอ่อนที่การให้บริการของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้มารับบริการ และหลีกเลี่ยงอุปสรรคของหน่วยงานที่นโยบายการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ มีผลต่อแผนงานประจำของหน่วยงาน ทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับแผนปกติ นำมาอภิปรายผล มีประเด็นดังนี้

2.1 ด้านการบริการ ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ (www.Uhost.rmutp.ac.th) ซึ่งในการบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี และวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียวอาศัยจุดแข็งของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ที่เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติโดยใช้สมรรถนะและปริมาณงานส่วนบุคคล โดยนโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจร และสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งเป็นการบริหารแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553:210-223) กล่าวว่าควรตรวจสอบการสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนเป้าหมาย หรือทบทวนประเมินเป้าหมายต่าง ๆ สู่ทิศทางใหม่ ที่ตรงกับสภาพเป็นจริงเพื่อให้ได้ผลในทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และงานวิจัยของปรัชญาภรณ์ ประทีปทอง (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลสงขลา : กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม โรงพยาบาลสงขลา เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการรักษาพยาบาลสำหรับผู้ป่วยกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม โรงพยาบาลสงขลา สรุปผลการวิจัยออกเป็นแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การบริการเชิงรุก เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยการ

ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ พบว่าผู้เลือกประกันตน โรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ 2) ยุทธศาสตร์ การสร้างความประทับใจด้านการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ-อุปกรณ์ ฯลฯ 3) ยุทธศาสตร์ การรักษาลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิม และการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ สรุปผลการดำเนินการได้ว่า โรงพยาบาลสงขลา มีเป้าหมายที่ตัดสินใจเลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาในอัตราร้อยละ 63.33 ซึ่งการดำเนินตามยุทธศาสตร์เป็นที่น่าพึงพอใจ และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ไปปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สูงขึ้นในอนาคต และมีส่วนช่วยส่งเสริม ให้โรงพยาบาลสงขลา มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

2.2 ด้านการพัฒนา หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ผู้บริหารมี นโยบายให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการ พัฒนาองค์กร โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้เน้นให้เห็น ความสำคัญการบริหารงานต้องยึดหลักธรรมาภิบาล โดยจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างสมดุล ระหว่างทุน 6 ชนิด คือ ทุนธรรมชาติ ทุนกายภาพ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนการเงิน และทุนวัฒนธรรม เพื่อเตรียมการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่เน้น creative และ knowledge economy มีการจัดการความรู้ที่ดี พร้อมทั้งน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สุขภาพพอเพียง เพื่อให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข และมีความ เสมอภาคสมานฉันท์ สอดคล้องกับ อรุณี สายคง (2551:9) ได้ให้ทัศนะถึงความสำคัญของการพัฒนา บุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อม และก้าวทัน ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถพัฒนาตนเองให้เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาวิชาชีพ ผู้บริหารทุกระดับให้ ความสำคัญและสนับสนุนบุคลากรด้านการศึกษาทั้งในเชิงประมาณส่วนตัวและงบบริษัท ทำให้ บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งสถาบันการศึกษาและแหล่งการศึกษาด้าน เทคโนโลยีเกิดขึ้นในสถาบันต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ได้เสนอยุทธศาสตร์การส่งเสริมการศึกษาและพัฒนา องค์ความรู้ให้กำลังพลกองบิน 41 โคนการส่งไปศึกษาในสถาบันในพื้นที่ รวมทั้งกรมส่งเสริมการ ปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น โดยมีการให้ ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ เพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อการพัฒนาจึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสร้างสรรค์ หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจสู่ความเป็นเลิศ โดยส่งเสริมการศึกษาและ

พัฒนาองค์ความรู้ และเพิ่มคุณภาพของระบบงานมุ่งสู่มาตรฐานการบริการสุขภาพ โดยมีแผนพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ทั้งด้านการบริหาร บริการ วิชาการและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เน้นการ พัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถ ผลักดันวัฒนธรรมคุณภาพ คุณธรรม และการทำงานเป็นทีม เข้าสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับคุณค่าร่วมการพัฒนาระบบการทำงานสู่ความเป็นเลิศ ผลักดันให้มีการสร้างผลงานวิจัยที่สามารถนำมาพัฒนางาน สอดคล้องกับนโยบายการบริหารกระทรวง สาธารณสุขที่จะเพิ่มคุณภาพระบบหลักประกันสุขภาพเพื่อให้ประชาชนได้รับระบบบริการที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ทัวถึง เป็นธรรม สร้างระบบบริหารที่มีเอกภาพและส่งเสริมการบริการสุขภาพนานาชาติ และ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ โรงพยาบาลตำรวจที่จะเป็นสถาบันการแพทย์ตำรวจที่มีความเป็นเลิศ ระดับสากล เพื่อสุขภาพที่ดีของตำรวจและประชาชน และงานวิจัยของขนิษฐา ชิดช่วง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย ยุทธศาสตร์ที่ ต้องการพัฒนามากที่สุดคือการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน มี 4 ประเด็นดังต่อไปนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพของบุคคลครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการและมีการ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ 4 เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกลในการพัฒนางาน และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมาก



3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าอิสระ มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการศึกษาค้นคว้าอิสระไปใช้ประโยชน์ และมีข้อเสนอแนะการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลงานการศึกษาไปใช้ประโยชน์

3.1.1 บุคลากรควรศึกษาผลการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อจะได้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป

3.1.2 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ โดยนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

3.1.3 ผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดอบรม สัมมนา หรือจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ ให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลอื่น ๆ เพื่อให้ทราบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ในแต่ละแห่ง

3.2.2 ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด

3.2.3 ควรศึกษาถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด อย่างละเอียดครอบคลุมทุก ๆ ด้านเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องและตรงประเด็น

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ ชักเชส มีเดีย
- ขนิษฐา ชิคซัง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาคู้ว อำเภอนาคู้ว จังหวัดเลย* (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- จตุรงค์ ดิสมโชค. (2550). *ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงยุติธรรม*. (ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรัชญาภรณ์ ประทีปทอง (2546) *การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพ โรงพยาบาลสงขลา: กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม* (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ด้งทรัพย์ การพิมพ์
- วัฒนากร คำพันธ์. (2553). *การจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกครามพัฒนาอำเภอบางปลาม้า ในจังหวัดสุพรรณบุรี*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ หามณี. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์การพัฒนาสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ. ชีรฟิล์ม ไชแท็กซ์.
- เสนาะ ดิยาวี และคณะ. (2551). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกโชค กลมกลาง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเมืองนำอยู่ของเทศบาลตำบลศาลเจ้าพ่อ วังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร ไม่ได้ตีพิมพ์).มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สำนักงาน ก.พ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*.
- สำนักงาน ก.พ. (2547). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาราชการพลเรือน*.
- อนันต์ ทองเกล็ด. (2552). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อรุณี สิรินิยม. (2553.) *แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาศมรรถนะของบุคลากรหลักองค์การบริหารส่วนตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา* (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อลงกรณ์ ศรีวระมย์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

**แบบสำรวจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน
ของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ**

ข้อมูลสภาพแวดล้อมของหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ
คำชี้แจง สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ภายนอก
องค์กร เรื่องของสังคม (social) เทคโนโลยี (technology) เศรษฐกิจ (economic) และการเมือง (politics)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weakness) ภายในองค์กร
เรื่องโครงสร้าง (structure) การบริการ (service) บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุ (material) และการบริหาร
(management)

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

โอกาส (opportunities)	อุปสรรค (threats)
ด้านสังคม (social)	ด้านสังคม (social)
ด้านเทคโนโลยี (technology)	ด้านเทคโนโลยี (technology)
ด้านเศรษฐกิจ (economic)	ด้านเศรษฐกิจ (economic)
ด้านการเมือง (politics)	ด้านการเมือง (politics)

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จุดแข็ง (strengths)	จุดอ่อน (weakness)
ด้านโครงสร้าง (structure)	ด้านโครงสร้าง (structure)
ด้านการบริการ (service)	ด้านการบริการ (service)
ด้านบุคลากร (man)	ด้านบุคลากร (man)
ด้านเงิน (money)	ด้านเงิน (money)
ด้านวัสดุ (material)	ด้านวัสดุ (material)
ด้านการบริหาร (management)	ด้านการบริหาร (management)

ภาคผนวก ข
ประชากรที่ทำการศึกษา



รายชื่อประชากรการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) พยาบาลทั้งหมดที่
ปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ จำนวน 15 คน

- | | |
|--|---|
| 1. พ.ต.ท.หญิงพรทิพย์ แก้วพลสง | หัวหน้าหอผู้ป่วย
ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด |
| 2. พ.ต.ท.หญิงเบญจวรรณ รุจิวัชร โอพาร | รองหัวหน้าหอผู้ป่วย
ไอ.ซี.ยู.หัวใจและหลอดเลือด |
| 3. พ.ต.ท.หญิงสุริย์รัตน์ สารรัตน์ | พยาบาล (สบ3) |
| 4. พ.ต.ท.หญิงปาณิศา คำนวนผล | พยาบาล (สบ3) |
| 5. พ.ต.ท.หญิงศิริอมร สุนทรวิภาค | พยาบาล (สบ3) |
| 6. พ.ต.ต.หญิงจุฑาภรณ์ ภูดี | พยาบาล (สบ2) |
| 7. พ.ต.ต.หญิงจุรารัตน์ ไชยศรี | พยาบาล (สบ2) |
| 8. ร.ต.ท.หญิงชนัญชิตา บุญยะพรรค | พยาบาล (สบ1) |
| 9. ว่าที่ร.ต.ท.หญิงชนันญา พิกุลณี | พยาบาล (สบ1) |
| 10. ว่าที่ร.ต.ท.หญิงกนกวรรณ เมืองใจ | พยาบาล (สบ1) |
| 11. ว่าที่ร.ต.ต.หญิงณัฐกานต์ ศรีคำ | พยาบาล (สบ1) |
| 12. ว่าที่ร.ต.ต.หญิงพิริยากร ระหว่างบ้าน | พยาบาล (สบ1) |
| 13. ว่าที่ร.ต.ต.หญิงลลิตา ต่อชีวี | พยาบาล (สบ1) |
| 14. ว่าที่ร.ต.ต.หญิงสุภัทรา ปานสมบัติ | พยาบาล (สบ1) |
| 15. ว่าที่ร.ต.ต.หญิงวรรณพร จงชิดกลาง | พยาบาล (สบ1) |

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ – สกุล	ร้อยตำรวจโทหญิง กิรติ ครุฑราช พยาบาล(สบ1) กลุ่มงานพยาบาล รพ.ตร.
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2554 วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ รุ่นที่ 39 พยาบาลศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการเข้ารับราชการ	พ.ศ. 2559 พยาบาล(สบ1) กลุ่มงานพยาบาล รพ.ตร.
สถานที่ปฏิบัติงาน	หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด ตึกข้าราชการตำรวจ ชั้น 5 โรงพยาบาลตำรวจ
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน หอผู้ป่วย ไอ.ซี.ยู. หัวใจและหลอดเลือด โรงพยาบาลตำรวจ

