

ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง



นางสาวรัชนีพร พันแสง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2554

Strategies for Dental Department of Lampang Hospital

Miss Rachaneeporn Pansang



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

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง
ชื่อและนามสกุล นางสาวรัชนิพร พันแสง
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

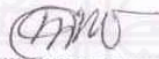
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต)



(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมน้อย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง

ผู้ศึกษา นางสาวรัชนิพร พันแสง **รหัสนักศึกษา 2533004830** **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป **ปีการศึกษา 2554**

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปางมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 43 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มได้แก่ ทันตแพทย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์และประเด็นการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง มีจุดแข็ง คือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ จุดอ่อน คือการให้บริการทางทันตสุขภาพไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ ด้านโอกาส นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการทันตสาธารณสุข การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร ด้านอุปสรรค นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย มีผลต่อแผนงานประจำทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับเปลี่ยนปกติตาม (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนา กลุ่มงานทันตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการทันตสุขภาพที่ได้มาตรฐานและทั่วถึง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสุขภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ ทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

Independent Study title: Strategies for Dental Department of Lampang Hospital
Author: Miss Rachaneeporn Pansang; **ID:** 2533004830; **Degree:** Master of Public Administration; **Independent Study advisor:** Dr. Chira Prateep , Associate Professor;
Academic year: 2011

Abstract

This study aimed to (1) study and analyze the environment of dental department, Lampang hospital , Lampang province (2) propose strategies for the dental department of Lampang hospital , Lampang province.

The study was a qualitative research. Instrument used was structured interview form. Population comprised all 43 operating staff of dental department including both officials and employees. Focus group technique was applied to 17 dentists involved with general policy making of the department. Data was analyzed using content analysis.

The result showed that: (1) the strength of the dental department in Lampang hospital was a systemic structural work process, the weakness was insufficient dental services to respond to patients' needs, the opportunities were the government policy agreed to support the integration of organization annual budget, dental services, network services and human resource development, the threat was the various political policy changed which often affected daily routine plans of the organization and caused urgent need to change and adjust the organization strategies accordingly (2) five recommended strategies were: first strategy: integrated administrative development of the dental department, second strategy : the development of dental service standardized and comprehensive to overall oral health, third strategy: promote and develop the basic network integration, fourth strategy: technological development of the overall oral health services, and fifth strategy: the development creation of the dental department to increase excellent services.

Keywords: Strategy, Dental Department, Lampang Hospital, Lampang Province

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าแบบอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วย คณะอาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ รวมทั้งให้กำลังใจโดยตลอด ระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาใช้เวลาให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด รวมทั้งได้กรุณาให้ความรู้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงงานค้นคว้าอิสระจนถูกต้องสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อย

ขอกราบขอบพระคุณ ทนตแพทย์ วรชัย เจริญสวรรค์ หัวหน้ากลุ่มงานทันตกรรมทันตแพทย์ ศิริชัย ตันตระกูลเจริญ รองหัวหน้ากลุ่มงานทันตกรรม และนางสาว บุญรัตน์ ศรีอาวัชนาคาร นักวิชาการชำนาญพิเศษ ฝ่ายนโยบายและแผน โรงพยาบาลลำปาง ที่สละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา และตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณบุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 43 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างที่กรุณาให้สัมภาษณ์ อันส่งผลให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบคุณกำลังใจทั้งหลายที่ได้แก่บิดา มารดา ญาติพี่น้องทุกคน รวมทั้งผู้ร่วมงานทุกระดับ เพื่อนร่วมสถาบันของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจเป็นอย่างดีเสมอมา

รัชนิพร พันแสง

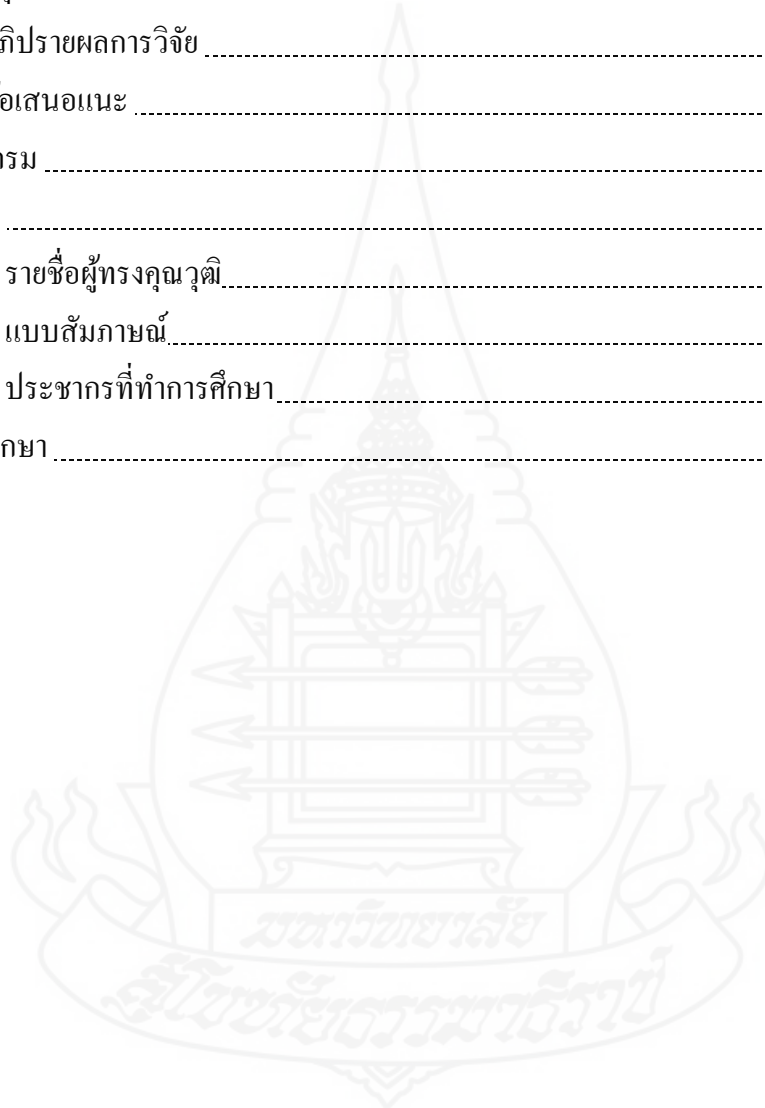
พฤษภาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	8
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์	11
การดำเนินงานของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	56
รูปแบบการวิจัย	56
ประชากรที่ทำการศึกษา	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
การวิเคราะห์ข้อมูล	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	60
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง	60
การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX	68
ข้อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	88
สรุปการวิจัย	88
อภิปรายผลการศึกษา	91
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	101
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	102
ข แบบสัมภาษณ์	104
ค ประชากรที่ทำการศึกษา	109
ประวัติผู้ศึกษา	113



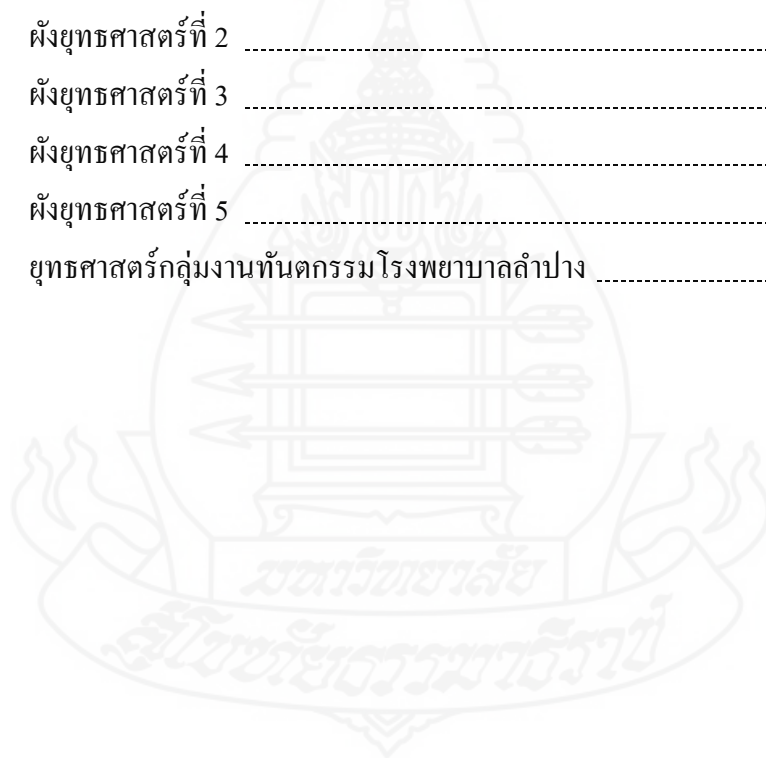
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix	25
ตารางที่ 2.2 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่	38
ตารางที่ 2.3 การให้บริการทางทันตกรรม จำแนกตามประเภทผู้รับบริการ	39
ตารางที่ 2.4 การให้บริการทางทันตกรรม จำแนกตามประเภทของการรักษา	40
ตารางที่ 2.5 รายละเอียดผลการดำเนินงานด้านเทคนิคบริการ	41
ตารางที่ 2.6 รายละเอียดผลการดำเนินงานด้านทันตกรรมชุมชน	47
ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	68
ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	70
ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อม	74



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	5
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	14
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบกำหนดยุทธศาสตร์	16
ภาพที่ 2.3 การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	17
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	18
ภาพที่ 2.5 กระบวนการให้บริการผู้ป่วยในสถานบริการ	35
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการบริหารงาน กลุ่มงานทันตกรรม	37
ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1	80
ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2	81
ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3	83
ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4	84
ภาพที่ 4.5 ผังยุทธศาสตร์ที่ 5	86
ภาพที่ 4.6 ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง	87



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสภาพการณ์ของประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยมีการปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปสังคม การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบสุขภาพ และการกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรท้องถิ่น ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญความต้องการคุณภาพสินค้าและบริการของลูกค้าทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ความต้องการเป็นเลิศด้านการบริการ ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นส่วนของภาครัฐ และส่วนของภาคเอกชนต่างมุ่งที่จะแข่งขันกันในเรื่องการสร้างคุณภาพด้านบริการ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการอีก ทั้งยังเห็นได้ชัดเจนว่าบุคลากรทุกหน่วยงานนั้นมีการตื่นตัวในด้านการให้บริการอย่างกว้างขวาง การแสวงหากลยุทธ์ต่างๆมาส่งเสริมการให้บริการ และถือหลักการบริการที่ดีต่อทุกคนที่เข้ามาใช้บริการคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยการปลูกฝังให้ทุกคนในองค์กรมีหัวใจบริการซึ่งหมายถึงการอำนวยความสะดวก การช่วยเหลือให้ความกระจ่าง การให้การต้อนรับด้วยไมตรีจิตที่ดีต่อผู้อื่นซึ่งคุณภาพนั้นเกิดจากการให้บริการ ที่สามารถสอดคล้องกับความต้องการ และความคาดหวัง หากผู้ใช้บริการได้รับบริการที่เป็นไปตามความคาดหวัง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจ ความศรัทธาเชื่อมั่นและใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเพื่อเข้ารับบริการในครั้งต่อไป

การจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management รวมถึงแนวคิดเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ได้ให้ความสำคัญ และต้องการให้ระบบราชการ เป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543 มาตรา 3/1 มีบทบัญญัติกำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน และตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์บริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งคือให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ โดยมุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก

โรงพยาบาลซึ่งเป็นองค์การสุขภาพที่ให้บริการแก่ผู้ป่วยหรือผู้รับบริการ ในด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสภาพ นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในทีมสุขภาพซึ่งร่วมมือประสานงานกัน ในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการ จากสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ ประกอบกับการที่ผู้รับบริการมีการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้ทุกโรงพยาบาลมุ่งปรับปรุงคุณภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาภายในองค์การ และบุคลากรทุกหน่วยงานจะต้องมองภาพรวมของการทำงานทั้งหมดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนที่จะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้องค์ประกอบต่างๆของระบบบริการสุขภาพ มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยทำให้ประชาชนมีความคาดหวังสูงขึ้น และพยายามศึกษาข้อมูลเพื่อเลือกบริการที่คิดว่าดีที่สุดสำหรับตนเอง

โรงพยาบาลลำปางเป็นโรงพยาบาลศูนย์เขต 10/1 รับผิดชอบ 4 จังหวัด ได้แก่ ลำปาง เชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน เป็นโรงพยาบาลขนาด 800 เตียง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งอยู่เลขที่ 280 ถนนพหลโยธิน ตำบลหัวเวียง อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ดูแลผู้ป่วยในเขตอำเภอเมืองลำปาง รับส่งต่อจากโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก 12 อำเภอ ทั้งยังรับส่งต่อผู้ป่วยจากจังหวัดข้างเคียง เช่น แพร่ น่าน ลำพูน และเชียงใหม่ เพื่อรองรับผู้ป่วยโรคซับซ้อน และใช้ทรัพยากรมาก ทำให้โรงพยาบาลลำปางต้องพัฒนา ให้เป็นโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิ ที่มีความชำนาญเฉพาะ ปัจจุบันโรงพยาบาลลำปางมี แพทย์ 107 คน ทันตแพทย์ 17 คน เภสัชกร 41 คน พยาบาล 857 คน และบุคลากรอื่น ๆรวมจำนวน 2,000 คน โรงพยาบาลลำปางได้ให้บริการผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละ 2,500 คน มีโรงพยาบาลสาขาอีก 2 แห่ง ที่เปิดบริการแบบผู้ป่วยนอก และมีโรงพยาบาลสาขา และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบลในเขตอำเภอเมืองอีก 27 แห่ง เพื่อรองรับผู้ป่วยนอกทั่วไป ที่อาการไม่มาก และโรคเรื้อรังที่สามารถคุมอาการได้แล้ว โดยรับส่งต่อจากโรงพยาบาลลำปาง เพื่อลดความแออัดของผู้ป่วยที่ติดผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาล ในด้านการจัดการระบบการดูแลผู้ป่วย จัดบริการ one stop clinic แบบสหสาขาที่คลินิกโรคเรื้อรัง และมีการส่งต่อการดูแลผู้ป่วยไปให้กับหน่วยดูแลสุขภาพที่บ้าน (home health care) และเวชกรรมสังคมช่วยดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรังที่มีปัญหาซับซ้อน และยังมีการวัดผลงานเพื่อนำไปปรับปรุงต่อเนื่อง นอกจากนี้โรงพยาบาลลำปาง ยังเป็นแหล่งผลิตแพทย์และบุคลากรสาธารณสุขอื่นๆ เพื่อพัฒนาระบบการดูแลสุขภาพโรงพยาบาลลำปาง ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555 – พ.ศ. 2560 กำหนดวิสัยทัศน์โดยโรงพยาบาล

ลำปางจะเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในเขตภาคเหนือ ซึ่งมีหน้าที่จัดบริการสุขภาพแบบองค์รวมทุกมิติ โดยเฉพาะโรคระดับตติยภูมิที่ต้องใช้ทรัพยากรระดับสูง เป็นสถาบันผลิตแพทย์ และพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และงานวิจัยด้านสุขภาพที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สร้างและสนับสนุนเครือข่ายสุขภาพ และพันธมิตรทุกภาคส่วน

กลุ่มงานทันตกรรมเป็นหน่วยงานทางคลินิก ที่มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาคุณภาพด้านการดูแล รักษา ป้องกัน ส่งเสริม และฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยที่มีปัญหาเหงือก ฟัน และเนื้อเยื่อภายในช่องปาก ตลอดจนถึงกระดูกกล้ามเนื้อ และเส้นประสาทบริเวณใบหน้าที่มีอุบัติเหตุหรือการดำเนินตามพยาธิสภาพของโรคอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ ขอบเขตบริการ (Scope of service) ครอบคลุมประชากรทุกกลุ่มอายุ และประสานงานร่วมมือกับกลุ่มงานอื่น ในการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคทางระบบต่างๆ ที่มีปัญหาทางทันตกรรมและให้บริการงานทันตกรรมที่ซับซ้อน และเฉพาะทางระดับตติยภูมิ เช่น การฝังรากฟันเทียม การฟื้นฟูสภาพฟันทั้งปาก ในผู้ป่วยที่มีปัญหาการสบฟันผิดปกติขั้นรุนแรง การทำเพดานเทียมและจัดฟันในผู้ป่วยปากแหว่งเพดานโหว่ งานศัลยกรรมช่องปากและใบหน้าในผู้ป่วยอุบัติเหตุ และผู้ป่วยจัดฟันที่มีการสบฟันผิดปกติทางโครงสร้างของกระดูก และงานร่วมวางแผนรักษาสภาพในช่องปากก่อนและหลังการรับรังสีรักษา ของผู้ป่วยมะเร็งบริเวณศีรษะและลำคอ และเป็นแหล่งการศึกษาและฝึกปฏิบัติของทันตแพทย์หลักสูตรหลังปริญญา

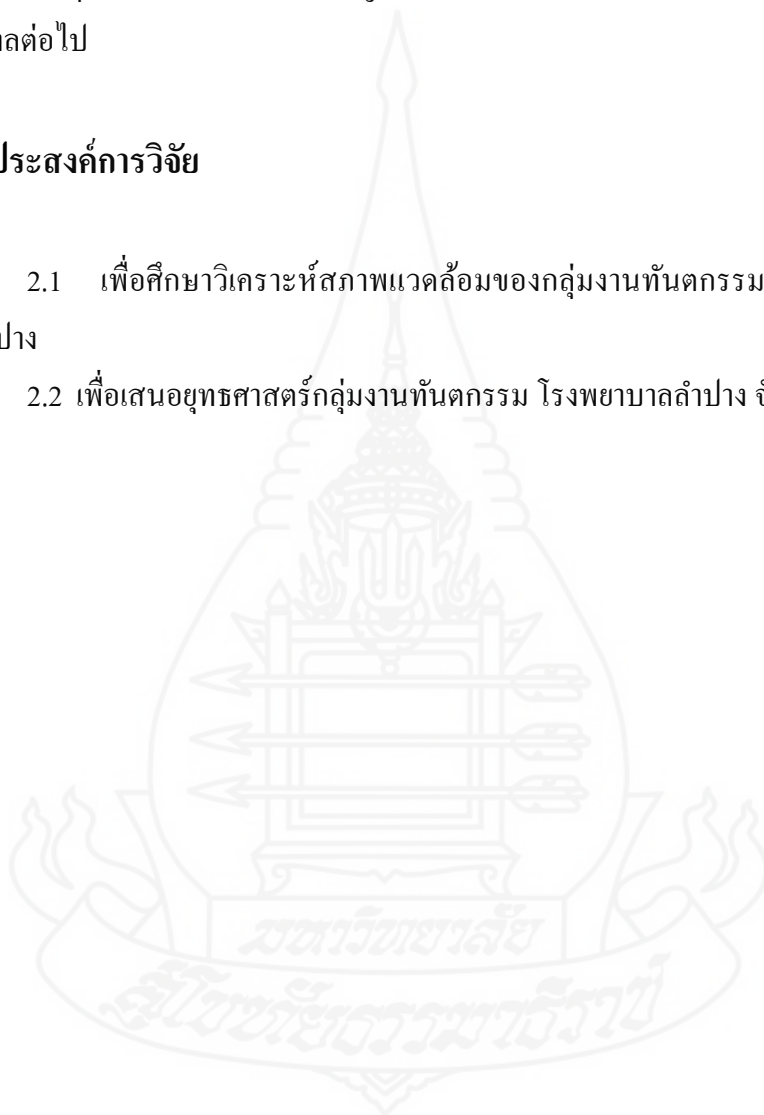
กลุ่มงานทันตกรรมเป็นหน่วยงานทางคลินิก ที่มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาคุณภาพด้านการดูแล รักษา ป้องกัน ส่งเสริม และฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยที่มีปัญหาเหงือก ฟัน และเนื้อเยื่อภายในช่องปาก ตลอดจนถึงกระดูกกล้ามเนื้อ และเส้นประสาทบริเวณใบหน้าที่มีอุบัติเหตุหรือการดำเนินตามพยาธิสภาพของโรคอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ ขอบเขตบริการ (Scope of service) ครอบคลุมประชากรทุกกลุ่มอายุ และประสานงานร่วมมือกับกลุ่มงานอื่น ในการดูแลรักษาผู้ป่วยโรคทางระบบต่างๆ ที่มีปัญหาทางทันตกรรมและให้บริการงานทันตกรรมที่ซับซ้อน และเฉพาะทางระดับตติยภูมิ เช่น การฝังรากฟันเทียม การฟื้นฟูสภาพฟันทั้งปาก ในผู้ป่วยที่มีปัญหาการสบฟันผิดปกติขั้นรุนแรง การทำเพดานเทียมและจัดฟันในผู้ป่วยปากแหว่งเพดานโหว่ งานศัลยกรรมช่องปากและใบหน้าในผู้ป่วยอุบัติเหตุ และผู้ป่วยจัดฟันที่มีการสบฟันผิดปกติทางโครงสร้างของกระดูก และงานร่วมวางแผนรักษาสภาพในช่องปากก่อนและหลังการรับรังสีรักษา ของผู้ป่วยมะเร็งบริเวณศีรษะและลำคอ และเป็นแหล่งการศึกษาและฝึกปฏิบัติของทันตแพทย์หลักสูตรหลังปริญญา

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการสังกัดกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปางจึงมีความสนใจที่จะเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง

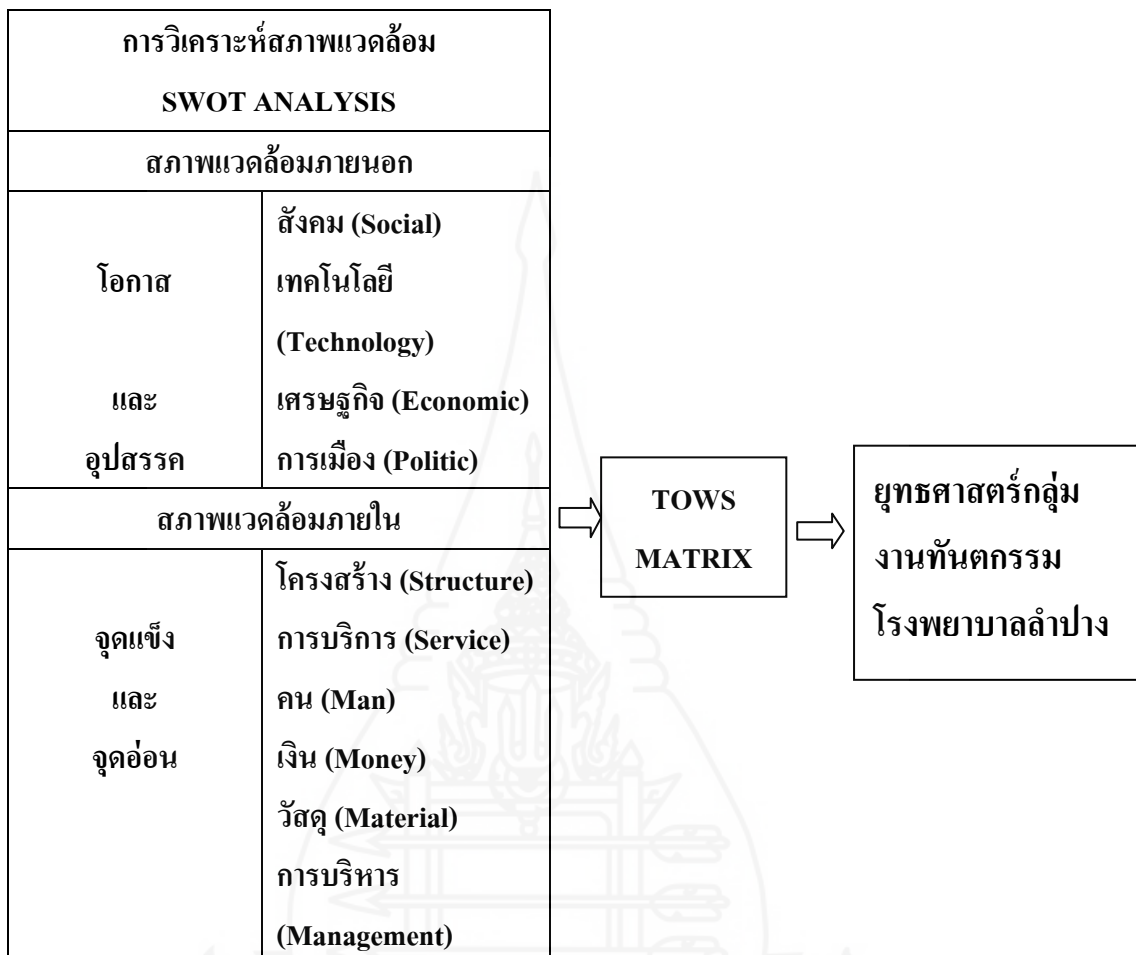
จังหวัดลำปาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของกลุ่มงานเพื่อให้โรงพยาบาล บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ และผลที่ได้จะเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสามารถ ประเมินสถานการณ์ การตัดสินใจ การกำหนดกรอบนโยบาย การวางแผนการบริหารจัดการเพื่อ ปรับปรุงนโยบายและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล เพื่อธำรงรักษาความ เป็นโรงพยาบาลคุณภาพตามเป้าหมายสำคัญของโรงพยาบาล และนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานและ โรงพยาบาลต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง
- 2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง



3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 **ยุทธศาสตร์** หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์หลัก

4.2 **กลยุทธ์** หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์รอง

4.3 **กลุ่มงานทันตกรรม** หมายถึง หน่วยงานทางคลินิกที่มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาคุณภาพด้านการดูแลรักษา ป้องกัน ส่งเสริมและฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยที่มีปัญหาเหงือก ฟัน และ

เนื้อเยื่อภายในช่องปาก ตลอดจนถึงกระดูกกล้ามเนื้อ และเส้นประสาทบริเวณใบหน้าที่มีอุบัติเหตุ หรือการดำเนินตามพยาธิสภาพของโรค อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

4.4 ทันทแพทย์ หมายถึง บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ พัฒนาคุณภาพ ด้านการดูแลรักษา ป้องกัน ส่งเสริมและฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยที่มีปัญหาเหงือก ฟัน และเนื้อเยื่อภายในช่องปาก ตลอดจนถึงกระดูกกล้ามเนื้อ และเส้นประสาทบริเวณใบหน้าที่มีอุบัติเหตุ หรือการดำเนินตามพยาธิสภาพของโรค อย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

4.5 ทันทบุคลากรอื่น หมายถึง บุคลากรอื่นๆในกลุ่มงานทันตกรรม

4.6 การรักษาระดับตติยภูมิ หมายถึง การดูแลรักษาผู้ป่วยที่มีปัญหาทางทันตกรรม และให้บริการงานทันตกรรมที่ซับซ้อน และเฉพาะทางเช่น การฝังรากฟันเทียม การฟื้นฟูสภาพฟันทั้งปากในผู้ป่วยที่มีปัญหาการสบฟันผิดปกติขั้นรุนแรง การทำเพดานเทียมและจัดฟันในผู้ป่วยปากแหว่งเพดานโหว่ งานศัลยกรรมช่องปากและใบหน้า ในผู้ป่วยอุบัติเหตุและผู้ป่วยจัดฟันที่มีการสบฟันผิดปกติทางโครง สร้างของกระดูก และงานร่วมวางแผนรักษาสภาพในช่องปากก่อน และหลังการรับรังสีรักษาของผู้ป่วยมะเร็งบริเวณศีรษะและลำคอ

4.7 วิทยาลัย หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ

4.8 พันธกิจ หมายถึง ภารกิจที่องค์กรมุ่งหวังหรือตั้งใจไว้หรือวิธีการทำอย่างไรให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีอยู่

4.9 จุดแข็ง หมายถึง การสนับสนุนจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

4.10 จุดอ่อน หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

4.11 โอกาส หมายถึง การสนับสนุนจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

4.12 อุปสรรค หมายถึง ข้อบกพร่องจากภายนอกหน่วยงาน หรือปัจจัยภายนอกที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ผลการวิจัยนี้จะทำให้ทราบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง

5.2 ผลการวิจัยนี้จะป็นข้อมูลเสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง

5.3 ผลการวิจัยนี้จะป็นแนวทางนำไปจัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปางให้สอดคล้องกับของนโยบายโรงพยาบาลลำปาง

5.4 ผลการวิจัยนี้จะใช้เป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่จะใช้ในการค้นคว้าวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง และเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ซึ่งผู้ศึกษาได้ทบทวน ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสารที่เป็นแนวคิด หลักการและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
3. การดำเนินงานของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่านดังนี้

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (strategy) เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึงแผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้นว่าด้วยวิธีการเชื่อม โยงการรบปะทะต่างๆเข้าด้วยกัน ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหารไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่นๆ ยุทธศาสตร์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ซึ่งคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด อีกความหมายคำว่ายุทธศาสตร์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ Strategy คือขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ

วิถี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น (www.wikipedia.org)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานพ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

สมยศ นาวิการ (2544:26) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

ชัยศ สันติวงษ์และคณะ (2546:23) กล่าวว่า กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีคือคำๆ เดียวกันโดยสรุปแล้วหมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำอะไรที่จะไปถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2546:24) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ แผนงานระยะยาวขององค์กรที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพยายามทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งมากที่สุด

ชลธิศ จีระจิตติ (2547) ได้ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ หมายถึง แบบแผนซึ่งนำปัจเจกบุคคล หรือองค์กรในการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์เป็นแผนที่ซึ่งนำพฤติกรรมหรือการปฏิบัติการของบุคคล องค์กรหรือ กลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวกับประเด็นต่างๆ

สุวิชัย สุภารานนท์ (2549:78) อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปคือ แผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548:20) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

ปิยนิตย์ โอนพรัตน์วิบูลย์ (2551:188) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์หมายถึง แผนที่จะบรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมาย

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2552:3) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ ว่าเป็นภาพรวมหรือภาพใหญ่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนยุทธวิธีเป็นวิธีรายละเอียดของการกระทำให้สำเร็จ ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางการกระทำที่ถูกต้องและจุดหมายปลายทางขององค์กร ในขณะที่ยุทธวิธีเป็นการดำเนินการเดินทางที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552:188) กล่าวว่าในความหมายของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ภาครัฐกิจหมายถึงการกำหนดทิศทาง (direction) และขอบเขต (scope) ความต้องการในระยะยาว ขององค์กร เพื่อที่จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความ คาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (stakeholder expectations)

พิเชษฐ วงเกียรติขจร (2552:108) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์คือ การพัฒนาโดยนำ ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จด้วยวิธีการปกติ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553: 2) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการหรือ แผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตาม สถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553:21) ให้ความหมายของกลยุทธ์คือ สิ่งที่ไม่ใช่ วิธีการตามธรรมดา มีการใช้ความคิดเพื่อกลั่นกรองแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ทุกประเภทให้กลับเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือต่อหน่วยงานไม่ว่าในขณะนั้นองค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ใด ได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่งก็ตาม

สรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

1.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์

ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542:179-180) ได้เสนอว่า ลักษณะยุทธศาสตร์ที่ดีควรมีดังนี้

- 1) มีจุดเน้นที่ชัดเจนคือ ไม่ต้องกว้างจนเกินไป หรือมีลักษณะที่ครอบคลุมหา จุดเน้นไม่ได้ การกำหนดยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนด้วย
- 2) จะต้องมึกลไกที่จะประสานให้เกิดความร่วมมือ ประสานการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน
- 3) จะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือสภาพแวดล้อมของการบริการต่างๆใน สังคมเนื่องจากหน่วยงานหรือองค์กร จะต้องมึลักษณะเปิดรับสภาพแวดล้อมจากภายนอก ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นจะต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสภาพสังคมด้วย

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553:22) เสนอลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

- 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่จะบรรลุถึงได้
- 2) นโยบาย ตลอดจนวิธีทางในทางปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุม ทุกๆ เป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- 3) กลยุทธ์ที่พัฒนาได้ใช้ประโยชน์จาก “โอกาส ”
- 4) กลยุทธ์ที่พัฒนาได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเสี่ยงหรืออุปสรรคภายนอก
- 5) เป้าหมาย วิถีทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์
- 6) เป้าหมาย วิถีทาง มีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถหลัก
- 7) เป้าหมาย วิถีทาง มีความเหมาะสมกับจุดแข็งและแนวโน้มความน่าสนใจในอุตสาหกรรม
- 8) เป้าหมาย วิถีทาง มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจน ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ
- 9) ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิถีทาง
- 10) โครงสร้างการจัดการ และบริหารมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดและการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความหมายครอบคลุมถึงมิติของระยะเวลาในระยะสั้นและในมิติระยะยาว ในระยะสั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หากเป็นเป้าหมายหรือประเด็นปัญหาที่องค์กรจะต้องจัดการในระยะเวลาอันสั้นก็ใช้เครื่องมือการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ในระยะยาวการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางขององค์กรนั้นจะบรรลุในอนาคต กระบวนการบริหารทางยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอาจจะแยกกันอยู่หรืออาจจะรวมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับการนำการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไปใช้ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงาน

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์อาจมองได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารภาครัฐที่นำเอากระบวนการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ซึ่งการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระยะสั้นและระยะยาวดังกล่าวนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ 1980 และใช้กันเป็นอย่างมากในประเทศที่พัฒนาแล้ว เนื่องจากนำวิธีการบริหารแบบภาคเอกชนมาใช้ ผลทางการเมืองคือทำให้รัฐบาลและสถานิติบัญญัติสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการวางวิสัยทัศน์นำเอาไว้ให้กับองค์กร เพื่อผลสำเร็จและการปรับปรุงองค์กรในระยะยาว

2.1 ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541:10) กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนดำเนินงาน และการควบคุมในแนวทางกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหารกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยหลักฐานทางการบริหารเป็นหลัก

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542:3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือ การคิดอย่างกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารเชิงระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่ป้อมปรามปัญหา ด้วยระบบแนวคิดที่มุ่งไปสู่อนาคต และมีความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร

บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2546:19) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ โดยพิจารณาควบคู่กับความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผล อย่างเป็นระบบ ภายใต้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรต้องเผชิญหน้า อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552:188) มีความเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553:21) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัย การวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนใน องค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไป ดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้ เป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง ลักษณะการดำเนินงาน ขององค์กร ลักษณะธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์

สรุป การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการบริหารงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2.2 กระบวนการบริหารเชิงทางยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:13) ให้ความหมาย กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement) คือขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539:155-170) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจะกำหนดโครงสร้างเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร การพัฒนาและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการตรวจสอบภารกิจและเป้าหมาย ประเมินสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดส่วนประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการทำงานเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ SWOT (SWOT ANALYSIS) หมายถึง วิธีการซึ่งช่วยผู้บริหาร ในการกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร

2) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์ จากการวิเคราะห์สถานการณ์

3) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นการปฏิบัติกรผู้บริหารจะต้องสร้างการประสานงาน

ภายในยุทธศาสตร์ โดยการประยุกต์ใช้ 4 หน้าที่ ในกระบวนการจัดการ คือการวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม

4) การประเมินการตรวจสอบยุทธศาสตร์ เป็นขั้นตอนสุดท้าย การประเมินและตรวจสอบ ยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรที่แตกต่างกัน และใช้ยุทธศาสตร์เฉพาะอย่าง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545: 365-367) ได้กล่าว กระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เช่นการสร้างองค์กร เทคโนโลยี วัฒนธรรม ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผน (Strategy Measurement) ได้แก่

1.1 การพิจารณาวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ(Mission) ขององค์กร

1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน

1.4 การวิเคราะห์และเลือกยุทธศาสตร์

- 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้แก่
 - 2.1 การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน
 - 2.2 การวางแผนปฏิบัติงาน
 - 2.3 การสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยี

สารสนเทศ และกระบวนการ

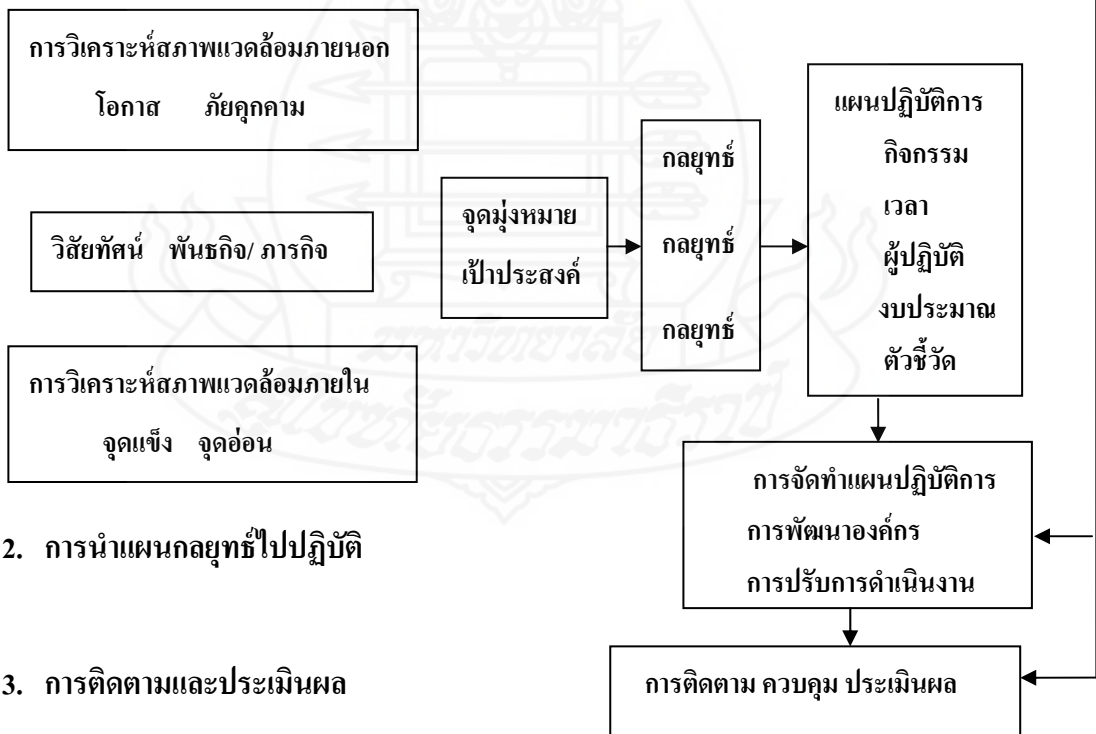
3) ชั้นควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Control & Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินการติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:28) เสนอองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวางแผน (Strategic Formulation)
- 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)
- 3) การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์มี 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดทิศทาง
- 3) การกำหนดยุทธศาสตร์
- 4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

2. การนำไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักๆ คือ

1) **Strategic Alignment** การปรับการบริหารภายใน หรือ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เกิดผล การปฏิบัตินั้นต้องมีการปรับการบริหารภายในและองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์เช่น

- โครงการและแผน
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

2) **Strategic Capability** เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติเช่น

- ทักษะความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- นวัตกรรมและความยืดหยุ่น
- การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น
- การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

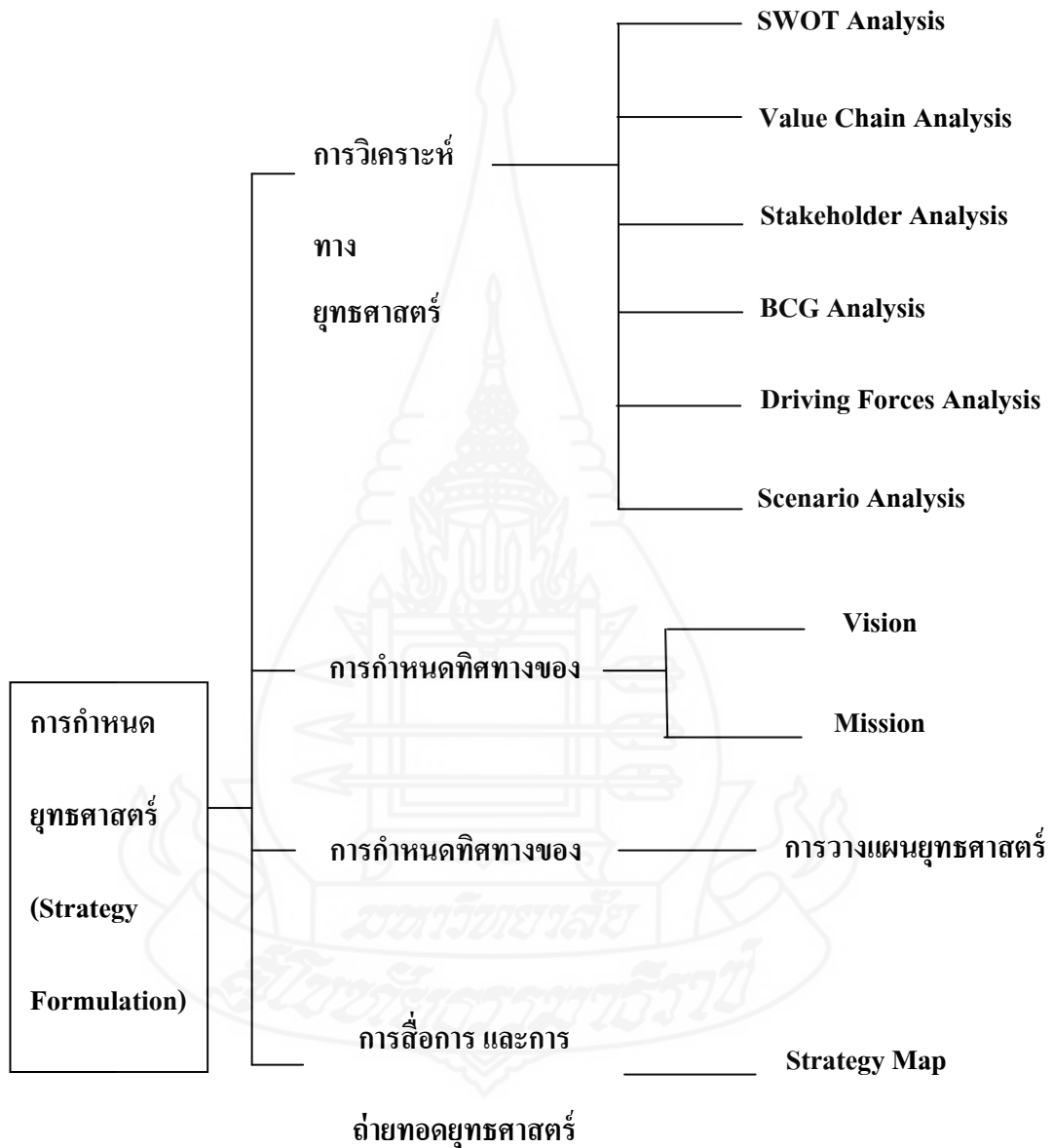
3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation) ประกอบด้วย

- 1) ระบบในการติดตามและทบทวนผล
- 2) การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ องค์กรควรนำผลที่ได้จากการติดตามประเมินผล กลับไปเป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในปีต่อไป ด้วย ความเชื่อมโยงของเครื่องมือทางการบริหารจัดการกับการบริหารยุทธศาสตร์เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ภาคราชการใช้อยู่ นั้น มีอยู่มากมายซึ่ง

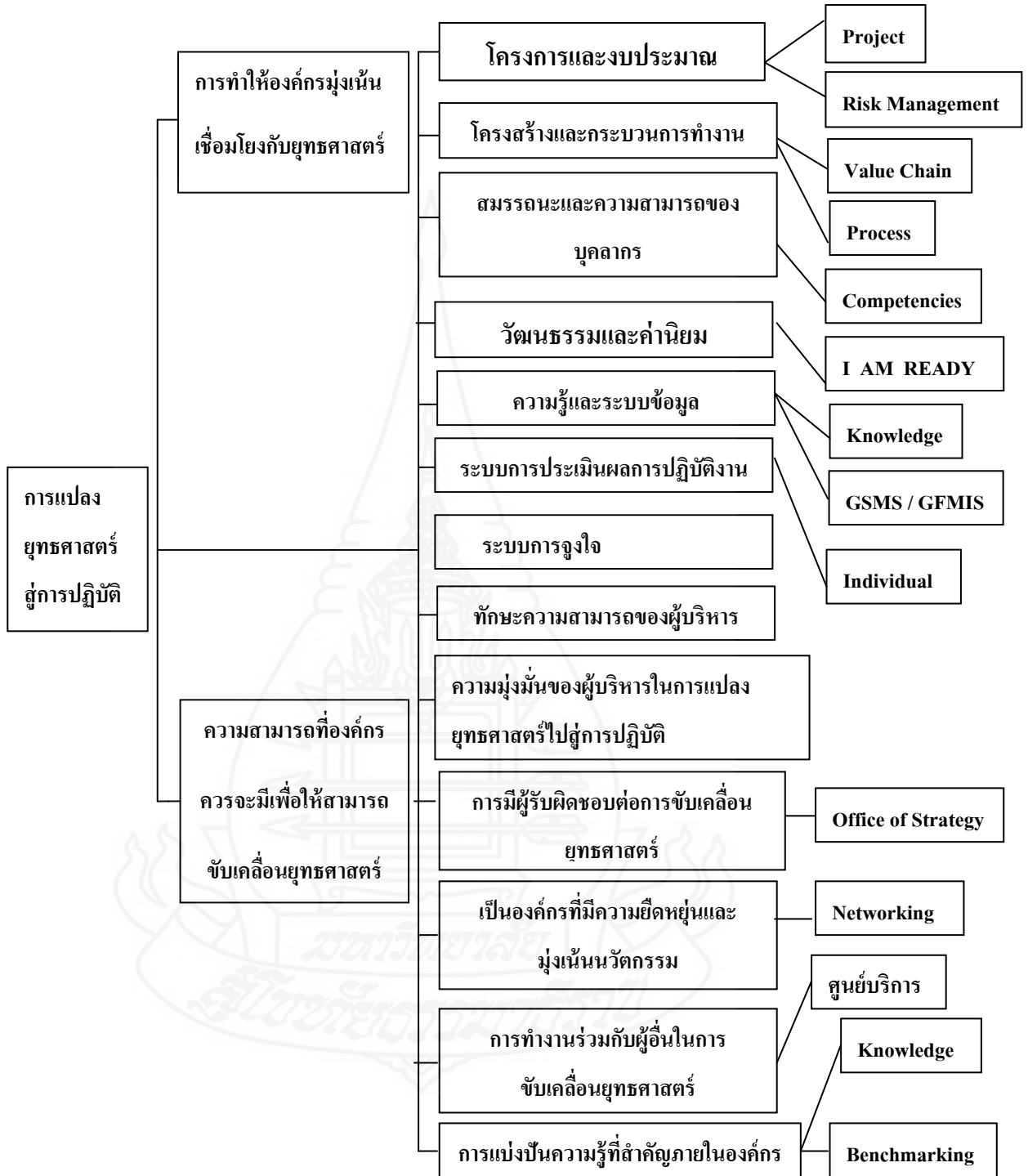
สามารถเข้าในช่วยในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 องค์ประกอบเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนตนเองไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ดังนี้

1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)



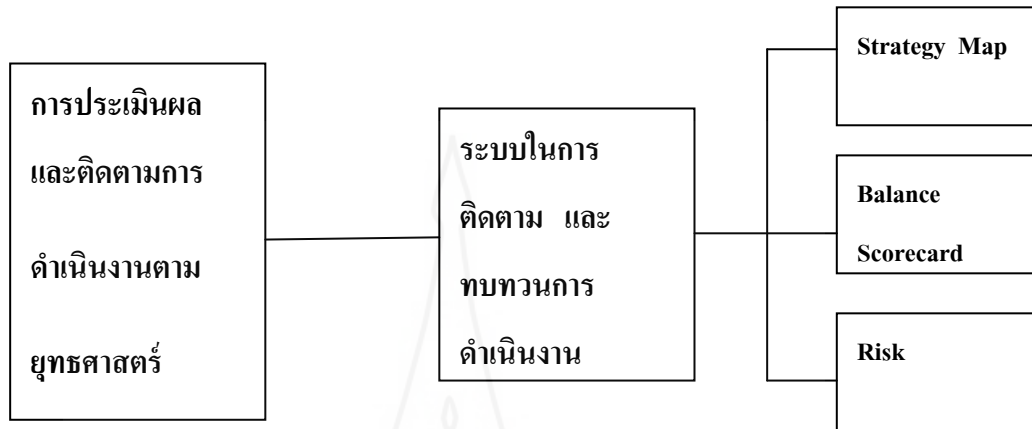
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบของการกำหนดยุทธศาสตร์

2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Operational Excellence)



ภาพที่ 2.3 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation)



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เมื่อได้ Strategy Map แล้ว ก็เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยนำ Strategy Map มากำหนดในเรื่องต่างๆ ได้แก่กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และ Target เพื่อใช้วัดผลว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

- พิจารณาว่า อะไรคือความเสี่ยง (Risks) หรือปัจจัยที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาใช้

- กำหนดว่า ตำแหน่งงานใดที่เป็นตัวผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละเป้าประสงค์และตำแหน่งงานนั้นควรมี Competency อะไรบ้าง

- กำหนดว่า ความรู้อะไรที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์องค์กรมีความรู้ที่น้อยอยู่หรือไม่ และจะมีกระบวนการในการบริหารความรู้อย่างไร

- พิจารณาว่า อะไรคือโครงการสำคัญที่จะผลักดันเพื่อให้เป้าประสงค์เกิดรวมทั้งกำหนดงบประมาณด้วย

จากนั้น เมื่อการดำเนินงานเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้คือ การติดตามประเมินผลโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป้าประสงค์ที่มีผลการดำเนินงานออกมา ก็จะนำมาถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยนำเรื่อง Knowledge Management และ Best Practice Sharing เข้ามาใช้

2.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

บุญยืน เข็นคงคาและคณะ (2546:10) ให้ความหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเริ่มพิจารณาจากวิสัยทัศน์องค์กร ที่ต้องการจะให้เป็นอย่างไรในอนาคต จึงต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาสและวิธีการที่จะให้ บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถเรียนรู้กรรมวิธีการทำงาน ได้ล่วงหน้าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ และเป็นกระบวนการที่สามารถใช้เป็นหลักประกัน ให้แก่ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามจุดหมาย มีกำหนดไว้ได้มากขึ้นและยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในอนาคตให้บังเกิดผลตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:44) ให้ความหมาย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือก เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดอ่อนและจุดแข็ง มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นขั้นตอน

แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์มี 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์
- 2) การกำหนดทิศทาง
- 3) การวางยุทธศาสตร์
- 4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ก่อนที่จะดำเนินการวางแผนใดๆ ควรจะต้องทราบก่อนว่าสถานะในเรื่องที่ต้องการจะวางแผนนั้น ในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดดีจุดด้อยตรงไหนบ้าง ซึ่งเป็นการสำรวจสถานะขององค์กรนี้มักจะใช้วิธีการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT ANALYSIS ถือว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกที่จะนำไปสู่การวางแผนงานขององค์กรในทุกๆระดับ

การวิเคราะห์ SWOT ได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่านในเรื่องความหมาย ของ SWOT ดังนี้

พัคตร์จง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร เพราะยุทธศาสตร์จะต้องมีความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) การตรวจสอบภายในองค์กรธุรกิจ ทำให้ทราบถึงจุด

แข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสและหลบหลีกข้อจำกัดซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมนอกได้

สมยศ นาวิการ (2542:2) ได้ให้ความหมาย SWOT ดังนี้ เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities Threats โดย Strengths หมายถึง จุดแข็ง คือ ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี Weaknesses คือจุดอ่อน หมายถึงสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้วยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้ Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร Threats คือ อุปสรรค หมายถึงปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

ปกรณ ปรีชากร (2544) กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร จะถูกกำหนดธรรมชาติ และลักษณะองค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้องค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กรเองเสียก่อนนอกจากนี้ยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีเหล่านี้ คือ กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการรู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะวงการธุรกิจเอกชน

นพ ศรีบุญนาท (2546:25) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์SWOT หมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็ง(strength) จุดอ่อน(weakness) โอกาส(opportunity)และข้อจำกัดหรือการคุกคาม(threat) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายใน ส่วนการวิเคราะห์โอกาส-ข้อจำกัด ถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไรทั้งในแง่ของจุดอ่อน จุดแข็ง รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้าง และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรก็จะสามารถอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

S = STRENGTHS หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กร

W = WEAKNESSES หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

O = OPPORTUNITIES หมายถึง โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร

T = THREATS หมายถึง ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางองค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มึนน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กร ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน

ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทาง การเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทาง เทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการ วิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและ ทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถถกฉวยข้อดีเหล่านี้ มา เสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่จะก่อให้เกิดความ เสี่ยงภัยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มี ความ แข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะ ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อม ภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้าน โครงสร้าง ระบบ ระเบียบ วิธี ปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึง การพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อน หน้านี้ด้วย จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ ภายในองค์กรนั่นเอง ว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กร ควรนำ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของ องค์กร จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ ภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อ เสี่ยงเปรียบขององค์กรที่ควรปรับ ปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง- จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วย การประเมิน สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้ สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนา ที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิง

รุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสน่าเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1) ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2) การกำหนดปัจจัยต่างๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ข้อดี - ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่มา SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนด

ความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการริเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น และ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ

ข้อเสีย การใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทุกองค์กรควรจะมีการทำวิเคราะห์ทุกงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกงาน ทุกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จะช่วยให้งาน/องค์กร บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และนำจุดอ่อนมาแก้ไข ปรับปรุงและนำกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์ จะทำให้องค์กรภาครัฐมียุทธศาสตร์กำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมากเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้างต้นจะช่วยให้องค์กรมีช่องทางที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือ องค์กรจะเลือกดำเนินการในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอและมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริก โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์ประเภทต่าง ๆ ดังภาพ

ตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) ระบุจุดแข็ง	จุดอ่อน (W) ระบุจุดอ่อน
โอกาส (O)	SO Strategies	WO Strategies
ระบุโอกาส	ใช้จุดแข็งมาใช้เป็นโอกาส	เอาชนะจุดอ่อน โดยใช้ข้อได้เปรียบจากโอกาส
ข้อจำกัด (T)	ST Strategies	WT Strategies
ระบุข้อจำกัด	ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัด	ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ที่มา: เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์ (2550) “เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่”

วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม) นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

4) ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่าง จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายใน ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินการ โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาส เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทุกองค์กรควรจะมีการทำวิเคราะห์ทุกงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกงาน ทุกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จะช่วยให้งาน/องค์กร บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และนำจุดอ่อนมาแก้ไข ปรับปรุงแนะนำกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์ จะทำให้องค์กรภาครัฐมียุทธศาสตร์กำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมากเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กรออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่เป็นรูปธรรมโดยจัดออกมา

เป็นแผนดำเนินงานประจำปีอีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

ในทางตรงกันข้ามเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์จะลดทอนประสิทธิผลการนำไปใช้อย่างมากถ้าบุคลากรขององค์กรภาครัฐขาดความรู้ ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญต่อการมองระยะยาว ไม่สามารถมองวิสัยทัศน์ หรือการประเมินเทคนิคสภาพแวดล้อมด้วยใช้เทคนิค SWOT ไม่ครอบคลุมซึ่งจะส่งผลทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาวขาดความชัดเจน รวมทั้งองค์กรไม่สามารถแปลงยุทธศาสตร์ออกมาเป็น แผนงาน โครงการที่ชัดเจน จะพบว่าองค์กรนั้นจะไม่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมมากนัก

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542: 295-296) ได้เสนอการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพองค์กร เป็นการประเมินสถานภาพองค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่

2) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นๆ

3) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพงานเป็นการประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่

4) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับแผนงานเช่นเพื่อมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต

5) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของงาน/โครงการเป็นการประเมินสภาพของงาน

6) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทุกองค์กรควรจะมีการทำการวิเคราะห์ทุกงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกงาน ทุกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จะช่วยให้งาน/องค์กรบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และนำจุดอ่อนมาแก้ไขปรับปรุงและมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์เพื่อให้งานชัดเจนต่อไป

3. การดำเนินงานของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

3.1 นโยบายกระทรวงสาธารณสุข กรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2554-2557

วิสัยทัศน์กระทรวงสาธารณสุข

กระทรวงสาธารณสุขเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาระบบสุขภาพที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและเสมอภาค โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนชุมชนและทุกภาคส่วน เพื่อสร้างสังคมที่มีจิตสำนึกด้านสุขภาพ ให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพดี ผู้เป่้าหมายสังคมอยู่เย็นเป็นสุข ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1) กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพของประเทศ และระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2) พัฒนาระบบบริการสุขภาพแบบองค์รวมที่มีประสิทธิภาพ เสมอภาคทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยเน้น ชุดสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานบริการเฉพาะทางและระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน การสร้างระบบการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยทางสุขภาพ

3) ส่งเสริมทุกภาคส่วนของสังคมในการมีส่วนร่วม สร้างจิตสำนึกทางสุขภาพ สร้างเสริมสุขภาพ พัฒนาศักยภาพด้านพฤติกรรมสุขภาพ

4) พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านสุขภาพ ให้มีคุณภาพมาตรฐานตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5) กำหนดนโยบายทิศทางการวิจัย และการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านสุขภาพ

เป้าหมายการให้บริการของกระทรวง

1) ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สามารถลดภาระโรค ภัยคุกคามและความรุนแรงด้านสุขภาพได้

2) ประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสุขภาพดี

3) ประชาชนสามารถเข้าถึงหลักประกันสุขภาพ ได้รับบริการสุขภาพและผลิตภัณฑ์สุขภาพที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

4) ประชาชนได้รับบริการการแพทย์ฉุกเฉินที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5) ประชาชน ผู้เสพและผู้ติดยาเสพติด ได้รับการบำบัด รักษาฟื้นฟู เฝ้าระวัง ควบคุมการใช้วัตถุเสพติด เพื่อสามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติในสังคม

ยุทธศาสตร์กระทรวง

- 1) เสริมสร้างปัจจัยพื้นฐานของการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง อยู่ในสภาพที่เหมาะสมและพัฒนาประสิทธิภาพเครือข่ายระบบเฝ้าระวัง การป้องกันการควบคุมโรคและภัยสุขภาพ
- 2) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของอาสาสมัคร ภาาเครือข่ายและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการดำเนินกิจกรรมด้านสุขภาพ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- 3) เสริมสร้างและพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ตอบสนองต่อปัญหาของจังหวัดชายแดนภาคใต้
- 4) พัฒนาระบบหลักประกันสุขภาพให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มาตรฐาน
- 5) พัฒนาระบบบริหารและระบบบริการทางการแพทย์ สาธารณสุขและผลิตภัณฑ์สุขภาพให้มีคุณภาพมาตรฐาน
- 6) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือกและสมุนไพรการคุ้มครองภูมิปัญญาการแพทย์แผนไทยและสมุนไพร
- 7) พัฒนาระบบการแพทย์ฉุกเฉินให้มีประสิทธิภาพ
- 8) เสริมสร้างระบบการเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัดรักษาและฟื้นฟูสุขภาพของประชาชน ผู้เสียและผู้ติดยาเสพติดให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.2 บริบทจังหวัดลำปาง

จังหวัดลำปางเป็นจังหวัดที่อยู่ตอนกลางของภาคเหนือตอนบน ร่วมกับอีก 7 จังหวัด คือ เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ และลำพูน ไม่มีพื้นที่ติดชายแดน ในเขตนี้มีโรงพยาบาลศูนย์ 3 แห่งคือ ลำปาง เชียงราย และนครพิงค์ ส่วนภาคเหนือตอนล่างมีอีก 9 จังหวัด คือ พิชณุโลก ตาก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์ นครสวรรค์ อุทัยธานี กำแพงเพชร และพิจิตร ในเขตนี้มีโรงพยาบาลศูนย์อีก 3 แห่ง คือ โรงพยาบาลพุทธชินราช โรงพยาบาลอุตรดิตถ์และโรงพยาบาลสวรรคตประชารักษ์

ประชากรในจังหวัดลำปางมี 761,947 คน ในเขตอำเภอเมืองลำปาง 233,447 คน แบ่งเป็นในเขตเทศบาล 139,794 คน และนอกเขตเทศบาลอีก 93,653 คน ร้อยละ 42 มีอาชีพเกษตรกรรม แต่ภาคอุตสาหกรรมมีการเพิ่มขึ้นอย่างมาก เช่น การผลิตไฟฟ้าจากถ่านหินที่อำเภอแม่เมาะ ที่มีกำลังการผลิตเพียงพอกับการใช้ในครัวเรือนและภาคอุตสาหกรรมในภาคเหนือทั้งหมด และยังมีธุรกิจอุตสาหกรรม เซรามิก 200 แห่ง เนื่องจากมีวัตถุดิบดินขาวมาก มีผลิตภัณฑ์มวลรวม 47,535 ล้านบาท ในปี 2551 รายได้ส่วนใหญ่มาจากการค้าส่งและค้าปลีก รองมาคืออุตสาหกรรม ประชากรมีรายได้ 67,848 บาทต่อคนต่อปี อยู่ในอันดับ 45 ของประเทศ

เนื่องจากจังหวัดลำปางเป็นจังหวัดที่มีโครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไป คนวัยหนุ่มสาวมีการโยกย้ายออกไปทำงานต่างจังหวัดมากขึ้น และมีการเสียชีวิตจากโรคเอดส์และอุบัติเหตุ ทำให้มีอัตราส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น โดยพบว่าในปี 2553 มีจำนวนผู้สูงอายุ 112,117 คน คิดเป็นร้อยละ 15.36 มากเป็นอันดับ 5 ของประเทศไทย ทำให้เป็นภาระด้านค่าใช้จ่ายสุขภาพ เพราะผู้สูงอายุมักมีโรคประจำตัว ที่พบมากในลำปาง คือ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน โรคถุงลมโป่งพอง อัมพาต และโรคหัวใจ และโรคที่เป็นปัญหาท้องถิ่นของจังหวัดลำปาง คือ มะเร็ง โดยมีอุบัติการณ์โรคมะเร็งปอดสูงที่สุดในประเทศไทย (เพศชาย 53 เพศหญิง 27.6 ต่อแสนประชากร) ส่วนมะเร็งเต้านม ตับ และลำไส้ใหญ่ ก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

นอกจากนี้จังหวัดลำปางยังมีปัญหาสังคมที่ไม่แตกต่างจากจังหวัดอื่นๆ ในภาคเหนือ คือ ปัญหาการใช้ชีวิตเสี่ยง การดื่มสุรา ปัญหาการตั้งครรภ์ในวัยรุ่น และปัญหาโรคเอดส์ และการใช้สารเสพติด ในปี 2552 มีคดีเกี่ยวกับยาเสพติด 512 คดี ส่วนใหญ่เป็นแอมเฟตามีนหรือยาบ้า

3.3 บริบทโรงพยาบาลศูนย์ลำปาง

โรงพยาบาลศูนย์ลำปาง เป็นโรงพยาบาลศูนย์ขนาด 800 เตียง ดูแลผู้ป่วยในเขตอำเภอเมืองลำปาง รับส่งต่อจากโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก 12 อำเภอ ทั้งยังรับส่งต่อผู้ป่วยจากจังหวัดข้างเคียง เช่น แพร่ น่าน ลำพูน และเชียงใหม่ ในจังหวัดลำปางยังมีโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหมอีก 1 แห่ง ขนาด 150 เตียง มีศูนย์มะเร็ง 1 แห่ง ขนาด 200 เตียง และโรงพยาบาลเอกชน 1 แห่ง ขนาด 77 เตียง เพื่อรองรับผู้ป่วยโรคซับซ้อน และใช้ทรัพยากรมาก ทำให้โรงพยาบาลศูนย์ลำปางต้องพัฒนาให้เป็นโรงพยาบาลในระดับตติยภูมิ ที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอุบัติเหตุ ฉุกเฉิน โรคมะเร็ง โรคผู้ป่วยหนัก โรคหัวใจที่ต้องใช้การผ่าตัด โรควิกฤติของทารกแรกเกิด และศัลยกรรมทารก

ปัจจุบันโรงพยาบาลศูนย์ลำปางมี แพทย์ 107 คน ทันตแพทย์ 17 คน เภสัชกร 41 คน พยาบาล 857 คน มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการผ่าตัดหัวใจ 3 คน ได้มีการผ่าตัดผู้ป่วยโรคหัวใจจำนวน 127 รายในปี 2553 มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านผ่าตัดสมอง 3 คน ผ่าตัดโรคทางสมองจำนวน 798 ราย มากเป็นอันดับหนึ่งของภาคเหนือ มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านเวชศาสตร์ฉุกเฉิน 3 คน มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านมะเร็ง 1 คน ทำงานร่วมกับศูนย์มะเร็งลำปางในการดูแลรักษาผู้ป่วยมะเร็ง

โรงพยาบาลศูนย์ลำปาง ได้ให้บริการผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละ 2,500 คน มีโรงพยาบาลสาขาอีก 2 แห่งที่เปิดบริการแบบผู้ป่วยนอก และมี PCU และ รพสต. ในเขตอำเภอเมืองอีก 27 แห่ง เพื่อรองรับผู้ป่วยนอกทั่วไปที่อาการไม่มาก และ โรคเรื้อรังที่สามารถคุมอาการได้แล้ว โดยรับส่งต่อจากโรงพยาบาลศูนย์ลำปาง เพื่อลดความแออัดของผู้ป่วยที่ติดผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาล

สถิติผู้ที่มีรับบริการตามสถิติพบว่า ในปี 2553 ใช้สิทธิบัตรร้อยละ 57.8 รองลงมาเป็น สิทธิข้าราชการร้อยละ 24.2 สิทธิประกันสังคมร้อยละ 9.2 ที่เหลือเป็นผู้ป่วยจ่ายเงินเองอีกร้อยละ 8.9

ในด้านการจัดการระบบการดูแลผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ลำปางเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกที่น่าแนวคิดการจัดการภาวะโรค (disease management) มาใช้ในการดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรัง โดยเริ่มจากโรคปอดอุดกั้นเรื้อรัง แล้วขยายไปโรคอื่น เช่น โรคเบาหวาน ความดันโลหิตสูง วัณโรค โรคไตวายเรื้อรัง โรคหลอดเลือดสมอง โดยจัดบริการ one stop clinic แบบสหสาขา ที่ clinic โรคเรื้อรัง และมีการส่งต่อการดูแลผู้ป่วยไปให้กับ home health care และเวชกรรมสังคมช่วยดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรังที่มีปัญหาซับซ้อน และมีการวัดผลงานเพื่อนำไปปรับปรุงต่อเนื่อง

นอกจากนี้โรงพยาบาลศูนย์ลำปาง ยังเป็นแหล่งผลิตแพทย์และบุคลากรสาธารณสุขอื่นๆ โดยเปิดสอนนักศึกษาแพทย์ชั้นคลินิก ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตั้งแต่ปีพ.ศ.2541 มีบัณฑิตแพทย์จบไปแล้ว 9 รุ่น

การวิเคราะห์หน่วยงานและสถานการณ์แวดล้อม

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์หน่วยงานและสถานการณ์แวดล้อม มี 3 ฉบับ คือ

- 1) ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ปี 2555-2559)
- 2) แผนยุทธศาสตร์สุขภาพดี วิถีชีวิตไทย (ปี 2554-2563)
- 3) กรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี กระทรวงสาธารณสุข พ.ศ. 2554-2557

สรุปแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11

ได้เน้นให้เห็นความสำคัญของปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือ ภาวะโลกร้อน การเคลื่อนย้ายแรงงาน การมีส่วนสำคัญในเวทีโลกของภูมิภาคเอเชีย ส่วนปัจจัยภายในประเทศนั้นถึงความไม่สมดุลในการพัฒนา ความแตกแยก ปัญหาสังคม และการไม่มีความสุขของคนไทย โดยการพัฒนายังให้ความสำคัญกับคน พัฒนาค้น เพื่อให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาประเทศ มีการพัฒนาอย่างสมดุล ระหว่างทุน 6 ชนิด คือ ทุนธรรมชาติ ทุนกายภาพ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนการเงิน และ ทุนวัฒนธรรม เพื่อเตรียมการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เน้น creative และ knowledge economy มีการจัดการความรู้ที่ดี น้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สุขภาพพอเพียง เพื่อให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข และมีความเสมอภาคสมานฉันท์ ส่วนการบริหารงานต้องยึดหลักธรรมาภิบาล

สรุปแผนยุทธศาสตร์สุขภาพดี วิถีชีวิตไทย

ชี้ให้เห็นความสำคัญของวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของประชาชน เกิดสังคมบริโภคนิยม มีการบริโภคไม่เหมาะสม ไม่สมดุล มีความเครียด การสูบบุหรี่ ดื่มสุรา ขาดการออกกำลังกาย การมีน้ำหนักเกิน ทำให้เกิดโรคไม่ติดต่อเรื้อรังที่เรียกว่า “โรควิถีชีวิต” วิถีแก้ปัญหานี้เน้นที่การสร้างวัฒนธรรม ให้ประชาชนมีภูมิคุ้มกันต่อโรควิถีชีวิต ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการผลักดันวิถีชีวิต

ไทยที่พอเพียง สู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง เป้าหมายคือทำให้โรคเบาหวาน ความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ โรคหลอดเลือดสมอง และมะเร็ง ลดลงได้

สรุปกรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี กระทรวงสาธารณสุข (2554-2557)

นโยบายของกระทรวงสาธารณสุขเน้นให้ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี เข้าถึง บริการสุขภาพได้อย่างทั่วถึงเป็นธรรม ส่วนสถานบริการภาครัฐเน้นการพัฒนาให้การดูแลรักษาได้ มาตรฐาน ภาครีเอชามีส่วนร่วมมากขึ้น ให้มีความสำคัญกับแพทย์แผนไทย การบำบัดผู้ติดยาเสพติด และการวิจัย

วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในเขตภาคเหนือ

พันธกิจ

- 1) จัดบริการสุขภาพแบบองค์รวมทุกมิติ โดยเฉพาะ โรคระดับตติยภูมิที่ต้องใช้ ทรัพยากรระดับสูง
- 2) เป็นสถาบันผลิตแพทย์ และพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่มีคุณภาพ
- 3) ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และงานวิจัยด้านสุขภาพ ที่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้
- 4) สร้างและสนับสนุนเครือข่ายสุขภาพ และพันธมิตรทุกภาคส่วน

คุณค่าร่วม

ใส่ใจคุณภาพ ยึดมั่นคุณธรรม ทำงานเป็นทีม

3.4 กลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง

กลุ่มงานทันตกรรม เป็นหน่วยงานทางคลินิกที่มีหน้าที่รับผิดชอบพัฒนาคุณภาพ ด้านการดูแลรักษาป้องกัน ส่งเสริม และฟื้นฟูสภาพผู้ป่วยที่มีปัญหาเหงือก ฟัน และเนื้อเยื่อภายใน ช่องปาก ตลอดจนถึงกระดูกกล้ามเนื้อ และเส้นประสาทบริเวณใบหน้า ที่มีอุบัติเหตุหรือการดำเนิน ตามพยาธิสภาพของโรคอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของ ผู้ป่วยและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ

ขอบเขตบริการ (Scope of service) :

ครอบคลุมประชากรทุกกลุ่มอายุ และประสานงานร่วมมือกับกลุ่มงานอื่น ในการ ดูแลรักษาผู้ป่วยโรคทางระบบต่างๆ ที่มีปัญหาทางทันตกรรม และให้บริการงานทันตกรรมที่ ซับซ้อน และเฉพาะทางระดับตติยภูมิ (Tertiary Care) ได้แก่ การฝังรากฟันเทียม การฟื้นฟูสภาพ ฟันทั้งปากในผู้ป่วยที่มีปัญหาการสบฟันผิดปกติขั้นรุนแรง การทำเพดานเทียม (Obturator) และจัด ฟันในผู้ป่วยปากแหว่งเพดานโหว่ งานศัลยกรรมช่องปากและใบหน้าในผู้ป่วยอุบัติเหตุ และผู้ป่วย

จัดพื้นที่มีการสบฟันผิดปกติทางโครงสร้างของกระดูก และงานร่วมวางแผนรักษาสภาพในช่องปากก่อน และหลังการรับรังสีรักษาของผู้ป่วยมะเร็งบริเวณศีรษะและลำคอ และเป็นแหล่งการศึกษา และฝึกปฏิบัติของทันตแพทย์หลักสูตรหลังปริญญา

หน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานทันตกรรมลำปาง โรงพยาบาลลำปาง

1) งานป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพ

1.1 ให้บริการส่งเสริมทันตสุขภาพในหญิงตั้งครรภ์ เป็นการให้บริการป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพในกลุ่มหญิงตั้งครรภ์ในคลินิกฝากครรภ์โดยการทำงานผสมผสานไปพร้อมๆ กับงานส่งเสริมสุขภาพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยกิจกรรมที่ทำเช่น การตรวจสุขภาพช่องปาก การฝึกควบคุมคราบจุลินทรีย์ในหญิงตั้งครรภ์ เป็นต้น รวมทั้งการดำเนินงานเชิงรุกนอกสถานบริการ เช่น การออกเยี่ยมบ้านเพื่อการป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพในกลุ่มหญิงตั้งครรภ์และมารดา เป็นต้น

1.2 ให้บริการส่งเสริมทันตสุขภาพในเด็กวัยก่อนเรียนที่คลินิกเด็กดี(Well Baby Clinic) และบริการส่งเสริมทันตสุขภาพเด็กวัยก่อนเรียนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและ โรงเรียนอนุบาล เป็นการให้บริการป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพในกลุ่มเด็กปฐมวัยทั้งในคลินิกเด็กดี ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และ โรงเรียนอนุบาล กิจกรรมที่ทำการครอบคลุม การตรวจสุขภาพช่องปาก การฝึกและส่งเสริมการแปรงฟัน การควบคุมพฤติกรรมการบริโภคที่เหมาะสม และการให้ฟลูออไรด์ป้องกันฟันผุ เป็นต้น รวมทั้งการดำเนินงานเชิงรุกนอกสถานบริการ เช่น การออกเยี่ยมบ้านเพื่อการป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพในกลุ่มเด็กปฐมวัย การร่วมกับครูผู้ดูแลเด็กจัดกิจกรรมทางทันตสุขภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

1.3 ให้บริการส่งเสริมทันตสุขภาพในเด็กประถมศึกษาและเด็กมัธยมศึกษา เป็นการให้บริการป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพในกลุ่มเด็กประถมศึกษาและเด็กมัธยมศึกษา โดยเน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานส่งเสริมทันตสุขภาพในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องทั้งในด้านกิจกรรมการตรวจสุขภาพช่องปาก การส่งเสริมการแปรงฟัน การควบคุมพฤติกรรมการบริโภคอาหารที่เหมาะสม เป็นต้น รวมทั้งการจัดบริการรองรับการส่งเสริมทันตสุขภาพในโรงเรียน เช่น การบริการเคลือบหลุมร่องฟัน การให้ฟลูออไรด์ตามความเหมาะสม การอุดฟัน ขูดหินปูน เป็นต้น

1.4 ให้บริการส่งเสริมทันตสุขภาพแก่ประชาชนวัยทำงานและกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นการ ให้บริการป้องกันและส่งเสริมทันตสุขภาพในกลุ่มประชาชนวัยทำงานและกลุ่มผู้สูงอายุ โดยเน้นการส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มเป้าหมายดังกล่าวสามารถดูแลสุขภาพช่องปากของตนเองได้ กิจกรรมที่อาจเป็นการณรงค์เผยแพร่ความรู้ การดำเนินงานส่งเสริมทันตสุขภาพผ่านชมรม หรือ เครือข่ายสุขภาพต่างๆ ในชุมชน เป็นต้น

2) งานบริการทางทันตกรรม

การบริการทางทันตกรรมจะต้องเป็นการจัดบริการทางทันตกรรมที่ดำเนินการภายใต้การดำเนินตามพยาธิสภาพของโรคอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ โดยสามารถให้บริการได้ดังนี้

2.1 ทันตกรรมป้องกัน

- ใช้สารฟลูออไรด์เพื่อป้องกันโรคฟันผุ
- ใช้สารเคลือบหลุมร่องฟันเพื่อป้องกันโรคฟันผุ
- ขูดหินปูนและทำความสะอาดฟันเพื่อป้องกันโรคเหงือกอักเสบ

2.2 ทันตกรรมบำบัด

- ตรวจวินิจฉัยและคัดแยกโรคภายในช่องปาก
- อุดฟันด้วยวัสดุอุดฟัน
- ถอนฟัน
- รักษาโรคเหงือกอักเสบ

2.3 ทันตกรรมบำบัดฉุกเฉิน

- บำบัดฉุกเฉินทางทันตกรรมเบื้องต้นเพื่อลดความเจ็บปวด เช่น การจ่ายยาแก้ปวด ยาปฏิชีวนะ
- การช่วยเหลือฉุกเฉินเบื้องต้นเนื่องจากการรักษาทางทันตกรรม ทั้งในช่วงก่อน ระหว่างและหลังการรักษา เช่น ภาวะเลือดออกมาก หมดสติ เป็นต้น
- การส่งต่อทางทันตกรรม

3) งานทันตสาธารณสุขในชุมชน

เน้นการสนับสนุนตามหลักสาธารณสุขมูลฐาน โดยผสมผสานไปกับการงานสาธารณสุขอื่นๆ โดย

3.1 ร่วมวางแผนปฏิบัติงานทันตสาธารณสุขชุมชนในพื้นที่รับผิดชอบ

3.2 ประชุมหรืออบรม อสม. ให้มีความรู้เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพช่องปาก และดำเนินการงานทันตสาธารณสุขในหมู่บ้าน

3.3 สนับสนุนให้ชุมชนมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทันตสุขภาพ โดยมี อสม.และผู้นำชุมชนเป็นผู้ดำเนินการหลัก

4) งานด้านบริหารจัดการและวิชาการ

4.1 จัดทำแผนปฏิบัติงานด้านทันตสาธารณสุขประจำปี

4.2 การบริหารงานพัสดุทันตกรรม และการบำรุงรักษาครุภัณฑ์ทางทันตกรรม

4.3 การจักระบบข้อมูลและสารสนเทศ ได้แก่ การรวบรวม วิเคราะห์ผล สรุป ข้อมูล และการรายงาน หรือเผยแพร่ข้อมูลทางทันตสาธารณสุข การนำข้อมูลไปประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้การส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำข้อมูลข่าวสาร และการประเมินผลงานทันตสาธารณสุขในระดับตำบล

4.4 การวางแผน/จัดทำโครงการพิเศษต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาทันตสุขภาพในพื้นที่

4.5 ดำเนินการศึกษาค้นคว้าและร่วมวิจัยเพื่อพัฒนางานด้านทันตสาธารณสุขในตำบล/ อำเภอ/จังหวัด/ประเทศ

5) งานด้านอื่นๆที่ได้รับมอบหมายการสร้างเสริมสุขภาพที่เกี่ยวข้อง

5.1 ในสถานบริการ

-บริการทันตสุขภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะโรคเฉพาะทางบางสาขา ซึ่งต้องการความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของทันตแพทย์ เช่น

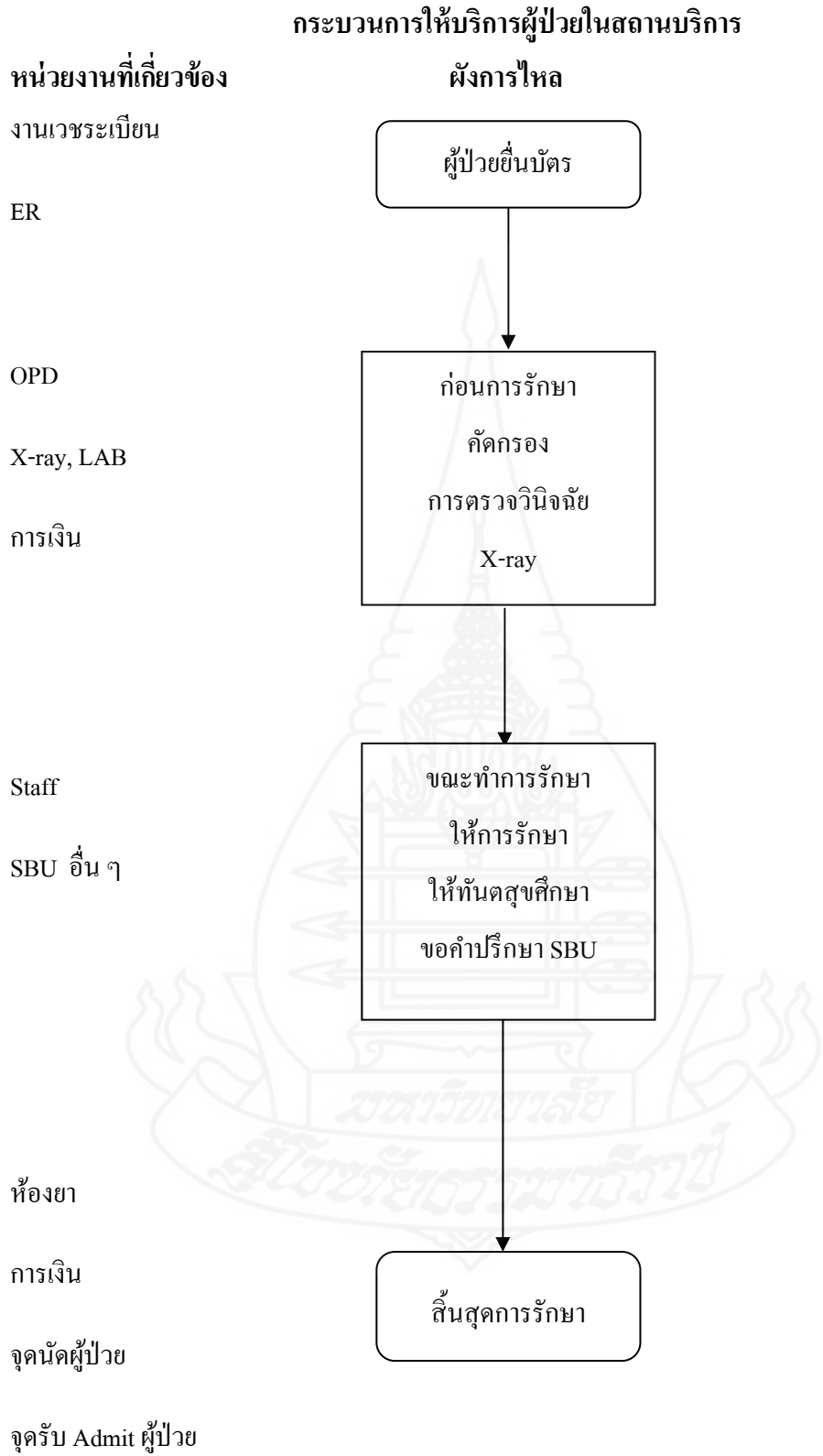
- กลุ่มอุบัติเหตุบริเวณใบหน้าและช่องปาก ต้องการการดูแลอย่างรวดเร็ว และปลอดภัย

- กลุ่มผู้ป่วยปากแห้งเพดานโหว่ ต้องการอุปกรณ์ในการช่วยให้เด็กดูดนม และกินอาหารได้และได้รับการจัดฟันในเวลาที่เหมาะสม ตามสภาพโรคของเด็ก

- กลุ่มผู้ป่วยที่มีอาการติดเชื้อบริเวณช่องปาก และใบหน้าต้องการทักษะการดูแลที่รวดเร็ว และปลอดภัย

- กลุ่มผู้ป่วยมะเร็งบริเวณศีรษะ และลำคอต้องการการดูแลรักษาป้องกันสุขภาพฟัน ทั้งก่อน และหลังการรักษาและมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายหลังการรักษา และต้องการการส่งต่อประสาน งานกับเครือข่ายสุขภาพในการเยี่ยมบ้าน เพื่อติดตามอาการและให้ความรู้กับผู้ป่วย และญาติ ในการดูแลรักษาสุขภาพช่องปากภายหลัง ได้รับรังสีรักษาผู้รับผลงานภายในโรงพยาบาล มีความต้องการการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความทันเวลาในการส่งมอบผลงาน

- กลุ่มหญิงมีครรภ์ กลุ่มเด็กที่มารับวัคซีนในคลินิกสุขภาพเด็กดี กลุ่มผู้ป่วยเบาหวาน มีการส่งเสริมสุขภาพช่องปาก โดยการตรวจสุขภาพช่องปาก ประเมินสภาวะช่องปาก ให้คำแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปาก และให้บริการทันตกรรมในกลุ่มที่มีปัญหาในช่องปาก พร้อมทั้งลงบันทึกและติดตามผล โดยเฉพาะกลุ่มเด็กที่มารับวัคซีน มีการบูรณาการร่วมกับงานโรงพยาบาลสายใยรักแห่งครอบครัว ของโรงพยาบาล ในการฝึกทักษะการแปรงฟันให้กับผู้ปกครองเด็ก



ภาพที่ 2.5 แสดง กระบวนการให้บริการผู้ป่วยในสถานบริการ

5.2 นอกสถานพยาบาล

- กลุ่มเด็กนักเรียนในศูนย์เด็ก กลุ่มนักเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมืองทั้งหมด จำนวน 99 ศูนย์ และ 89 โรงเรียน มีกิจกรรมส่งเสริมทันตสุขภาพ โดยการตรวจสุขภาพช่องปาก ออกให้บริการทันตกรรมในรายที่มีปัญหาสุขภาพช่องปาก ตามระบบงานเฝ้าระวังทางทันตสุขภาพในโรงเรียนประถมศึกษา ให้ทันตสุขภาพในกลุ่มเด็กนักเรียนประถม/มัธยมศึกษา กระตุ้น และสนับสนุนพัฒนาให้ศูนย์เด็กดำเนินงานตามนโยบายศูนย์เด็กเล็กน่ายุ และให้โรงเรียนดำเนินงานตามนโยบายเด็กไทยทำได้

- ในกลุ่มผู้สูงอายุ ส่งเสริมด้านทันตสุขภาพแก่ผู้สูงอายุในเขตเทศบาล โดยมีกิจกรรม

- 1) ตรวจสุขภาพช่องปาก
- 2) ให้ความรู้ด้านทันตสุขภาพ

- ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ศูนย์สุขภาพชุมชน มีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการให้บริการส่งเสริมด้านทันตสุขภาพแก่ประชาชน โดยการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานทันตสาธารณสุขของศูนย์สุขภาพชุมชน ในเขตอำเภอเมืองทั้งหมด 27 แห่ง และนิเทศติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินมาตรฐาน PCU

ปริมาณงาน/ผลผลิต

ในปี 2554 มีผู้ป่วยนอกมารับบริการจำนวน 35,635 ราย โดยเฉลี่ยประมาณ 160 ราย ต่อวัน ด้วย 5 โรค ที่มีความถี่สูงสุดตามลำดับ ดังนี้

1) Chronic dentoalveolar abscess	(5,465 ราย)
2) Chronic generalized periodontitis	(4,361 ราย)
3) Chronic ulcerative pulpitis	(3,592 ราย)
4) Chronic generalized gingivitis	(3,109 ราย)
5) Other disorders of oral lesion and muscle	(1,915 ราย)

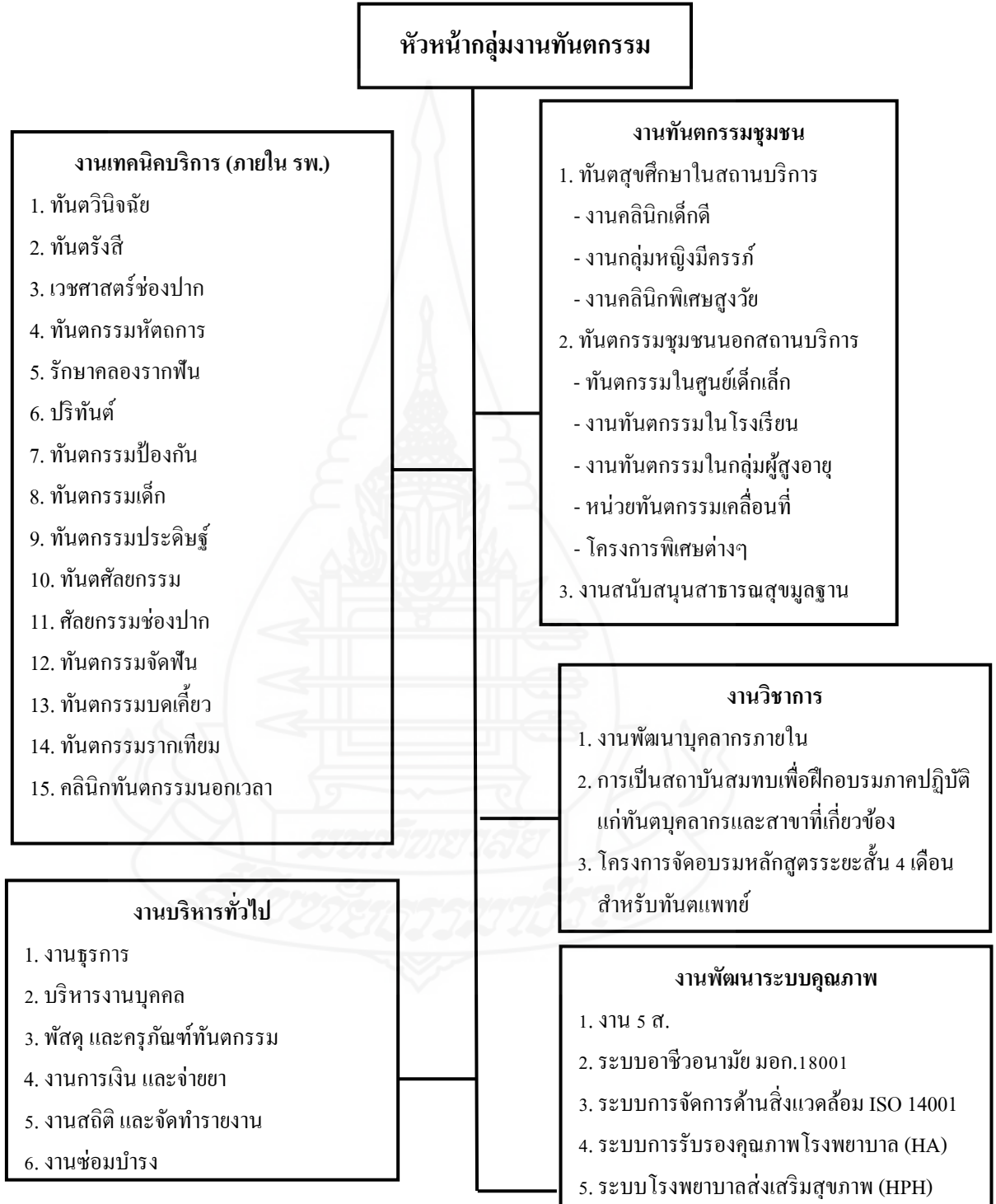
ในปี 2554 มีผู้ป่วยในของกลุ่มงานทันตกรรม รวม 105 ราย ด้วยกลุ่มโรคที่มีปริมาณสูงสุด ดังนี้

1) Fracture of Mandible	(41 ราย)
2) Fascial space infection	(40 ราย)
3) Active bleeding from gum	(7 ราย)
4) อื่น ๆ เช่น Post-op complication after surgery	(17 ราย)

หรือ Scaling, Bony and soft tissue trauma บริเวณช่องปาก

Cleft lip - Cleft palate

โครงสร้างการบริหารงาน กลุ่มงานทันตกรรม



ภาพที่ 2.6 แสดง โครงสร้างการบริหารงาน กลุ่มงานทันตกรรม

อัตรากำลังเจ้าหน้าที่

ตารางที่ 2.2 แสดง อัตรากำลังเจ้าหน้าที่

รายการ	จำนวน (คน)			
	ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	ลูกจ้างชั่วคราว	ลูกจ้างตามวุฒิ
-ทันตแพทย์	17	-	-	-
-เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข (ทันตภิบาล)	4	-	-	-
-เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข (ผู้ช่วย)	8	-	1	-
-ช่างทันตกรรม				
-พนักงานผู้ช่วยทันตกรรม	1	-	-	-
-เจ้าหน้าที่ธุรการ	-	-	4	-
-พนักงานช่วยเหลือคนไข้	-	1	-	-
-คนงาน	-	4	-	-
	-	2	1	-
รวม			43	

ผลการดำเนินงาน
การให้บริการทางทันตกรรม จำแนกตามประเภทผู้รับบริการ

ตารางที่ 2.3 แสดง การให้บริการทางทันตกรรม จำแนกตามประเภทผู้รับบริการ

รายการ	ปี 2554		
	คน	ราย(ครั้ง)	งาน
1. ผู้มารับบริการทั้งหมด	11,469	35,007	125,206
1.1 กลุ่มอายุ 0-5 ปี	535	1,324	5,871
1.2 กลุ่มอายุ 6-12 ปี	1,204	3,702	15,446
1.3 กลุ่มอายุ 13-25 ปี	2,785	7,553	25,382
1.4 กลุ่มอายุ 26-59 ปี	5,138	15,213	55,505
1.5 กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป	1,807	7,215	23,006
2. ผู้รับบริการพิการทางกาย จิต และสติปัญญา	58	211	876
3. หญิงมีครรภ์ได้รับทันตสุขศึกษาและตรวจ	945	945	945
4. การให้บริการทันตกรรมผู้ป่วยใน	217	325	977
5. การให้บริการทันตกรรมนอกเวลาราชการ	2,066	3,395	8,707

การให้บริการรักษาทางทันตกรรม จำแนกตามประเภทของการรักษา

ตารางที่ 2.4 แสดง การให้บริการทางทันตกรรม จำแนกตามประเภทของการรักษา

ประเภทของการบริการ		ปี 2554
1. ทันตวินิจฉัย	งาน	40,772
2. ทันตรังสี	งาน	2,543
3. เวชศาสตร์ช่องปาก	งาน	5,434
4. ทันตหัตถการ	งาน	26,631
5. รักษาคลองรากฟัน	งาน	2,272
6. ปริทันต์	งาน	3,552
7. ทันตกรรมป้องกัน	งาน	246
8. ทันตกรรมสำหรับเด็ก	งาน	5451
9. ทันตกรรมประดิษฐ์	งาน	7,936
10. ทันตศัลยกรรม	งาน	3,503
11. ศัลยกรรมช่องปาก	งาน	3,128
12. ทันตกรรมจัดฟัน	งาน	258
13. ทันตกรรมบดเคี้ยว	งาน	4,806
14. อื่น ๆ	งาน	-
รวมประเภทของการบริการ		110,731

ตารางที่ 2.5 แสดง รายละเอียดผลการดำเนินงานด้านเทคนิคบริการ

รายละเอียด		ปี 2554
งานเทคนิคบริการ		
1. ทันตวินิจฉัย		
1.1 ตรวจ 1 ตรวจวินิจฉัยสภาพในช่องปากเพื่อส่งรักษา	งาน	8,654
1.2 ตรวจ 2 ตรวจวินิจฉัยสภาพของโรคในช่องปากทั้งหมด และวางแผนการรักษา	งาน	22,872
2. ทันตรังสี		
2.1 ทันตรังสี 1 ตรวจวินิจฉัยภาพถ่ายรังสีที่ใช้เทคนิคในช่อง	งาน	2,890
2.2 ทันตรังสี 2 ตรวจวินิจฉัยภาพถ่ายรังสีที่ใช้เทคนิคนอก	งาน	3,456
3. งานเวชศาสตร์ช่องปาก		
3.1 เวชศาสตร์ช่องปาก 1 ให้อาก่อนและ/หรือหลังการรักษา	งาน	2,206
3.2 เวชศาสตร์ช่องปาก 2 ตรวจวินิจฉัยและรักษารอยโรคใน ที่มีสาเหตุมาจาก Development Condition	งาน	6
3.3 เวชศาสตร์ช่องปาก 3 ตรวจวินิจฉัยและรักษารอยโรคใน ที่มีสาเหตุมาจากการติดเชื้อ	งาน	246
3.4 เวชศาสตร์ช่องปาก 4 ตรวจวินิจฉัยและรักษารอยโรคที่ สาเหตุจากการติดเชื้อ	งาน	-
3.5 เวชศาสตร์ช่องปาก 5 (ตรวจวินิจฉัยและรักษารอยโรคที่ ทางผิวหนังร่วมด้วย	งาน	57
3.6 เวชศาสตร์ช่องปาก 6 ตรวจวินิจฉัยและรักษา Orifacial	งาน	28

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

รายละเอียด	ปี 2554
4. ทันตกรรมหัตถการ	
4.1 ทันตกรรมหัตถการ 1	
4.1.1 อุดฟัน Class I Amalgam	งาน/ซี่ 1531/1664
4.1.2 อุดฟัน Class V Amalgam	งาน/ซี่ 2/2
4.1.3 อุดฟัน Class I Toothlike material	งาน/ซี่ 483/483
4.1.4 อุดฟัน Class III Toothlike material	งาน/ซี่ 649/649
4.1.5 อุดฟัน Class V Toothlike material	งาน/ซี่ 294/294
4.1.6 อุดฟันชั่วคราว	งาน/ซี่ 218/218
4.2 ทันตกรรมหัตถการ 2	
4.2.1 อุดฟัน Class I Compound Amalgam	งาน/ซี่ 112/112
4.2.2 อุดฟัน Class II Amalgam	งาน/ซี่ 1,494/1,499
4.2.3 อุดฟัน Class IV Toothlike	งาน/ซี่ 32/32
4.2.4 อุดฟัน Class I Compound Toothlike	งาน/ซี่ 7/7
4.2.5 อุดฟัน Class II Toothlike	งาน/ซี่ 159/159
4.3 ทันตกรรมหัตถการ 3	
4.3.1 อุดฟันตั้งแต่ 3 ด้านขึ้นไปด้วย Amalgam	งาน/ซี่ 106/106
4.3.2 อุดฟันตั้งแต่ 3 ด้านขึ้นไปด้วย Toothlike	งาน/ซี่ 196/196
4.3.3 อุดฟันด้วยการเสริม Pin	งาน/ซี่ 7/7
4.3.4 อุดฟัน Diastema	งาน/ซี่ 5/5
4.4 ทันตกรรมหัตถการ 4	
4.4.1 อุดฟัน Indirect Veneer	งาน/ซี่ -
4.4.2 อุดฟัน Inlay	งาน/ซี่ -

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

รายละเอียด		ปี2554
5. งานรักษาคคลองรากฟัน		
5.1 รักษาคลองรากฟัน 1 ทำ Pulp Capping ฟันแท้ เจาะระบายทางตัวฟัน	งาน/ซี่	150/150
5.2 รักษาคลองรากฟัน 2 เจาะฟันเพื่อการรักษารากฟัน	งาน/ซี่	133/133
5.3 รักษาคลองรากฟัน 3 ขยายใส่ Dressing/Ca(OH)	งาน/ซี่	300/300
5.4 รักษาคลองรากฟัน 4 ขยาย, ใส Dressing/Ca(OH),	งาน/ซี่	12/12
5.5 รักษาคลองรากฟัน 5 อุดคลองรากฟันหน้า	งาน/ซี่	94/94
5.6 รักษาคลองรากฟัน 6 อุดคลองรากฟันกรามน้อย	งาน/ซี่	25/25
5.7 รักษาคลองรากฟัน 7 อุดคลองรากฟันกราม	งาน/ซี่	100/100
5.8 รักษาคลองรากฟัน 8 อุดฟัน One Visit RCT C-Shape และ Perforation	งาน/ซี่	150/150
6. ประกัน		
6.1 ประกัน 1 สอนทำ ความสะอาดฟันและช่องปาก	งาน	11,555
6.2 ประกัน 2 ขูดหินน้ำลายและขัดฟัน	งาน	2,0706
6.3 ประกัน 3 ตรวจทางประกัน	งาน	111
6.4 ประกัน 4 การเกลารากฟัน	งาน	442
6.5 ประกัน 5 การทำ Gingivectomy / Gingivoplasty	งาน	24
6.6 ประกัน 6 การทำ Flap Operation	งาน	26
6.7 ประกัน 7 การทำ Mucogingival Surgery	งาน	10
6.8 ประกัน 8 การทำ Guide Tissue Regeneration	งาน	2
7. งานทันตกรรมป้องกัน		
7.1 งานทันตกรรมป้องกัน 1 การขัดฟันให้ผู้รับบริการ	งาน	1,223
7.2 งานทันตกรรมป้องกัน 2 เคลือบฟันด้วยสารฟลูออไรด์	งาน	28
7.3 งานทันตกรรมป้องกัน 3 เคลือบปิดหลุมร่องฟัน	งาน/ซี่	440/1,078
7.4 งานทันตกรรมป้องกัน 4 Preventive Resin Restoration	งาน/ซี่	1,861/1,840

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

รายละเอียด		ปี2554
8. ทันตกรรมสำหรับเด็ก		
8.1 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 1 จัดการพฤติกรรมของเด็ก	งาน	554/554
8.2 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 2 การพิมพ์ปาก การลองทำ เครื่องมือกันที่	งาน	2/2
8.3 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 3 ทำ Pulpotomy ในฟันน้ำนม	งาน/ซี่	118/118
8.4 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 4 ทำ Pulpotomy / RCT	งาน/ซี่	91/91
8.5 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 5 ทำ Stainless Steel Crown	งาน/ซี่	31/31
8.6 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 6 ใส่เครื่องมือกันที่ถอดได้	งาน/ชิ้น	2/2
8.7 ทันตกรรมสำหรับเด็ก 7 ให้บริการคนไข้เด็กที่มีโรค ทางระบบหรือความร่วมมือโดยการดมยาสลบ ใช้น้ำยา รวมกับทำ Fullmouth Rehabilitation	งาน	2
9. ทันตกรรมประดิษฐ์		
9.1 ทันตกรรมประดิษฐ์ 1 พิมพ์ปากทุกชนิด	งาน	948
9.2 ทันตกรรมประดิษฐ์ 2 Recheck และการแก้ไขฟัน	งาน	1,735
9.3 ทันตกรรมประดิษฐ์ 3 การกรอฟันในงาน PD การ Try In ทุกชนิด	งาน	1,278
9.4 ทันตกรรมประดิษฐ์ 4 การลอง Individual Tray	งาน	599
9.5 ทันตกรรมประดิษฐ์ 5 ใส่ฟันปลอมถอดได้ 1-5 ซี่	งาน/ชิ้น	390/390
9.6 ทันตกรรมประดิษฐ์ 6 ใส่ฟันปลอมฐานโลหะ 1-5 ซี่	งาน/ชิ้น	87/87
9.7 ทันตกรรมประดิษฐ์ 7 การใส่ Full Denture Functional Extra oral Appliance	งาน/ชิ้น	179/274
9.8 ทันตกรรมประดิษฐ์ 8 ใส่ Post Core Crown Bridge	งาน/ชิ้น	100/100
10. งานทันตศัลยกรรม		
10.1 ทันตศัลยกรรม 1 ถอนฟันทั่วไป	งาน/ซี่	6,488/6,607
10.2 ทันตศัลยกรรม 2 ถอนฟันที่ยากหรือมีปัญหา	งาน/ซี่	1,329/1,329
11. ศัลยกรรมช่องปาก		
11.1 ศัลยกรรมช่องปาก 1 งานเบ็ดเตล็ดทางศัลยกรรม ติดตามการรักษา ห้ามเลือด	งาน	2545
11.2 ศัลยกรรมช่องปาก 2 งาน Minor Surgery ที่ง่าย	งาน	416

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

รายละเอียด		ปี 2554
11.3 ศัลยกรรมช่องปาก 3 งาน Minor Surgery ที่ยาก เช่น ผ่าตัดฟันฝัง หรือ Horizontal Impaction การผ่าตัดรากฟัน การเจาะหนองภายนอกช่องปาก เข้าเพื่อขยายกรรไกรบน	งาน	405
11.4 ศัลยกรรมช่องปาก 4 งาน Major Surgery ที่ยาก	งาน	1
11.5 ศัลยกรรมช่องปาก 5 งาน Complicated Oral Surgery ทำ Bone Graft	งาน	5
11.6 ศัลยกรรมช่องปาก 6 งานผ่าตัดบริเวณช่องปากและ ความยากและใช้เวลานานมาก	งาน	9
12. งานทันตกรรมจัดฟัน		
12.1 งานทันตกรรมจัดฟัน 1 พิมพ์ปากเพื่องานจัดฟัน	งาน	120
12.2 งานทันตกรรมจัดฟัน 2 Cephalometric Analysis Model Treatment Planing	งาน	129
12.3 งานทันตกรรมจัดฟัน 3 Observed Pre & Post Activated Function or Removable Appliance	งาน	375
12.4 งานทันตกรรมจัดฟัน 4 การกรอแก้ Functional การลอง Band เปลี่ยนขนาดต่าง ๆ	งาน	2391
12.5 งานทันตกรรมจัดฟัน 5 การใส่เครื่องมือจัดฟันถอดได้ Passive Appliance	งาน	27
12.6 งานทันตกรรมจัดฟัน 6 การใส่เครื่องมือจัดฟันถอดได้ Active Appliance	งาน	4
12.7 งานทันตกรรมจัดฟัน 7 การใส่เครื่องมือจัดฟันถอดได้ Fixe Passive Appliance	งาน	63
12.8 งานทันตกรรมจัดฟัน 8 การใส่ Quadhelix Functional Extra oral Appliance	งาน	4
12.9 งานทันตกรรมจัดฟัน 9 การใส่ Fixe Appliance	งาน	134/134
13. งานทันตกรรมบดเคี้ยว		
13.1 งานทันตกรรมบดเคี้ยว 1 พิมพ์ปากเพื่อทำ working cast	งาน	4
13.2 งานทันตกรรมบดเคี้ยว 2 การวินิจฉัยทางระบบบดเคี้ยว	งาน	5
13.3 งานทันตกรรมบดเคี้ยว 3 การรักษาทางระบบ โดย Physical Therapy Behaviour Modification	งาน	5

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

รายละเอียด	ปี 2554
13.4 งานทันตกรรมบดเคี้ยว 5 การกรอแก้ไขความผิดปกติของ ฟันการทำ Block out Model และ Waxing Occlusal Spling	งาน 231
13.5 งานทันตกรรมบดเคี้ยว 6 การทำและใส่ Occlusal splint	งาน 13
14.งานเบ็ดเตล็ดพิมพ์ปาก เพื่อทำ Study case ของงานทุก ประเภท กรอแก้ไข Restoration การถ่ายรูป ตัดไหม ขัดfilling จ่ายฟลูออไรด์ชนิดรับประทานและบ้วนปาก อื่นๆ	งาน 4807



ตารางที่ 2.6 แสดง รายละเอียดผลการดำเนินงานทันตกรรมชุมชน

รายละเอียด		ปี 2554
ทันตกรรมชุมชน		
เฝ้าระวังในโรงเรียน	รร.	65
ผู้มารับบริการทั้งหมด	คน	10,547
อุดฟัน	คน/ซี่	944/1,674
ถอนฟัน	คน/ซี่	-
ขูดหินปูน	คน	355
เคลือบหลุมร่องฟัน	คน/ซี่	978/1,365
ให้ความรู้ด้านทันตสุขภาพ	คน	10,547
กลางเรือนจำและทัณฑสถาน		
ผู้มารับบริการทั้งหมด	คน	116
ถอนฟัน	คน/ซี่	96/119
ผ่าฟันคุด	คน/ซี่	7/8
ให้คำแนะนำ	คน	9
ให้ยา	คน	1
ให้ความรู้ทันตสุขภาพแก่ผู้ต้องขัง ชาย-หญิง	คน	150
สอ. 6 แห่ง (บ้านพ็อน ทุ่งม่านเหนือ ต้นธงชัย ต้นมัน ท่าข้าว และศรีหมวดเกล้า)		
ผู้มารับบริการทั้งหมด	คน	895
ถอนฟัน	คน/ซี่	431/564
ขูดหินปูน	ราย	82
ให้คำแนะนำ	ราย	136
ผู้สูงอายุ		
จัดกิจกรรมส่งเสริมทันตสุขภาพในชมรมผู้สูงอายุ	ชมรม	21
ตรวจสอบสุขภาพช่องปาก	คน	2542

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

รายละเอียด		ปี 2554
ศูนย์เด็กเล็ก		
ตรวจสอบสภาพช่องปาก	คน	573
ทาฟลูออไรด์	คน	485
แนะนำการรักษา	คน	485
คลินิกเด็กดี(WBC)		
ตรวจสอบสภาพช่องปาก	คน	1690
มอบแปรงสีฟันเด็กอายุ 9-12 เดือน	คน	208
อื่นๆ		92
งานสนับสนุนงานสาธารณสุข		
1 ติดตาม/สนับสนุนงานทันตสาธารณสุขในโรงเรียน	แห่ง	71
2 งานรับส่งต่อผู้ป่วยทางทันตกรรม		
ก. รับไว้	ราย	2,555
ข. ส่งต่อ	ราย	52
3 ร่วมจัด/ร่วมเป็นวิทยากรอบรมครู/ นร. /อสม. และเจ้าหน้าที่สาธารณสุข	ครั้ง/คน	18/767
งานวิชาการ		
งานส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร		
การเป็นสถาบันสมทบให้บริการศึกษา/ฝึกอบรม/ดูงาน		
- ก่อนปริญญา : ฝึกอบรมนักศึกษารังสีเทคนิคการแพทย์	ครั้ง/คน	1/4
- หลังปริญญา : ฝึกอบรมทันตแพทย์เฉพาะทาง	ครั้ง/คน	-
การนิเทศงานวิชาการ บริการ	ครั้ง/แห่ง	27/27
การเป็นวิทยากรหรืออาจารย์พิเศษ	ครั้ง	8
งานวิชาการอื่นๆ		
จัดทำวารสารกลุ่มงานเผยแพร่ในโรงพยาบาล	ครั้ง	15
จัดทำคู่มือและเอกสารวิชาการ	เรื่อง	-

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงาน ก.พ.ร. (2546) ศึกษาเรื่อง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) พบว่า แผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กำหนดเป้าประสงค์รวม 4 ประการไว้ คือ (1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) (2) ปรับบทบาทภารกิจและ

ขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing) (3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) (4) ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (Democratic Governance) ซึ่งประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน (2) การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน (3) การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ (4) การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ (5) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม (6) การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย (7) การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ปรัชญากรณีย์ ประทีปทอง (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลสงขลา: กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการรักษาพยาบาล สำหรับผู้ป่วยกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม โรงพยาบาลสงขลา สรุปผลการวิจัยออกเป็นแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้คือ (1) ยุทธศาสตร์การจัดการบริการเชิงรุกเพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายโดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ พบว่ามีผู้เลือกประกันตนโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (2) ยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจด้านการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ-อุปกรณ์ฯ พบว่าผู้ใช้บริการมีความประทับใจอยู่ในเกณฑ์ที่ดีเป็นที่น่าพึงพอใจในทุกๆ ด้าน (3) ยุทธศาสตร์การรักษาลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิมและการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่สรุปผลการดำเนินการได้ว่า โรงพยาบาลสงขลามีกลุ่มเป้าหมายที่ตัดสินใจเลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาในอัตราร้อยละ 63.33 ซึ่งการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เป็นที่น่าพึงพอใจและสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ไปปรับปรุงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในอนาคตและ มีส่วนช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลสงขลามีรายได้จากกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

สำนักงาน ก.พ. (2547) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พบว่าการพัฒนาข้าราชการในปัจจุบัน มุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ (Knowledge Worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนางานในหน้าที่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่ (1) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยุทธศาสตร์ (2) การสร้างนักบริหารให้เป็นผู้นำยุค

ใหม่ในการบริหารราชการยุทธศาสตร์ (3) การเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่ทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

มนรัตน์ ใจเอื้อ (2549) ศึกษาเรื่อง การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวด้านการแพทย์สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ กรณีศึกษา: กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าผลการประเมินทรัพยากรท่องเที่ยวด้านการแพทย์ที่สำคัญคือมีจำนวนโรงพยาบาลเอกชน/คลินิก/สถานพยาบาลที่เพียงพอและมีคุณภาพ มีเทคโนโลยีและอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการให้บริการและคำรักษาพยาบาลที่มีความเหมาะสมถูกเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลต่างประเทศ ถือว่าเป็นจุดแข็งจุดอ่อนคือใช้เงินลงทุนที่สูงด้านเทคโนโลยีการแพทย์ โอกาสคือการเปิดเสรีการค้ากับต่างประเทศ ซึ่งช่วยให้เกิดการลงทุนบริการและท่องเที่ยวให้ขยายตัวเพิ่มขึ้นและอุปสรรคคือเกิดการแข่งขันสูงในเรื่องการท่องเที่ยวด้านการแพทย์ในภูมิภาคเอเชียด้วยกัน จากการวิเคราะห์พบว่าวิสัยทัศน์ที่สำคัญคือกรุงเทพฯจะพัฒนาให้โรงพยาบาลเอกชน/คลินิก/สถานพยาบาลมีบริการการรักษาและบริการเพื่อสุขภาพที่มีคุณภาพ มาตรฐานระดับสากลประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และเติบโตของโรงพยาบาลและบุคลากร กลยุทธ์ที่สำคัญ คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม โครงการที่สำคัญคือ โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษและภาษาของกลุ่มเป้าหมายให้กับบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารระหว่างบุคคลและผู้ป่วยต่างชาติ ในการพัฒนาการท่องเที่ยวด้านการแพทย์ในกรุงเทพฯ ภาครัฐ โรงพยาบาลเอกชนและสมาคมผู้ประกอบการควรมีส่วนร่วมในการจัดการด้านการบริการที่มีคุณภาพแก่นักท่องเที่ยวมากที่สุด

จตุรงค์ ดีสมโชค (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงยุติธรรมผลการศึกษาวิจัยพบว่า ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานของกระทรวงยุติธรรมเป็นไปตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการพ.ศ. 2545 และสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล การปฏิบัติงานของกระทรวงยุติธรรมสอดคล้องนโยบายการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2545 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกระทรวงยุติธรรมตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการพ.ศ.2545 เกิดขึ้นในขั้นตอนการบริหารยุทธศาสตร์เช่น ด้านงบประมาณ และบุคลากรตลอดจนการดำเนินการตามตัวชี้วัดและเป้าหมายบางประการ สำหรับแนวทางในการแก้ไขปัญหาลดอุปสรรค จากการดำเนินงานให้สอดคล้องตามหลัก ธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีดังนี้ (1) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในบริบทด้านการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ให้ทุกหน่วยเกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกัน (2) การสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการให้บริการให้ดีขึ้นกว่าเดิม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ (3) การปลูกฝังวัฒนธรรม ค่านิยม และสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคนของกระทรวงยุติธรรมให้ยึดหลัก ธรรมาภิบาลและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติราชการ

ปิยนถ โปธินอก (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิพบว่า สถานภาพการปฏิบัติงานและระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหน้าที่ของพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ พ.ศ. 2540 คุณภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิดังนี้ (1) ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาองค์กรและด้านคุณภาพการให้บริการ (2) พัฒนาบุคลากรในหน่วยเป็นรายบุคคล (3) เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

ชฎากาญจน์ ชาลีรัตน์ (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารการป้องกันและรักษาโรคไข้เลือดออก ศึกษากรณีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี พบว่า มีคณะทำงานที่เข้มแข็งแต่ไม่มียุทธศาสตร์ที่ป้องกันโรคไข้เลือดออกมีระบบเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็งแต่ไม่ให้ความสำคัญทางการป้องกันโรค ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เสนอยุทธศาสตร์การบริหารป้องกันไข้เลือดออก 6 ยุทธศาสตร์ คือ (1) การบริหารจัดการแบบบูรณาการ (2) การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน (4) ส่งเสริมการจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการป้องกันและควบคุมโรคไข้เลือดออก (5) พัฒนาการวินิจฉัยและส่งต่อ (6) เสริมสร้างระบบเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคในชุมชน วัด โรงเรียน

ประเสริฐ สิงขรเขียว (2550) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบก จังหวัดเลย พบว่าหน่วยทหารจังหวัดเลย ได้เปิดโอกาสให้ทหารกองประจำการและทหารประจำการได้มีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้การจัดการทำยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และให้ทหารกองประจำการได้มีโอกาสฝึกฝนตนเองจากการเรียนรู้และจากสื่อต่าง ๆ เพื่อคลายความเครียด ซึ่งที่ผ่านมาผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญน้อย ครูฝึกต้องเรียนรู้พฤติกรรมของทหารประจำการที่ตนเองรับผิดชอบว่ามีนิสัยอย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำต้องพัฒนาอย่างมีระบบจึงจะสามารถทำให้ยุทธศาสตร์ใหญ่ที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จ

ภูวนิดา คุณผลิน (2550) ศึกษาเรื่อง การบริหารการพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร แบบบูรณาการพบว่ารูปแบบกระบวนการบูรณาการมีแนวโน้มความน่าจะเป็นในระดับมากที่สุดคือปัจจัยตัวเร่ง(catalyst)การบูรณาการด้านการท่องเที่ยวคือนโยบายของรัฐบาล ส่วนรูปแบบกระบวนการบูรณาการมีแนวโน้มความน่าจะเป็นในระดับมากที่สุดคือยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร จากสถานภาพการปฏิบัติงานและระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบหน้าที่ของพระราชบัญญัติองค์การ ควรเชื่อมโยงกับนโยบายแผนการตลาดของกลุ่ม/สมาคมเอกชน มีการระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการจัดตั้ง

คณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งชาติที่ประธานคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งชาติที่ประธานคณะกรรมการมีความเป็นผู้นำและมีอำนาจตัดสินใจ และมีการตั้งกองทุนสนับสนุนการท่องเที่ยว ส่วนปัจจัยตัวเร่ง (catalyst) มี 6 ด้านคือ สื่อมวลชน ผู้นำในองค์กรหรือท้องถิ่น งบประมาณ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยว และภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว

วิโรจน์ หามณี (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยพบว่า (1) ผลการศึกษาการสร้างยุทธศาสตร์สำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ได้วิสัยทัศน์คือสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแหล่งเทคโนโลยี และเป็นแหล่งความรู้ทุกประเภทเพื่อพัฒนาไปสู่ท้องถิ่นและสากลและ (2) มียุทธศาสตร์ 4 ประเด็น ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT ในมหาวิทยาลัยและวิทยาเขต ยุทธศาสตร์ที่ (2) การบริการวิชาการ ยุทธศาสตร์ที่ (3) การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ยุทธศาสตร์ที่ (4) ยุทธศาสตร์การถ่ายทอดเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์เป้าหมายในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาในครั้งนี้ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรด้าน ICT

สำนักงาน ก.พ. (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 พบว่าภายใต้หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักคุณธรรม หลักสมรรถนะ หลักผลงาน และหลักสมดุล ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะโดยใช้กลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพยุทธศาสตร์ที่ (2) การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชนรวมทั้งพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นคนดีมีความซื่อสัตย์สุจริตมีคุณธรรม จริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ค้ำจุนต่อเนือง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้ได้บังคับบัญชาและสนับสนุน การปฏิบัติมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา ยุทธศาสตร์ที่ (3) การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กรโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กรและผู้นำเครือข่ายประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้กลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำ

องค์การ และนำเครือข่าย กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ที่ (4) การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ให้มีพลังกายที่เข้มแข็ง และพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆจำนวน 3 ปัจจัยได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (2) ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์การ (3) ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหลักการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ทั้งนี้ การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนา 4 ยุทธศาสตร์ คือ (1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงานขององค์กรและ (4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาคม

อนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41 เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน41 (2) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน41 พบว่า สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบินประกอบด้วยจุดแข็งคือมีความมั่นคงและมีสายบังคับบัญชาภายในกองบินอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นในแต่ละหน่วยงานของกองบิน จุดอ่อนคือมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป แต่มีกำลังพลน้อยเนื่องจากการลาออกรวมทั้งขาดการนำหลักการบริหารราชการสมัยใหม่มาใช้ ด้านโอกาสเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสสร้างผลงานตรงกับความต้องการ เป็นที่พึงพอใจของประชาชน ด้านอุปสรรค ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอย่างสร้างสรรค์จึงทำให้เกิดความแตกแยกทางสังคม (2) ข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลสังกัดกองบิน41ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การสร้างการมีส่วนร่วมอย่างมีบูรณาการเพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ (2)การส่งเสริมการศึกษาพัฒนาองค์ความรู้ ยุทธศาสตร์ (3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ (4) ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไถ้พระราชา ยุทธศาสตร์ (5) ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนากองบิน41

อรุณี สิรินิยม (2553) ศึกษาเรื่อง แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหลักองค์การบริหารส่วนตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าบุคลากรต้องการรับการพัฒนาด้านต่างๆ จำนวน 3 ด้านโดยสรุปดังนี้ (1) ด้านความรู้ (Knowledge) ต้องการพัฒนาความรู้ในอำนาจหน้าที่และงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง (2) ด้านทักษะ (Skill) ต้องการพัฒนาให้เกิดทักษะในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ และด้านการพูด การแสดงออก ทักษะในการบริหารจัดการองค์กร (3) ด้านลักษณะพิเศษ (Attitude) ต้องการพัฒนาให้มีบุคลิกภาพ การแสดงที่ดีและมีการจดจำรอบคอบในงานที่ปฏิบัติ แนวทางการพัฒนาบุคลากรคือควรมีการจัดฝึกอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยแบ่งเฉพาะตามตำแหน่งที่ปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและดำเนินงานขององค์กร รายงานผลการปฏิบัติงานให้สมาชิก อบต.ทราบเป็นระยะๆ เพื่อทราบการปฏิบัติงานและประเมินผลงานได้ ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ต่างๆ แก่บุคลากรในองค์กร

ชนิษฐา ชิดชัง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย พบว่า (1) สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนและไม่มี การปฏิบัติตามแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีเพียงแต่ละหน่วยกำหนดเอง ส่วนใหญ่ไม่มีการประชุมแจ้งให้ทุกคนรับทราบไม่มีการประเมินผลสำหรับผู้ร่วมในการพัฒนา (2) ปัญหาพบว่ายังไม่มีแผนดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนในบางหน่วย ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มี การประเมินภาระงานของบุคคลในหน่วยงาน ส่วนด้านงบประมาณพบว่า มีขีดจำกัดจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการของทุกคน (3) ความต้องการในดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมพบว่ามีความต้องการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุดและวิธีการที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง มี 4 ประเด็นดังต่อไปนี้ ยุทธศาสตร์ที่ (1) พัฒนาศักยภาพของบุคคลครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ที่ (2) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ (3) ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ยุทธศาสตร์ที่ (4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล

สุภโชค กลมกลาง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ของเทศบาลตำบลศาลเจ้าพ่อวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา พบว่า (1) ยุทธศาสตร์พัฒนาการท่องเที่ยว ส่งเสริมทักษะเป็นผู้ประกอบการ การบริการที่ดี มีการจัดสถานที่สำหรับจำหน่ายสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์และการประชาสัมพันธ์การบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการ

ท่องเที่ยวควรรให้สอดคล้องกับช่วงเวลา (2) ยุทธศาสตร์การบริหารราชการตามหลักบริหารบ้านเมืองที่ดี (3) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างความสามารถทางเศรษฐกิจและบรรเทาปัญหาอาชญากรรม (4) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดความสมดุลยั่งยืน (5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาสาธารณสุขูปโภค อย่างคุ้มค่างบประมาณ (6) ยุทธศาสตร์การสร้างสังคมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข นโยบายการเรียนรู้ตลอดชีวิตการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การต่อต้านยาเสพติด การพัฒนาความอบอุ่นภายในครอบครัว การดูแลประชากรกลุ่มพิเศษ การจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ พิกุล และผู้ติดเชื้อเอชไอวีได้อย่างทั่วถึง

วัฒนากร คำพันธ์ (2553) ศึกษาเรื่องการจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกครามพัฒนาอำเภอบางปลาม้า ในจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาได้จัดทำ ยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับผังเมืองรวม ยุทธศาสตร์ที่ (2) การพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาและใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ (3) การพัฒนาเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนในท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ (4) การพัฒนาด้านสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนปรับปรุงระบบบริหารสาธารณสุขให้สามารถบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมายของการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าโดยเน้นการป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพ ยุทธศาสตร์ที่ (5) การพัฒนาทางด้านการเมืองการบริหารและการปกครองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในการปกครองระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง และเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรที่ทำการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง และนำเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง

2. ประชากรที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปางจำนวน 43 คน ทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง และการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ ทันตแพทย์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง และเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง โดย

3.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคือ บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 43 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

3.2 ใช้เก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์องค์กรโดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากรเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน ได้แก่ ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่ง คือ

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย

1) ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคือ บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง จำนวน 43 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

1.1 ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่รับการสัมภาษณ์ นัดวันเวลาที่ขอสัมภาษณ์

1.2 ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาและสถานที่ที่กำหนด เก็บสาระ บันทึกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ การสังเคราะห์ โดยผู้วิจัยต่อไป

1.3 อัดเทปเพื่อช่วยให้มีรายละเอียดจากการที่ได้สัมภาษณ์มีความถูกต้องชัดเจน

1.4 จัดบันทึก เพื่อบันทึกเนื้อหาจากการสังเกต

2) การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์องค์กรโดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากรคือผู้มี

ส่วนเกี่ยวข้องกับกำหนดยุทธศาสตร์ในกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน ได้แก่ ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปบันทึกทุกๆชุด จัดให้อยู่ในระเบียบเพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยเทคนิค SWOT Analysis โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1.1 โอกาส (opportunities) ได้แก่

- ด้านสังคม (social)
- ด้านเทคโนโลยี (technology)
- ด้านเศรษฐกิจ (economic)
- ด้านการเมือง (politics)

1.2 อุปสรรค (threats) ได้แก่

- ด้านสังคม (social)
- ด้านเทคโนโลยี (technology)
- ด้านเศรษฐกิจ (economic)
- ด้านการเมือง (politics)

2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

2.1 จุดแข็ง (strengths) ได้แก่

- ด้านโครงสร้าง (Structure)
- ด้านการบริการ (Service)
- ด้านคน (man)
- ด้านเงิน (money)
- ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)
- ด้านการบริหาร (management)

2.2 จุดอ่อน (weakness) ได้แก่

ด้าน โครงสร้าง (Structure)

ด้านการบริการ (Service)

ด้านคน (man)

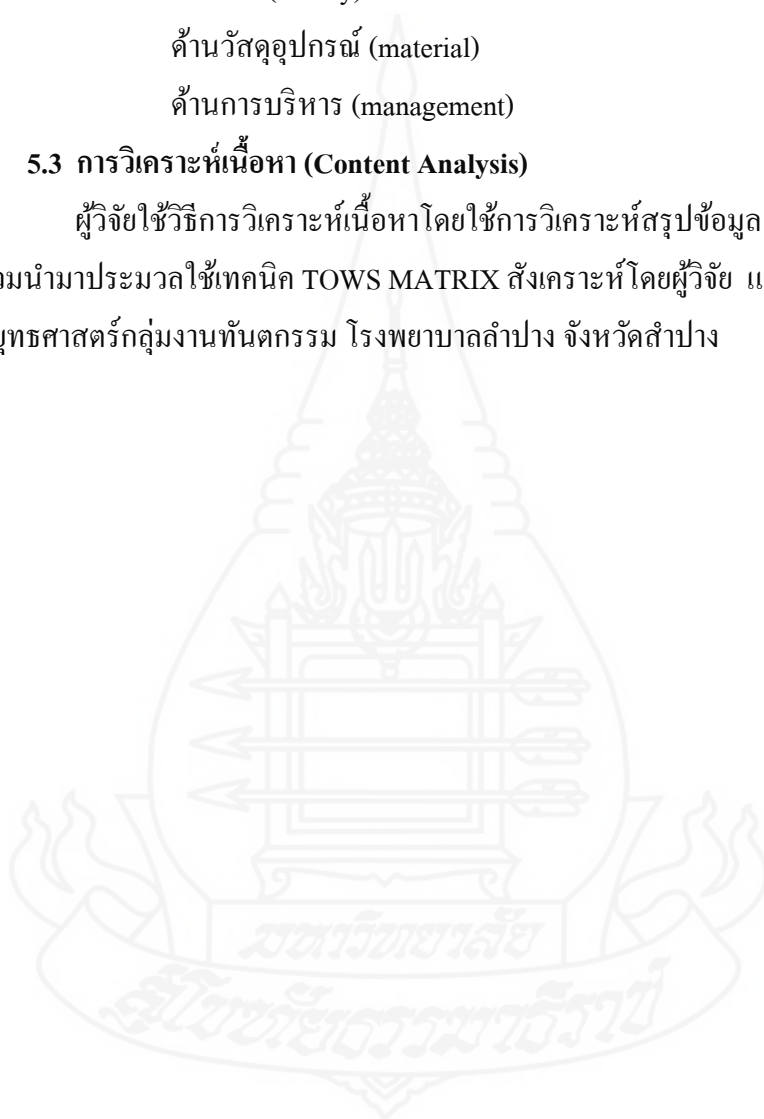
ด้านเงิน (money)

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

ด้านการบริหาร (management)

5.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้การวิเคราะห์สรุปข้อมูล จากการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมนำมาประมวลใช้เทคนิค TOWS MATRIX สังเคราะห์โดยผู้วิจัย และรวบรวมสรุป เสนอเป็นยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง และรวบรวมทำการนำเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง
2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX
3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง ได้แก่

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

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้านโครงสร้าง (Structure) การบริการ (Service) บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหาร (Management)

รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติการทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง ในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง จำนวน 43 คนเพื่อให้ได้ผลการวิจัยสามารถสรุปผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งรวบรวมจากผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1) โอกาส

1.1 ด้านสังคม (Social)

- 1) เป็นกลุ่มงานที่มีศักยภาพในการทำงานให้บริการประชาชนทั่วไป ปรึกษาผู้ป่วย ส่งต่อจากต่างอำเภอในจังหวัดลำปาง และต่างจังหวัด เป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน ยังได้รับการยอมรับจากสังคมทั่วไป
- 2) สังคมให้การยอมรับว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะเป็นคนดี มีระเบียบวินัย เป็นที่พึ่งของสังคม และยังได้รับความเชื่อถือในความสามารถ
- 3) มีความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 4) การมีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นการออกหน่วยเคลื่อนที่
- 5) การมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่น เช่นการเป็นวิทยากรให้หน่วยงานอื่นๆ
- 6) การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้บุคลากรมีการตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และให้ความสนใจสุขภาพเพิ่มมากขึ้น

1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

- 1) มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่นการจัดเก็บข้อมูลผู้รับบริการ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และมีการพัฒนาระบบจัดเก็บอย่างต่อเนื่อง การใช้เครื่องมือตรวจฟันผุโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการออกหน่วยเคลื่อนที่
- 2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรมีฝึกอบรมทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆที่เกิดขึ้น
- 3) มีการใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนางานและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นการแจ้งส่งซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการแจ้งเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน มีการแจ้งการฝึกอบรม และประชุมของบุคลากร

1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- 1) ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ประชาชนหันมาใช้บริการภาครัฐเพิ่มมากขึ้นทำให้มีผู้มารับบริการเพิ่มมากขึ้น
- 2) ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.4 ด้านการเมือง (Politic)

1) นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการดูแลสุขภาพในช่องปากเพิ่มมากขึ้น เช่น โครงการฟันเทียมพระราชทานในผู้สูงอายุและโครงการฝังรากฟันเทียมพระราชทานในผู้สูงอายุที่ใส่ฟันปลอมถอดได้ทั้งปาก

2) นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการดูแลสุขภาพในช่องปากผู้ท้องถิ่น เช่นการให้มีบริการทางทันตกรรมในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพระดับตำบล โดยให้ทันตแพทย์ออกไปให้บริการอาทิตย์ละ1 ครั้ง

3) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพของประชาชนในชุมชนเพิ่มมากขึ้น

2) อุปสรรค

2.1. ด้านสังคม (Social)

1) ความต้องการของประชาชน รวมไปถึงปัญหาข้อจำกัดทางด้านอัตราค่าจ้างของบุคลากร พื้นที่การให้บริการกว้างและงบประมาณที่มีจำกัดมีมากขึ้น การกิจในความรักนิชอบของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น บุคลากรจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานประจำวันให้ลุล่วง มากกว่าสนใจในการพัฒนาตนเองในระยะยาว

2) ประชาชนหวังพึ่งการบริการภาครัฐมากกว่าการดูแลสุขภาพตนเองก่อน เป็นเบื้องต้น

3) สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีผลกระทบต่อการวางแผนงานที่ขาดความยืดหยุ่น

4) ประชาชนขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในด้านการมีส่วนร่วมการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานของภาครัฐ

5) เป็นสังคมเมืองที่ต่างคนต่างอยู่ ทำให้การขอความร่วมมือกับชุมชนเป็นไปด้วยความลำบาก

6) สังคมไร้พรมแดน ทำให้เสี่ยงต่อการเกิดโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

2.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

1) เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีราคาแพงเช่น เอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์

2) มีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

3) เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกินกว่าที่บุคลากรจะสามารถพัฒนาตนเองได้ทัน

2.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

- 1) ภาคเอกชนมีส่วนร่วมน้อย เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูง
- 2) ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร
- 3) ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นประชาชนสนใจแต่การหาเลี้ยงชีพขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองเบื้องต้น

2.4 ด้านการเมือง (Politic)

- 1) นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงานเช่นโครงการที่แทรกมาโดยไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า
- 2) นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่องบประมาณที่มีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาและการบริการ
- 3) ปัจจัยการเมือง มีอิทธิพลและส่งผลต่อการสนับสนุนระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรแบบธรรมาภิบาล

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1) จุดแข็ง

1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

- 1) หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงานชัดเจน
- 2) มีผังในการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้างานที่รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน
- 3) มีการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน
- 4) หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับ
- 5) มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

1.2 การบริการ (Service)

- 1) มีการให้บริการถูกต้องตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 2) มีระบบการให้บริการที่เท่าเทียมกัน และทั่วถึง การบริการทันตสุขภาพมีเกือบครบทุกสาขางาน
- 3) มีระบบการบริหารการคัดกรองผู้ป่วยเบื้องต้นที่ชัดเจน และทำงานเป็นระบบคือมีการตรวจแยกปัญหาและความต้องการเบื้องต้นของผู้รับบริการก่อน แล้วแยกผู้รับบริการไปแต่ละงานบริการ

- 4) มีระบบการบริหารบริการ โดยมีผังในการรักษาพยาบาลชัดเจนเช่นมีตารางการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และรายปีของแต่ละคน
- 5) มีการให้บริการเชิงรุกคือ งานส่งเสริม งานป้องกันทันตสุขภาพ และงานเชิงรับคือ การให้บริการรักษาทางทันตกรรม
- 6) มีการให้บริการทั้งในและนอกสถานพยาบาลคือ ในโรงพยาบาล โรงเรียน ในเขตรับผิดชอบ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล ในเรือนจำ ในสถานพินิจ และการออกหน่วยเคลื่อนที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 7) มีการให้บริการทั้งในและนอกเวลาราชการตลอด 24 ชั่วโมง กรณีผู้รับบริการฉุกเฉิน
- 8) มีกระบวนการควบคุมกำกับและประเมินผล การบริการโดยมีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาหลังการให้บริการ ระยะเวลาการให้บริการ (cycle time) ความคิดเห็นของผู้รับบริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 9) มีการให้บริการร่วมกับสาขาวิชาชีพอื่น (cross function team) กรณีผู้รับบริการมีปัญหสุขภาพหลายอย่างเช่น ความดันโลหิตสูง เบาหวาน โรคหัวใจและอื่นๆ

1.3 บุคลากร (Man)

- 1) มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดี
- 2) บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
- 3) บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยยึดแนวทางการให้บริการ (clinical practices guideline)
- 4) บุคลากรมีการดูแลสุขภาพให้แข็งแรงสม่ำเสมอ และมีการตรวจสุขภาพทุก ๆ ปีในเดือนมิถุนายนเพื่อความพร้อมในการทำงาน
- 5) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันความเคารพและให้เกียรติบุคคลอื่น
- 6) มีการติดต่อประสานงานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดี
- 7) บุคลากรให้ความร่วมมือที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและการรับภารกิจใหม่ๆ

1.4 เงิน (Money)

- 1) มีแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา
- 2) มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณและกองทุนหลักประกันสุขภาพ

3) มีงบประมาณจากกองทุนทันตกรรมในการบริหารโครงการต่างๆ เช่น โครงการสายใยรักโครงการผู้สูงอายุ เป็นต้น

1.5 วัสดุอุปกรณ์ (Material)

- 1) มีแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี
- 2) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน
- 3) มีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยเช่น เอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์
- 4) มีแผนการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- 5) มีแผนการสำรวจวัสดุอุปกรณ์ประจำปี

1.6 การบริหาร (Management)

- 1) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนับสนุนในการทำงาน
- 2) ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหา
- 3) มีผู้นำที่มีนโยบายและวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนต่อกลุ่มงาน
- 4) มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอนและมีสายบังคับบัญชาชัดเจน
- 5) มีกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ
- 6) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน
- 7) มีการจัดประชุมกลุ่มงานเพื่อแจ้งให้ทราบและเสนอความคิดเห็นทุกเดือนในสัปดาห์ที่ 1 และสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน
- 8) มีการจัดประชุมกรณีมีข้อขัดข้อง เพื่อแก้ไขปัญหา
- 9) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่เป็นระบบปีละ 2 ครั้งในเดือนเมษายนและเดือนกันยายน
- 10) มีระบบที่กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านบวกและด้านลบ เช่น การให้รางวัล และโทษทัณฑ์

2) จุดอ่อน

2.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

- 1) โครงสร้างมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป จนเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึง
- 2) โครงสร้างการทำงานกำหนดแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

- 3) โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลคับแคบไม่สามารถขยายการให้บริการได้เต็มที่
- 4) พื้นที่ในเขตรับผิดชอบกว้างทำให้การบริการไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่ได้ทั่วถึง

2.2 การบริการ (Service)

- 1) การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการเนื่องจากผู้มารับบริการมีจำนวนมาก
- 2) มีการบริการที่ล่าช้าเนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมด้วย เช่น งานสอนนักศึกษาหลังปริญญา งานวิทยากร การประชุมและการทำงานคุณภาพต่างๆ
- 3) สถานที่ในการให้บริการมีพื้นที่จำกัดทั้งในและนอกสถานที่ทำให้การบริการให้ได้ไม่เต็มที่
- 4) ระบบการส่งต่อและปรึกษา ยังไม่เป็นระบบชัดเจน
- 5) เน้นการบริการเชิงรับมากกว่าเชิงรุก คือการรักษามากกว่าการป้องกัน

2.3 บุคลากร (Man)

- 1) อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานในความรับผิดชอบมาก หรือ มีการเกษียณอายุ แต่การบรรจุทดแทนกำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ
- 2) มีแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนากำลังคนในระยะยาวแต่ไม่ได้ปฏิบัติตามแผนที่จัดทำไว้เนื่องจากการรับ-โอน การโยกย้ายของบุคลากรไม่ได้ขึ้นกับกลุ่มงานอย่างเดียว
- 3) บุคลากรบางคนยังขาดทักษะความรู้ ในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์
- 4) ระดับการศึกษาของบุคลากรที่มีอยู่ในไม่เหมาะสมกับงานบางงานเช่น ตำแหน่งผู้ช่วยทันตแพทย์ยังไม่สามารถรับผู้ที่จบโดยตรงได้ กลุ่มงานต้องฝึกรวมคนงานมาช่วยทันตแพทย์เอง
- 5) บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) บุคลากรบางคนขาดความกระตือรือร้น ในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.4 เงิน (Money)

- 1) ใช้งบประมาณไม่ตรงกับความต้องการการพัฒนาของหน่วยงาน

- 2) งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวของกลุ่มงานมีน้อยไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
- 3) งบประมาณส่วนใหญ่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ เนื่องจากการปรับราคาของวัสดุอุปกรณ์มีการปรับราคาค่อนข้างรวดเร็ว
- 4) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า
- 5) ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนมีหลายขั้นตอน

2.5 วัสดุอุปกรณ์ (Material)

- 1) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับมาบางอย่างไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยผู้ใช้
- 2) การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เน้นราคาถูกเป็นหลักมากกว่าคุณภาพที่ต้องการ เช่น ระบบการจัดซื้อที่เน้นราคาถูก
- 3) วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งานเช่นเก้าอี้ทำฟันทันตแพทย์ (dental unit) ที่พร้อมใช้งานไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งานกับจำนวนทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงาน อยู่ จำนวน 16 ตัว ต่อ 17 คน
- 4) วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน
- 5) วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ทางด้านนี้มีราคาสูง

2.6 การบริหาร (Management)

- 1) ขาดการนำการบริหารจัดการแนวทางใหม่ๆ มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2) ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารบุคลากรในระยะยาวที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- 3) มีแผนการดำเนินงานแต่ไม่สามารถปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้
- 4) ขาดการมีประสานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางภาระงานได้ทันทั่วทั้งที่เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานมาก
- 5) ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควรแต่ละคนก็ทำในส่วนตน
- 6) ขาดการสร้างแรงจูงใจในบุคลากรภายในหน่วยงานเช่นการทำกิจกรรมร่วมกันเนื่องจากแต่ละคนมีภาระงานไม่ตรงกัน
- 7) การประสานงานระหว่างต่างหน่วยงานยังไม่ดีเท่าที่ควร
- 8) การทำงานเป็นทีมน้อย รวมตัวค่อนข้างช้า เนื่องจากการกิจของงาน
- 9) การส่งผ่านข้อมูลค่อนข้างล่าช้าเนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบกว้างมีทั้งงานในและนอกสถานพยาบาล งานเชิงรุกและงานเชิงรับ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

ใช้การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน ได้แก่ ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติ การในกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS

ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกลุ่มงานทันตกรรมจากการใช้ SWOT ANALYSIS

โอกาส	อุปสรรค
ด้านสังคม	
1) สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ประชาชน การรับปรึกษา รับผู้ป่วยส่งต่อจากต่างอำเภอในจังหวัดลำปาง และต่างจังหวัด นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับและดูงาน	1) ประชาชนหวังพึ่งการบริการภาครัฐมากกว่า การดูแลสุขภาพตนเองก่อนเป็นเบื้องต้น
2) การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน	2) และสังคมเมืองที่ต่างคนต่างอยู่ทำให้การขอความร่วมมือกับชุมชนเป็นไปได้ด้วยความลำบาก
	3) สังคมไร้พรมแดน ทำให้เสี่ยงต่อโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ
ด้านเทคโนโลยี	
1) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานค่อนข้างทั่วถึงเช่นการจัดเก็บข้อมูลผู้รับบริการโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์และมีการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง	1) เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีราคาแพง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด
2) เป็นสถานที่ฝึกอบรมทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างต่อเนื่องซึ่งนำมาพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	2) เทคโนโลยีใหม่ครอบคลุมและล่าช้าบางพื้นที่ เช่นชุมชนที่อยู่ห่างไกล

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
ด้านเศรษฐกิจ	
1) ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ประชาชนหันมาใช้บริการภาครัฐเพิ่มมากขึ้นทำให้มีผู้มารับบริการเพิ่มมากขึ้น	1) ภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูงขึ้นประชาชนสนใจแต่การหาเลี้ยงชีพ ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองเบื้องต้น
2) ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	2) ภาคเอกชนมีส่วนร่วมน้อย เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพสูง
ด้านการเมือง	
1) นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ งานทันตสาธารณสุขเชิงรุก การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร	1) นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับแผนปกติ
2) นโยบายของรัฐบาลทำให้ประชาชนต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น	2) นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่องบประมาณที่มีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอสำหรับการพัฒนาและการบริการ

ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกลุ่มงานทันตกรรมจากการใช้

SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านโครงสร้าง	
1) หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงานชัดเจน มีผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน	1) โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลคับแคบไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และการให้บริการได้จะเพิ่มขึ้นในอนาคต
2) หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย	2) พื้นที่ในเขตรับผิดชอบกว้างทำให้การบริการไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่ได้ทั่วถึง
ด้านการบริการ	
1) มีระบบการบริหารการคัดกรองผู้ป่วยเบื้องต้นที่ชัดเจน และทำงานเป็นระบบคือมีการตรวจแยกปัญหาและความต้องการเบื้องต้นของผู้รับบริการก่อนแล้วแยกผู้รับบริการไปแต่ละงานบริการ	1) การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมด้วยเช่นงานสอนนักศึกษาหลังปริญญา งานวิทยากร การประชุมและการทำงานคุณภาพต่างๆ
2) มีการให้บริการทันตกรรมครบเกือบทุกสาขา	2) ระบบการส่งต่อและปรึกษา ยังไม่เป็นระบบชัดเจน ไม่ได้ขึ้นกับกลุ่มงานอย่างเดียว
ด้านการเงิน	
1) มีแผนการใช้เงินงบประมาณประจำปีตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา	1) งบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาวของกลุ่มงานมีน้อยไม่สัมพันธ์กับจำนวนบุคลากรที่เพิ่มขึ้น
2) มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณและกองทุนหลักประกันสุขภาพ	2) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้ามีขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนมีหลายขั้นตอน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านวัสดุ อุปกรณ์	
1) มีระบบการจัดการและแผนการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ประจำปี	1) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับมาบางอย่างไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยผู้ใช้ การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์เน้นราคาถูกเป็นหลักมากกว่าคุณภาพที่ต้องการ
2) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงาน	2) วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทน เป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน
ด้านการบริหารงาน	
1) มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอนและมีสาย บังคับบัญชาชัดเจนมีกำหนดผู้รับผิดชอบในการ สั่งการและแก้ไขปัญหาโดยมีการจัดประชุมกลุ่ม งานเพื่อแจ้งให้ทราบและเสนอความคิดเห็นทุก เดือนในสัปดาห์ที่ 1 และสัปดาห์ที่ 3 ของเดือน	1) ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมใน องค์กรเท่าที่ควรและแต่ละคนก็ทำในส่วนที่ ตนเองรับผิดชอบและขาดการประสานงานที่ดี ระหว่างต่างหน่วยงานเท่าที่ควร
2) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่าง ชัดเจนโดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่เป็นระบบปี ละ 2 ครั้งในเดือนเมษายนและเดือนกันยายน	2) การทำงานเป็นทีมน้อย การรวมตัวค่อนข้างช้า เนื่องจากภารกิจของงานที่มาก ทำให้การส่งผ่าน ข้อมูลค่อนข้างล่าช้าเนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบ กว้างมีทั้งงานในและนอกสถานพยาบาล งานเชิง รุกและงานเชิงรับ

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปางจากการ สทนากลุ่ม

จุดแข็ง (Strength)

S1 หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงาน และผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงาน ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่าง ชัดเจน

S2 หน่วยงานมีคณาจารย์ที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การบริการทันตกรรมมีเกือบครบทุกสาขา

S3 มีระบบการบริหารการคัดกรองผู้ป่วยเบื้องต้นที่ชัดเจน และทำงานเป็นระบบคือมีการตรวจแยกปัญหาและความต้องการเบื้องต้นของผู้รับบริการก่อนแล้วแยกผู้รับบริการไปแต่ละงานบริการ

S4 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจนโดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

S5 มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณและกองทุนหลักประกันสุขภาพ

S6 มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยเช่น เอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์

จุดอ่อน (Weakness)

W1 การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมด้วย เช่นงานสอนนักศึกษาหลังปริญญา งานวิทยากร การประชุมและการทำงานคุณภาพต่างๆ

W2 โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลคับแคบ ไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และการให้บริการได้จะเพิ่มขึ้นในอนาคต

W3 อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานในความรับผิดชอบมาก การบรรจุทดแทนและการจัดหากำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ

W4 การมีส่วนร่วมทำงานเป็นทีมมีน้อย เนื่องจากภารกิจงานแต่ละคนมาก การส่งผ่านข้อมูลและการสื่อสารค่อนข้างล่าช้าเนื่องจากพื้นที่รับผิดชอบกว้างมีทั้งงานในและนอกสถานพยาบาล งานเชิงรุกและงานเชิงรับ

W5 วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน ที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน

โอกาส (Opportunity)

O1 นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ งานทันตสาธารณสุขเชิงรุก การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร

O2 นโยบายของรัฐบาลทำให้ประชาชนต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น

O3 สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ประชาชน รับปรึกษา รับผู้ป่วยส่งต่อจากต่างอำเภอในจังหวัดลำปาง และต่างจังหวัดเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน

O4 การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน

O5 เป็นสถานที่ฝึกอบรมทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างต่อเนื่องซึ่งนำมาพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

อุปสรรค (Threat)

T1 นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับแผนปกติ

T2 การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมมาก ส่งผลกระทบทำให้ประชาชนไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองเบื้องต้นต่อตนเอง

T3 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีราคาแพง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

T4 สังคมไร้พรมแดน ทำให้เสี่ยงต่อการเกิดโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ

การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

ใช้เก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน ได้แก่ ทันตแพทย์ที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง และการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX นำเสนอในรูปแบบตารางแสดงผลงานการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านคือยุทธศาสตร์ SO ST WO WT และเสนอผลที่ได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์เรียงตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน(W)
<p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p style="text-align: center;">สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p>S1 หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผังรายละเอียดของงานและมีผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างชัดเจน</p>	<p>W1 การให้บริการไม่เพียงพอต่อความต้องการเนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมด้วย</p>
	<p>S2 หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย การบริการทางทัศนกรรมมีเกือบครบทุกสาขา</p>	<p>W2 โครงสร้างสถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลลับแลบไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการและการให้บริการได้จะเพิ่มขึ้นในอนาคต</p>
	<p>S3 มีระบบการบริหารการคัดกรองผู้ป่วยเบื้องต้นที่ชัดเจนและทำงานเป็นระบบ</p>	<p>W3 อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การบรรจุกำลังคนทดแทนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ</p>
	<p>S4 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจนโดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>W4 การทำงานเป็นทีมมีน้อยเนื่องจากภารกิจงานแต่ละคนมาก</p>
	<p>S5 มีงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งจากเงินงบประมาณและกองทุนหลักประกันสุขภาพ</p>	<p>W5 วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งานที่มีอยู่บางอย่างใช้งานมานาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน</p>
	<p>S6 มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย</p>	
<p>โอกาส(O)</p> <p>O1 นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ งานทัศนสาธารณสุขเชิงรุก การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร</p> <p>O2 นโยบายของรัฐบาลทำให้ประชาชนต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น</p> <p>O3 สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ประชาชน รับปรึกษา รับผู้ป่วยส่งต่อจากต่างอำเภอ ในจังหวัดลำปาง และต่างจังหวัดเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน</p>	<p>SO Strategies</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทีมงานทันตกรรม</p>	<p>WO Strategies</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย</p>

ตารางที่ 4.3

<p>O4 การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน</p> <p>O5 เป็นสถานที่ฝึกอบรมทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างต่อเนื่องซึ่งนำมาพัฒนางานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบริการ ทันตสุขภาพที่ใด □ มาตรฐาน และทั่วถึง</p>	
อุปสรรค (T)	ST Strategies	WT Strategies
<p>T1 นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับแผนปกติ</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสาธารณสุข</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ</p>
<p>T2 การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมมาก ส่งผลกระทบทำให้ประชาชนไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองเบื้องต้นตนเอง</p>		
<p>T3 เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีราคาแพง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด</p>		
<p>T4 สังคมไร้พรมแดน ทำให้เสี่ยงต่อโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ</p>		

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เป็นขั้นตอน

ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์จากขั้นตอนการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ว่า ยุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ถูกพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกมุมมองตามมิติต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติ งานทั้งนอกองค์กรและในองค์กร รวมทั้งตอบสนองข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปคือ ยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์โรงพยาบาล

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่างๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ และจากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของ SO ST WO WT

จากผลการศึกษารอบยุทธศาสตร์ได้แนวคิด ดังนี้คือ

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

โดยการอาศัยจุดแข็งองค์กรที่หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงาน การบริการต้นตอกรรมที่มีเกือบครบทุกสาขา และมีภาคีเครือข่ายสาธารณสุขเกือบทุกระดับ ด้านโอกาส พบว่ารัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ ด้านงานบริการต้นตอสุขภาพ การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร ประชาชนต้องการการบริการทางต้นตอกรรมเพิ่มมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น มีการบริการรับปรึกษา รับผู้ป่วยส่งต่อจากต่างอำเภอในจังหวัดลำปางและต่างจังหวัด นอกจากนี้กลุ่มงานยังเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน ทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่ภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ เข้ามามีส่วนร่วมกัน สิ่งเหล่านี้ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ใช้ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาแบบบูรณาการของระบบบริหารและบุคลากร

แนวคิดที่ 2 การพัฒนาบริการต้นตอสุขภาพที่ใด □ มาตรฐานและทั่วถึง เป็นการจับคู่ระหว่าง S 1,2,3,4,5,6 กับ O 1,2,3,4,5

โดยการอาศัยการรวบรวมข้อมูลจุดแข็งพบว่ากลุ่มงาน มีจุดแข็งเรื่องโครงสร้าง ภาระงานและการพัฒนาบุคลากร อัตรากำลัง การจัดสรร วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่ทันสมัยในการทำงาน มีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงาน ที่ได้รับมอบหมาย มีการบริการต้นตอกรรมเกือบครบทุกสาขา มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาศัยโอกาสที่นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการต้นตอสุขภาพ การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน ที่ต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น และความต้องการต่องานตติยภูมิมากขึ้น ทำให้กลุ่มงานต้องพัฒนางานด้านนี้ด้วย การเป็นสถาบันการสอน ที่ทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ

อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำมาพัฒนาคุณ ภาพระบบบริการขององค์กรให้ได้ □มาตรฐาน และส่งเสริมการดูแลทันตสุขภาพแบบองค์รวมให้ทั่วถึง

แนวคิดที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย เป็นการจับคู่ระหว่าง W 1,2,4 กับ O 1,2,3,4

เป็นการอาศัยโอกาสที่รัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กร ทั้งในด้านงบประมาณ งานทันตสาธารณสุขเชิงรุก การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร ส่งคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการให้บริการ การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนที่ ต้องการการบริการมากขึ้น การเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น และการกลุ่มงานได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงานและมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ทันสมัย เพื่อเป็นการลดหรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อน ในการที่สถานพยาบาลคับแคบไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และการให้บริการได้จะเพิ่มขึ้นในอนาคต การมีพื้นที่รับผิดชอบกว้าง การทำงานเป็นทีมน้อย เนื่องจากภารกิจของงานที่มาก ดังนั้นจึงมีแนวคิดการส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายเพื่อการสร้างความเข้าใจ และการร่วมกันดูแลสุขภาพในช่องปาก แบบองค์รวมของประชาชน การมีส่วนร่วมกับเครือข่าย ทำให้เกิดการพัฒนาด้านสัมพันธ์ ประสานความร่วมมือกัน การแสวงหาการสนับสนุนทั้งความรู้และงบประมาณ เพื่อร่วมกันพัฒนางานของกลุ่มงานมีเครือข่ายชุมชนที่เข้มแข็ง โดยพยายามให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

แนวคิดที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสาธารณสุข เป็นการจับคู่ระหว่าง S1,2,5,6 กับ T2,3

โดยการอาศัยจุดแข็งขององค์กร ที่หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพ ในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย มีการบริการทันตกรรมเกือบครบทุกสาขา มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ทันสมัย แต่มีอุปสรรคคือ การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมมากส่งผลกระทบต่อทำให้ประชาชนไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองเบื้องต้นต่อตนเอง เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีด้านนี้ราคาค่อนข้างแพง และมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากงบประมาณที่จำกัด มีความเสี่ยงต่อโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำ ดังนั้นจึงมีแนวคิดในการพัฒนาเทคโนโลยี การบริการทันตสาธารณสุข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อลดหรือกำจัดจุดอ่อนที่บุคลากรน้อย ภาระงานมาก และพื้นที่รับผิดชอบกว้าง

แนวคิดที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ เป็นการจับคู่ระหว่าง W1,3,4,5 กับ T1,2,3,4

เป็นแนวคิดในการลดจุดอ่อนคือการให้บริการที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ เนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ การบรรจุกำลังคนทดแทนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ การทำงานเป็นทีมน้อย ทำให้การสื่อสารและส่งผ่านข้อมูลค่อนข้างล่าช้า วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน พื้นที่การให้บริการและงบประมาณ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีด้านนี้ ราคาค่อนข้างแพงทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากงบประมาณที่จำกัด ความเสี่ยงต่อโรคอุบัติใหม่ อุบัติซ้ำและการมีการฟ้องร้องที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาที่จะสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ จึงควรต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ และเพิ่มคุณภาพระบบบริการให้ดีขึ้น

3. ข้อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สามารถรวบรวมสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาคุณภาพทันตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการทันตสุขภาพที่ใด □ มาตรฐานและทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาคุณภาพทันตกรรม

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกโดยการอาศัยจุดแข็งขององค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีคณะทำงานที่เข้มแข็งและบุคลากรมีศักยภาพ มีการให้บริการทันตกรรมเกือบทุกสาขา มีเทคโนโลยีในการทำงานและมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัย การได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากเงินประมาณและกองทุนหลักประกันสุขภาพ ทั้งยังมีเครือข่ายชุมชนที่เข้มแข็ง โดยพยายามให้ภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารและการ

พัฒนาแบบบูรณาการในด้านการมีนโยบายสนับสนุนการบูรณาการทุกภาค โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดง ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การบริหารคน การพัฒนาระบบฐานข้อมูล และองค์ความรู้ในองค์กร เป็นต้น

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

- การบริหารงานใช้หลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย
- มีการนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ในกลุ่มงาน
- มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการบริการ โดยยึด

ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

- จัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
อย่างเป็นระบบ

- จัดแผนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง เพื่อ
ความปลอดภัยของโรงพยาบาลและเครือข่าย ให้ประชาชนได้รับการบริการทันตสุขภาพที่มีคุณภาพ
มาตรฐาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน

- มีการปรับเปลี่ยนระบบระบบตรวจสอบภายในของกลุ่มงานทันตกรรม ให้มีความ
ทันสมัยมากขึ้น

- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

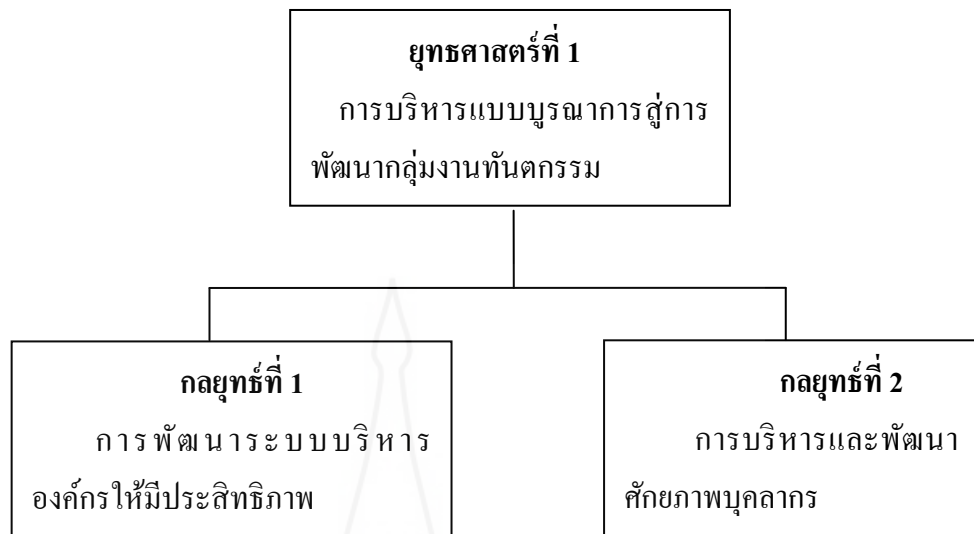
- พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเสริมสร้างสมรรถนะและทักษะให้แก่
บุคลากร

- พัฒนาการจัดการความรู้ และศักยภาพบุคลากร โดยการส่งเสริมเข้ารับการอบรม
เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เช่นการอบรมวิชาการประจำปี

- จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการให้อบรมเฉพาะตามสาขางานต่างๆ
การจัดประชุมวิชาการเฉพาะและเชิงปฏิบัติการในกลุ่มงาน

- จัดการฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ที่มีลักษณะงานที่
คล้ายคลึงกันเพื่อให้สามารถสับเปลี่ยนการทำงานในลักษณะใกล้เคียงกันได้

- ให้ทุนสนับสนุนบุคลากรให้มีโอกาสอบรม/ดูงานเพิ่มขึ้น
- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนากลุ่มงานทันตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการทันตสุขภาพที่ใด มาตรฐานและทั่วถึง

กำหนดให้กลุ่มงานแสดง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การลดระยะเวลาการให้บริการและการให้เข้าถึงการบริการอย่างทั่วถึง เป็นต้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ

- การนำแนวคิดของกิจกรรม 5 ส มาใช้ ในการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการของโรงพยาบาลในการจัดสถานที่ทำงาน ปรับปรุงให้ เป นระเบียบมากขึ้น วยทำให้ การปฏิบัติงานสะดวก และปลอดภัยมากยิ่งขึ้น นการเสริมสร างทัศนคติที่ดีให้ แก เจ าน าท และเพิ่มคุณภาพงานบริการ

- การเพิ่มประสิทธิภาพ วยระบบคุณภาพ ยุทธศาสตร์ เพิ่มคุณภาพของระบบงานให้ ใด มาตรฐาน างมีประสิทธิภาพ วยระบบคุณภาพที่เป นมาตรฐานซึ่ง ับการยอมรับและเป็นมาตรฐานที่ ันทั่วโลก เช่นระบบ ISO

- การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) ยุทธศาสตร์ เพิ่มคุณภาพของระบบงาน ม ง มาตรฐานการบริการสุขภาพโดยการพัฒนาและรับรองคุณภาพ

- กลุ่มงานทันตกรรมได้รับการตรวจสอบคุณภาพบริการ โดยหน่วยงานภายนอก ปีละ

2 ครั้ง

- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการดูแลทันตสุขภาพประชาชนแบบองค์รวมอย่างทั่วถึง

- การพัฒนาการบริการให้ มีความพร มในทุกๆ ส วน และทุกๆ ขั้นตอนให้ผู้ รับบริการเข มาใช้บริการ

- ส่งเสริมการจัดบริการสุขภาพในโรคระดับตติยภูมิ ให้ประชาชนเข้าถึง ได้อย่างเสมอภาค

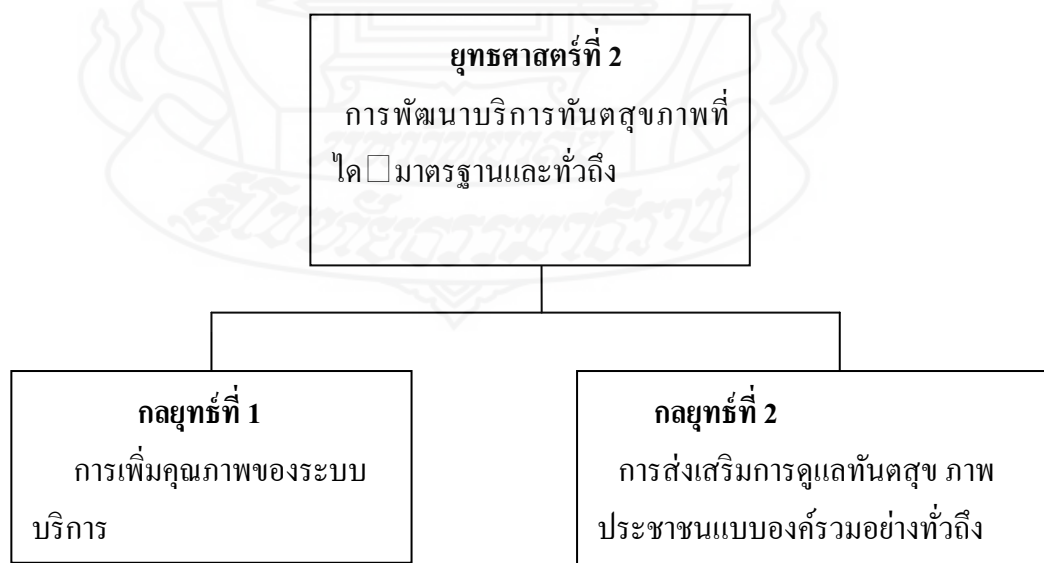
- มีการสร างจิตสำนึกในการให้ บริการ ที่แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่ ผู้ มาใช้บริการ ให้ ความช วยเหลืออย างเต็มความสามารถ

- การวางแผนแก ป ญหาให้ กับผู้ รับบริการให้ ตรงจุดและสมบูรณ์ เพื่อให้ ผู้ รับบริการสามารถดำเนินการไปตามขั้นตอนที่ได้ มีการวางระบบไว อย างดีแล ้ว ซึ่งจะช่วยให้ เกิดความรวดเร็วทั้งผู้ รับบริการและผู้ ให้ บริการเพื่อลดเวลาในการให้ บริการ มีกล่อรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ

- เป ดโอกาสให้ ประชาชนเข มา มีส วนร วมในการพัฒนาระบบบริการของเครือช าย เพื่อให้ ผู้ รับบริการ ได้ทราบถึงป ญหาและแนวทางแก ไข เพื่อให้ เกิดความพึงพอใจของทุกฝ าย มีกล่อรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ

- การส่งเสริมพัฒนาทันตสุขภาพที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาชุมชน เช่นมีการจัดประชุมร่วมระหว่างทันตบุคลากรกับชุมชน ให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการทันตสุขภาพใต มาตรฐานอย างมีประสิทธิภาพ
ทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

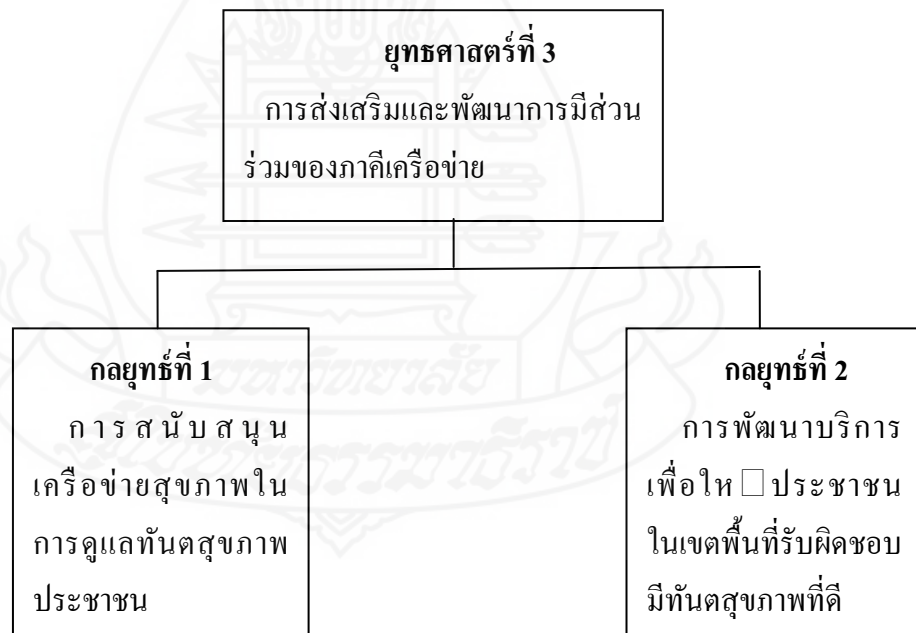
เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา และส่งเสริมเครือข่ายที่มีอยู่และที่จะเกิดขึ้น ในการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจ เพื่อช่วยพัฒนางานของกลุ่มงานให้มีประสิทธิ ภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนให้ความสำคัญในการดูแลเอาใจใส่สุขภาพตนเองต่อตนเอง และเพื่อลดการฟ้องร้องหรือข้อร้องเรียนที่จะเกิดขึ้น ควรสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมกัน ในการดูแลสุขภาพในช่องปากแบบองค์รวมของประชาชน การมีส่วนร่วมกับเครือข่าย ทำให้เกิดการพัฒนาด้านการประสานความสัมพันธ์ร่วมมือกันด้วยดี กระบวนการเพิ่มความสามารถของประชาชน โดยทั่วไปให้ มีการเรียนรู้ เข าใจป ัญหาสุขภาพ สามารถจะดูแลตนเองให้ มีสุขภาพที่ดี มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้อง องให้ กับผ รับบริการและชุมชน ซึ่งทำให้ ป ัญหาทันตสุขภาพที่สำคัญของผ รับบริการ และชุมชนลดลง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

กลยุทธ์ที่ 1 การสนับสนุนเครือข่ายสุขภาพในการดูแลทันตสุขภาพประชาชน ประกอบด้วย

- พัฒนาและส่งเสริมเครือข่ายสุขภาพให้มีศักยภาพในการดูแลสุขภาพประชาชนด้วยความพอเพียง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
- พัฒนางานทันตสุขภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเขตอำเภอเมือง ให้ผ่านเกณฑ์ประเมินตามมาตรฐาน
- มีการจัดอบรม โดยการเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านทันตสาธารณสุขให้กับเครือข่ายเช่น การเป็นวิทยากรการฝึกอบรม
- การสร างเครือ ายและการประสานงานกับหน วยงานสาธารณสุข หน วยงานบริการสังคม องค์กรเอกชน เพื่อร่วมสร างสิ่งแวดล้อม อมให้ เอื้อต อทันตสุขภาพ
- การจัดกิจกรรมต่างๆ โดยให้เครือข่ายและประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน และประเมินผลด้วย
- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบริการเพื่อใ ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบมีทันตสุขภาพที่ดีประกอบด้วย

- การจัดกิจกรรมหรือสร้างโอกาสให้ประชาชนในเขตพื้นที่ให้สามารถดูแลสุขภาพส่งเสริมสุขภาพของตนเอง
- ส่งเสริมอนามัยและสิ่งแวดล้อมลดอุบัติเหตุต่างๆ การให้คำปรึกษา การจัดการทรัพยากร และการจัดกลุ่มช่วยเหลือกันเอง การอบรมให้ความรู้ด้านทันตสุขภาพให้กับประชาชน
- การเผยแพร่ความรู้ด้านทันตสุขภาพแก่ประชาชนตามสื่อต่างๆเช่นวิทยุ และสิ่งพิมพ์
- ส่งเสริมกิจกรรมและสอดแทรกความรู้ ความเข้าใจทางด้านทันตสุขภาพให้กับประชาชนผ่านกิจกรรมเหล่านั้นเช่นวันเด็ก การออกหน่วยเคลื่อนที่ ออกหน่วยแพทย์อาสา และอื่นๆ
- สนับสนุนให้ประชาชนมีพฤติกรรมทันตสุขภาพสุขภาพที่ดี
- จัดบริการสุขภาพแบบองค์รวมทั้งเชิงรับและเชิงรุก ที่มีประสิทธิภาพ เสมอภาค โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม
- ติดตามและประเมินผล



ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสาธารณสุข

เป็นพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสาธารณสุข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์ การนำไปใช้ประโยชน์เพื่อลดหรือกำจัดอุปสรรคที่บุคลากรน้อย ภาระงานมากและพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

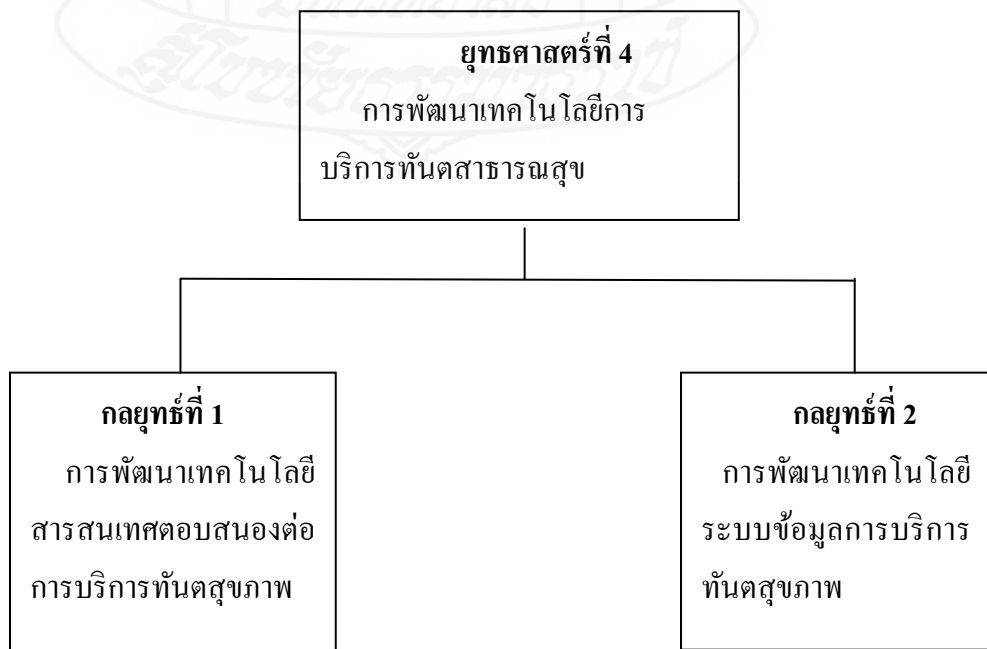
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาเทคโนโลยีตอบสนองต่อการบริการทันตสุขภาพ

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลข่าวสาร เอื้อประโยชน์ต่อการบริการ โดยจัดทำจำนวน โปรแกรมสารสนเทศที่สนับสนุนการบริการของกลุ่มงาน
- พัฒนาเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก
- ส่งเสริมให้มีการประสานพัฒนาระบบสารสนเทศของกลุ่มงานและเครือข่ายไปในทิศทางเดียวกัน
- ส่งเสริมและพัฒนาให้ทันตบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการทำงาน

- ติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีระบบข้อมูลการบริการทันตสุขภาพ

- กำหนดแนวทางพัฒนาข้อมูลการบริการทันตสุขภาพ
- จัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ดำเนินการตามแผนที่วางไว้
- ควบคุมกำกับและประเมินผลข้อมูลทุก 6 เดือน
- เผยแพร่มาตรการปฏิบัติสู่เครือข่ายและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางเดียวกัน
- สรุปผลการดำเนินงาน



ภาพที่ 4.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสาธารณสุข

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ

โดยการที่กลุ่มงานต้องลดจุดอ่อน คือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การพัฒนาการให้บริการให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ เพิ่มผู้ให้บริการ การพัฒนาการทำงานเป็นทีม หลีกเลี่ยงอุปสรรคทางด้านพื้นที่การให้บริการ โดยการมีการประสานงานระหว่างเครือข่ายกับกลุ่มงาน เพื่อที่กลุ่มงานจะได้มีการขับเคลื่อนการสร้างสรรค์สู่การพัฒนากลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศในอนาคต ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ คือ

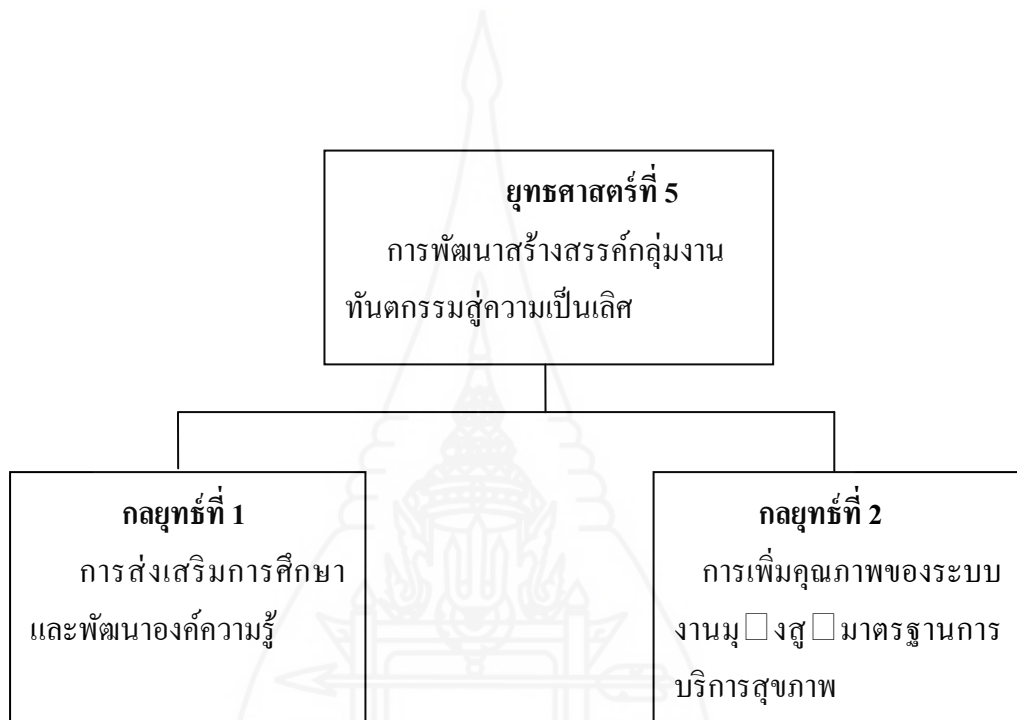
กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้

- มีแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการและมีการประเมินผลอย่างตอเนื่อง
- เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาจิตความสามารถ
- มีแผนพัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- มีการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล
- ผลักดันให้มีการสร้างผลงานวิจัยที่สามารถนำมาพัฒนางานของเครือข่าย
- ติดตามและประเมินผล

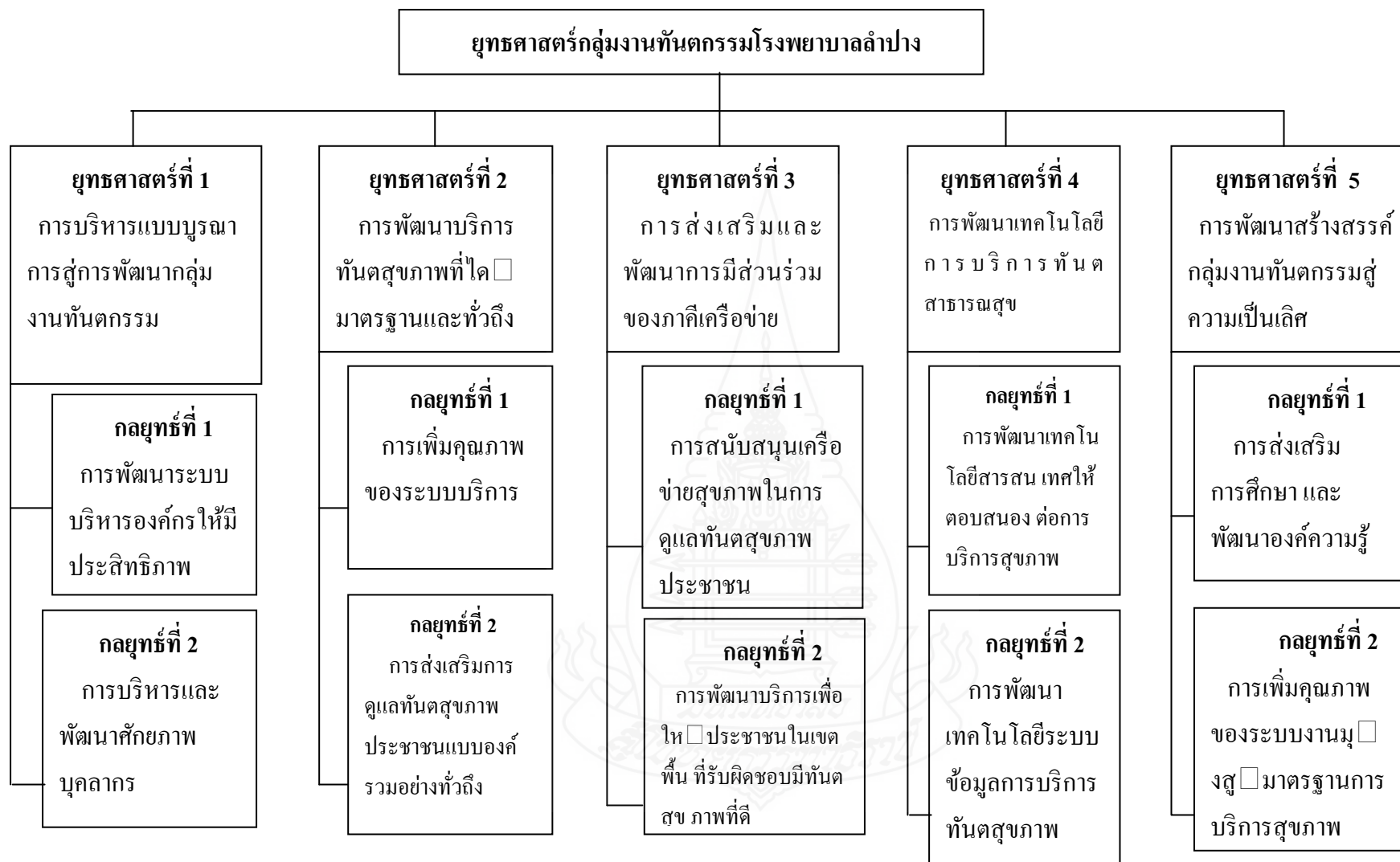
กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มคุณภาพของระบบงานมุ่งสู่มาตรฐานการบริการสุขภาพ

- พัฒนาแนวทางการวินิจฉัยและการส่งต่อให้เป็นแนวทางเดียวกัน
 - มีการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี
 - ผลักดันวัฒนธรรมคุณภาพ คุณธรรม และการทำงานเป็นทีม เข้าสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ
- คุณค่าร่วมการพัฒนาระบบการทำงานสู่ความเป็นเลิศ

- กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดอย่างชัดเจนเป้นมาตรฐานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- ดำเนินตามมาตรการที่กำหนดไว้
- ควบคุม กำกับและประเมินผล



ภาพที่ 4.5 ผังยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค์กลุ่มงานทันตกรรมสู่ความเป็นเลิศ



ภาพที่ 4.6 ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง

การวิจัยครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) สัมภาษณ์บุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง ทั้งที่เป็นข้าราชการ และลูกจ้างในกลุ่มงาน จำนวน 43 คน และเก็บข้อมูลในการประชุมวิเคราะห์องค์กร จากการใช้เทคนิค SWOT และตาราง TOWS MATRIX ของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติการในกลุ่มงานทันตกรรมโรงพยาบาลลำปาง จำนวน 17 คน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายของกลุ่มงานทันตกรรม

1. สรุปการวิจัย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง สรุปได้ ดังนี้

1.1.1 จุดแข็ง (Strength: S) กลุ่มงานทันตกรรมมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบโดย มีผังรายละเอียดของงานแต่ละงานและผู้รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน มีการแบ่งภาระงานตามความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถให้บริการทางทันตกรรมเกือบครบทุกสาขา ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดชี้วัดในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการใช้ เทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยเช่น เอ็กซเรย์คอมพิวเตอร์

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness :W) การให้บริการของกลุ่มงานทันตกรรม ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ สถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลคับแคบ ไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และการให้บริการได้จะเพิ่มขึ้นในอนาคต

อัตรากำลังไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากผู้รับบริการมีจำนวนมาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นๆ ร่วมด้วยเช่นงานสอนนักศึกษาหลังปริญญา งานวิทยากร การประชุมและการทำงานคุณภาพต่างๆ การบรรจุทดแทนกำลังคนล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ การร่วมในการทำงานเป็นทีมมีน้อย การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ค่อนข้างล่าช้า ขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานกว้าง มีการปฏิบัติงานในและนอกสถานพยาบาล การให้บริการทั้งงานเชิงรุกและงานเชิงรับ นอกจากนี้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ไม่เพียงพอต่อการหมุนเวียนใช้งาน มีการชำรุดบ่อย การซ่อมหรือการซื้อทดแทนเป็นไปด้วยความล่าช้าและหลายขั้นตอน

1.1.3 โอกาส (Opportunity:O) นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรทั้งในด้านงบประมาณ งานทันตสาธารณสุขเชิงรุก การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร นโยบายของรัฐบาลทำให้ประชาชนต้องการการบริการมากขึ้นและเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ประชาชน รับผิดชอบต่อผู้ป่วยส่งต่อจากต่างอำเภอในจังหวัดลำปาง และต่างจังหวัด การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจต่างๆ เพื่อช่วยกันร่วมพัฒนากลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้การเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน ทำให้ได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆอย่างต่อเนื่องซึ่งนำมาพัฒนางานในกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.1.4 อุปสรรค (Threats :T) นโยบายการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อยๆ มีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับแผนปกติ การเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ส่งผลกระทบทำให้ประชาชนที่ให้ความสำคัญในการประกอบอาชีพ ขาดการดูแลเอาใจใส่สุขภาพของตนเอง หวังพึ่งแต่การดูแลและสวัสดิการจากภาครัฐ นอกจากนี้เทคโนโลยีและวัสดุ อุปกรณ์ ด้านนี้มีราคาค่อนข้างแพง มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างรวดเร็วทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากการมีงบประมาณที่จำกัด การที่สังคมไร้พรมแดน ทำให้มีอัตราความเสี่ยงต่อการเกิดโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำเพิ่มมากขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของศิริวรรณ เสรีรัตน์(2539:155-170) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการกำหนดและปฏิบัติตามแผน ช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจะกำหนดโครงสร้างเพื่อสิ่งแวดล้อมขององค์กร การพัฒนาและการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร 3) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ 4) การประเมินและการตรวจสอบยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2550) การวิเคราะห์

SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ส่วนสำคัญซึ่งพัฒนาการกลายมาเป็นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายท่าน ได้กล่าวถึงว่าการจะบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จต้องใช้การบริหารกลยุทธ์ เช่นการวิจัยของ อลงกรณ์ ศรีวะรมย์ (2552) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัด ยโสธร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่างๆจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ (2) ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์การ (3) ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหลักการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนา สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล กองบิน 41 เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากำลังพลกองบิน41 (2) เพื่อเสนอ ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน41 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ (1) การสร้าง การมีส่วนร่วมอย่างมีบูรณาการ เพื่อพัฒนาองค์กร ยุทธศาสตร์ (2) การส่งเสริมการศึกษา พัฒนาการ ความรู้ ยุทธศาสตร์ (3) การสร้างผลงานอย่างชาญฉลาดเพิ่มประสิทธิภาพกำลังพล ยุทธศาสตร์ (4) ยุทธศาสตร์การสร้างค่านิยมในระบอบประชาธิปไตย เทิดไท้องค์ราชัน ยุทธศาสตร์ (5) ยุทธศาสตร์ ขับเคลื่อนรวมกันสร้างสรรค์สู่การพัฒนากองบิน 41 พบว่าการจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์หรือ ยุทธศาสตร์

กล่าวโดยสรุปจากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัด ลำปางอยู่ในสถานะที่เป็น SO คือมีจุดแข็งและมีโอกาส โดยการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยผู้วิจัยและเสนอข้อยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง ต่อไป

1.2 สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนา กลุ่มงานทันตกรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการทันตสุขภาพที่ใด □ มาตรฐานและทั่วถึง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ

กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมการดูแลทันตสุขภาพประชาชนแบบองค์รวมอย่างทั่วถึง

1.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การสนับสนุนเครือข่ายสุขภาพในการดูแลทันตสุขภาพประชาชน

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาบริการเพื่อให้ ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบมีทันตสุขภาพที่ดี

1.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีการบริการทันตสาธารณสุข ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาเทคโนโลยีตอบสนองต่อการบริการทันตสุขภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีระบบข้อมูลการบริการทันตสุขภาพ

1.2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาสร้างสรรค้กลุ่มงานทันตกรรมผู้มีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริมการศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้

กลยุทธ์ที่ 2 การเพิ่มคุณภาพของระบบงาน สูง มาตรฐานการบริการสุขภาพ

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปางอยู่ในสถานะที่เป็น SO คือมีจุดแข็งและมีโอกาส คือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบนโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการทันตสาธารณสุข การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งนำมาใช้พัฒนา ลดจุดอ่อนที่การให้บริการของกลุ่มงานทันตกรรม ไม่เพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ และหลีกเลี่ยงอุปสรรคของกลุ่มงาน ที่นโยบายการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ทำให้ต้องทำแผนเร่งด่วนและต้องปรับแผนปกติ นำมาอภิปรายผล มีประเด็น ดังนี้

2.1 ด้านการบริหาร ใช้การบริหารงานแบบบูรณาการ (www.Uhost.rmutp.ac.th) ซึ่งเป็นการบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงานและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยรวมกันทำหน้าที่อย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว อาศัยจุดแข็งของกลุ่มทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง ที่เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน มีการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติโดยใช้สมรรถนะและปริมาณงานส่วนบุคคล และมีภาคีเครือข่าย

สาธารณสุขเกือบทุกระดับ โดยนโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนการบูรณาการขององค์กรในด้านงบประมาณ งานบริการทันตสาธารณสุข การบริการเครือข่าย และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ระบบบริหารงานมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหา อุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และดำเนินการให้เป็น ไปตามที่ตัดสินใจ ได้อย่างครบวงจร และสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งเป็นการบริหารแบบบูรณาการเพื่อพัฒนากลุ่มงานทันตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553:210-223) กล่าวว่าควรตรวจสอบการสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนเป้าหมาย หรือทบทวนประเมินเป้าหมายต่างๆ สู่ทิศทางใหม่ ที่ตรงกับสภาพเป็นจริงเพื่อให้ได้ผลในทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และงานวิจัยของปรัชญาภรณ์ ประทีปทอง (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพโรงพยาบาลสงขลา : กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการรักษาพยาบาลสำหรับผู้ป่วยกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม โรงพยาบาลสงขลา สรุปผลการวิจัยออกเป็นแต่ละยุทธศาสตร์ได้ดังนี้คือ (1) ยุทธศาสตร์การจัดการบริการเชิงรุก เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย โดยการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ พบว่ามีผู้เลือกประกันตน โรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (2) ยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจด้านการให้บริการ ด้านบุคลากร ด้านเครื่องมือ-อุปกรณ์ฯลฯ (3) ยุทธศาสตร์การรักษาลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิม และการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ สรุปผลการดำเนินการได้ว่าโรงพยาบาลสงขลา มีกลุ่มเป้าหมายที่ตัดสินใจเลือกประกันตน กับโรงพยาบาลสงขลาในอัตราร้อยละ 63.33 ซึ่งการดำเนินการตามยุทธศาสตร์เป็นที่น่าพึงพอใจ และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ไปปรับปรุง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่สูงขึ้นในอนาคต และมีส่วนช่วยส่งเสริมให้โรงพยาบาลสงขลา มีรายได้จากกลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น

2.2 ด้านการมีภาคีเครือข่าย เนื่องจากกลุ่มทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง มีสถานที่ในการให้บริการในสถานพยาบาลคับแคบ ไม่สามารถขยายเพื่อรองรับจำนวนผู้รับบริการ ผู้ให้บริการ และการให้บริการเพิ่มขึ้น เขตพื้นที่ความรับผิดชอบกว้าง มีการบริการทั้งในและนอกสถานพยาบาล นอกจากนี้ปัจจุบันจากนโยบายภาครัฐ ส่งเสริมให้ประชาชนต้องการการบริการมากขึ้น และเข้าถึงการบริการได้ง่ายขึ้น สังคมให้การยอมรับและเชื่อถือในการบริการแก่ประชาชน การรับปรึกษา รับผู้ป่วยส่งต่อจากต่างอำเภอในจังหวัดลำปาง และต่างจังหวัด กลุ่มงานเป็นที่รับฝึกอบรมและดูงาน การมีส่วนร่วมของทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งนำเสนอเป็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย โดยสนับสนุนเครือข่ายสุขภาพในการดูแลทันตสุขภาพประชาชนด้วยความพอเพียง การสร้างเครือข่ายและการประสานงาน

กับหน่วยงานสาธารณสุข หน่วยงานบริการสังคม องค์กรเอกชน เพื่อร่วมสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อทัศนสุขภาพ การจัดกิจกรรมต่างๆ โดยให้เครือข่ายและประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผน และการพัฒนาบริการ เพื่อให้ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบมีทัศนสุขภาพที่ดี ส่งเสริมกิจกรรมและสอดแทรกความรู้ ความเข้าใจทางด้านทัศนสุขภาพให้กับประชาชนผ่านกิจกรรมเหล่านั้นเช่นวันเด็ก การออกหน่วยเคลื่อนที่ และอื่นๆ สอดคล้องกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2533:86-90) กล่าวว่า การวิเคราะห์โดยละเอียดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ภายในจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่ จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆ ดำเนินไปได้ และประสบความสำเร็จ ดำเนินไปได้ภายใต้ภาวะแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไปด้วย และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สุขภาพดี วิถีชีวิตไทย ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของประชาชน เกิดสังคมบริโภคนิยม มีการบริโภคไม่เหมาะสม ไม่สมดุล มีความเครียด วิธีแก้ปัญหาเน้นที่การสร้างความตระหนัก ให้ประชาชนมีภูมิคุ้มกันต่อโรควิถีชีวิต ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการผลักดันวิถีชีวิตไทยที่พอเพียง ผู้การปฏิบัติอย่างจริงจัง และการจัดสรรทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 ด้านการพัฒนา กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง ผู้บริหารมีนโยบายให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้เน้นให้เห็นความสำคัญการบริหารงานต้องยึดหลักธรรมาภิบาล โดยจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เพื่อให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาประเทศ มีการพัฒนาอย่างสมดุล ระหว่างทุน 6 ชนิด คือ ทุนธรรมชาติ ทุนกายภาพ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนการเงิน และทุนวัฒนธรรม เพื่อเตรียมการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เน้น creative และ knowledge economy มีการจัดการความรู้ที่ดี พร้อมทั้งน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่สุขภาพพอเพียง เพื่อให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข และมีความเสมอภาค สมานฉันท์ สอดคล้องกับ อรุณี สายคง (2551: 9) ได้ให้ทัศนะถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อม และก้าวทันความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานและจรรยาวิชาชีพ ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและสนับสนุนบุคลากร ด้านการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณส่วนตัว และงบประมาณ ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง อีกทั้งสถาบันการศึกษาและแหล่งศึกษาด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้นในสถาบันต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ ทองเกล็ด (2552) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพล สังกัดกองบิน 41 ได้เสนอยุทธศาสตร์การส่งเสริม

การศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ให้กำลังพลกองบิน 41 โดยการส่งไปศึกษาในสถาบันในพื้นที่รวมทั้งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น โดยมีการให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีโอกาสพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาต่างๆ ดังนั้นเพื่อการพัฒนาจึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาสร้างสรรคักลุ่มงานทันตกรรมผู้ความเป็นเลิศ โดยส่งเสริมการศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้ และการเพิ่มคุณภาพของระบบงานมุ □ งสุ □ มาตรฐานการบริการสุขภาพ โดยมีแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งด □ านบริหาร บริการ วิชาการและมีการประเมินผลอย □ างต □ ่อ เนื่องเน้นการพัฒนาบุคลากร โดยยึดหลักสมรรถนะและพัฒนาขีดความสามารถ ผลักดันวัฒนธรรมคุณภาพ คุณธรรม และการทำงานเป็นทีม เข้าสู่เจ้าหน้าที่ทุกระดับคุณค่าร่วมการพัฒนาระบบการทำงานผู้ความเป็นเลิศ ผลักดันให้มีการสร้างผลงานวิจัยที่สามารถนำมาพัฒนางาน สอดคล้องกับนโยบายการบริหารกระทรวงสาธารณสุข ที่จะเพิ่มคุณภาพระบบหลักประกันสุขภาพเพื่อให้ประชาชนได้รับระบบบริการที่มีคุณภาพ มาตรฐาน ทั้งถึง เป็นธรรม สร้างระบบบริหารที่มีเอกภาพ และส่งเสริมการจัดบริการสุขภาพนานาชาติ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจโรงพยาบาลลำปางที่จะ เป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในเขตภาคเหนือ มีหน้าที่จัดบริการสุขภาพแบบองค์รวมทุกมิติ โดยเฉพาะโรคระดับตติยภูมิที่ต้องใช้ทรัพยากรระดับสูง เป็นสถาบันผลิตแพทย์ และพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่มีคุณภาพ ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และงานวิจัยด้านสุขภาพที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สร้างและสนับสนุนเครือข่ายสุขภาพ และพันธมิตรทุกภาคส่วน และงานวิจัยของขนิษฐา ชิดช่วง (2553) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาค้างอำเภอนาด้าง จังหวัดเลย ยุทธศาสตร์ที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน มี 4 ประเด็นดังต่อไปนี้ยุทธศาสตร์ที่ (1) พัฒนาศักยภาพของบุคคลครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ (2) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ (3) ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ยุทธศาสตร์ (4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียงและทางไกล ในการพัฒนางาน และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมาก

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และมีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

- 1) บุคลากรควรรักษาผลการวิจัยครั้งนี้ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อจะได้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป
- 2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ในเรื่องยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง โดยการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง
- 3) ผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดอบรม สัมมนา หรือจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง ให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของกลุ่มงานทันตกรรมที่อื่นๆ เพื่อให้ทราบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ในแต่ละแห่ง
- 2) ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์กลุ่มงานทันตกรรม
- 3) ควรศึกษาถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของกลุ่มงานอย่างละเอียดครอบคลุมทุกๆ ด้านเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องและตรงประเด็น



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) *การคิดเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
ซัคเซส มีเดีย
- ขนิษฐา ชิดขัง (2553) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์พยาบาลผู้ป่วยในโรงพยาบาลนาค้าง
อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดเลย” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์ □
การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- จตุรงค์ ดีสมโชค (2550) “ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงยุติธรรม”
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชูชีพ พุทประเสริฐ (2542) การพัฒนาองค์กร : *เทคนิคการบริหารการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 3
เชียงใหม่ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชฎากาญจน์ ชาลีรัตน์ (2550) “ยุทธศาสตร์การบริหารการป้องกัน และรักษาโรคไข้เลือดออก
ศึกษากรณีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสน
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชัยยศ สันตวงษ์และคณะ (2546) *การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร
ประชุมช่าง
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545) *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2550) “เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาคแนวใหม่” *วารสาร
สุโขทัยธรรมาธิราช* (กรกฎาคม – ธันวาคม) : 16 - 26
- ธงชัย สันตวงษ์ (2540) *การวางแผนกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- นฤมล สุนสวัสดิ์ (2552) *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน*
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ วันทิพย์
- นโยบายกระทรวงสาธารณสุข (2554) “กรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2554-2557”
- นโยบายโรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง (2555) “แผนกลยุทธ์ในปิงบประมาณ พ.ศ.2555 –
พ.ศ. 2560”
- นิวัฒน์ สิววงศ์วัฒน์ (2544) “การนำเสนอแผนกลยุทธ์” *เอกสารประกอบการสัมมนาเชิง
ประสบการณ์ ของสถาบันพัฒนานโยบาย และการจัดการ คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*

- บุญเลิศ เย็นคงคาและคณะ (2546) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร
วี.เจ.พรินต์ติ้ง
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การวางแผนกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ปกรณ์ ปรียากร (2548) “การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์”
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
- ปิยนาก โพธิ์นอก (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการปฏิบัติงานของบุคลากร
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์
การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
- ปรัชญาภรณ์ ประทีปทอง (2546) “การพัฒนายุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพ โรงพยาบาล
สงขลา: กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขายุทธศาสตร์ □ การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
- ประเสริฐ สิงขรเขียว (2550) “ยุทธศาสตร์การพัฒนากาเวผู้นำให้กับทหารกองประจำการหน่วย
จังหวัดทหารบก จังหวัดเลย” ปรินญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การ
พัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ปี 2555-2559)
- แผนยุทธศาสตร์สุขภาพดี วิถีชีวิตไทย (ปี 2554-2563)
- พิเชษฐ์ วงเกียรติ์จิธร (2552) *แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น(อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- พสุ เดชะรินทร์ (2545) *เส้นทางกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Score Card และ Key
Performance indicator* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พสุ เดชะรินทร์และคณะ (2548) *แผนที่ยุทธศาสตร์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ ก. พิมพ์ (1996)
- พัศดรผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ
พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ภูวนิดา คุณผลิน (2550) “การบริหารการพัฒนายุทธศาสตร์การท่องเที่ยวของกรุงเทพ มหานคร”
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- มนรัตน์ ใจเอื้อ (2549) “การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวด้านการแพทย์สำหรับ
นักท่องเที่ยวต่างชาติ กรณีศึกษา: กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ ศสม. (การจัด
การโรงแรมและการท่องเที่ยว) มหาวิทยาลัยนเรศวร
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ (2553) *การจัดการเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร ธงทรัพย์ การพิมพ์
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2546) *การวางแผนกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร อีโนกราฟฟิกส์

- วัฒนากร คำพันธ์ (2553) “การจัดทำยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลโคกครามพัฒนาอำเภอ
บางปลาม้า ในจังหวัดสุพรรณบุรี” ปรินญาธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- วิโรจน์ หามณี (2551) “การจัดการเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักวิทยากรและเทคโนโลยีสาร
สนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย” ปรินญาธิศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์
การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ และกรณีศึกษา* กรุงเทพมหานคร
ซีรฟิล์มไซเท็กซ์
- สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545) *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร ยุคส์ลิงค์
- เสนาะ ดิยาวี และคณะ 2521 *หลักการบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ (2539) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์บรรณกิจ
- สุกโชค กลมกลาง (2553) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ของเทศบาลตำบล
ศาลเจ้าพ่อวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา” ปรินญาธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุวิชัย สุภารานนท์ (2549) *ยุทธศาสตร์การแข่งขัน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูนิเคชั่น
- สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2544) *คู่มือการสร้างระบบบริการกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี
ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริการกิจการบ้านเมืองและ
สังคมที่ดี พ.ศ. 2542* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- สำนักงาน ก.พ. (2546) “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย”
- สำนักงาน ก.พ. (2547) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน”
- สำนักงาน ก.พ. (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2552-2556)”
- อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545) *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำ BSC*
พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อนันต์ ทองเกล็ด (2552) “ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลกองบิน 41” การศึกษาค้นคว้า
อิสระปรินญาธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อรุณี สิรินิยม (2553) “แนวทางหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรหลัก
องค์กรบริหารส่วนตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา” การศึกษา

คั่นคว่ำอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร”

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

(<http://www.Uhost:rmutp.ac.th>) Retrieved April 5, 2012

(<http://www.wikipedia.org>) Retrieved March 25, 2012





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. ทนตแพทย์ วรชัย เจริญสุวรรณค์ | ตำแหน่ง ทนตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง
(หัวหน้ากลุ่มงานทันตกรรม) |
| 2. ทนตแพทย์ ศิริชัย ตันตระกูลเจริญ | ตำแหน่ง ทนตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง
(รองหัวหน้ากลุ่มงานทันตกรรม) |
| 3. นางสาว บุญรัตน์ ศรีอวชันการ | ตำแหน่ง นักวิชาการชำนาญพิเศษ
ฝ่ายนโยบายและแผน โรงพยาบาลลำปาง |





ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนคร

**แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน
ของกลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง**

ข้อมูลสภาพแวดล้อมของกลุ่มงานทันตกรรม

คำชี้แจง สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

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

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง จุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weakness) ภายในองค์กร เรื่องของโครงสร้าง (Structure) การบริการ (Service) บุคลากร(man) เงิน(money) วัสดุ อุปกรณ์ (material) และการบริหาร (management)

1. สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1 โอกาส (opportunities)

(1) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

(2) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

.....

.....

(3) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

.....

.....

(4) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านการเมือง (Polictic) มีอะไรบ้าง

.....

.....

1.2 อุปสรรค (threats)

(1) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(2) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(3) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(4) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านการเมือง (Politic) มีอะไรบ้าง

.....
.....

2.สภาพแวดล้อมภายใน

2.1จุดแข็ง (strengths)

(1) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านการบริการ (Service) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(3) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(4) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของกลุ่มงานทันตกรรม ในเรื่องเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(5) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของกลุ่มงานทันตกรรม ในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(6) ท่านคิดว่าจุดแข็งหรือจุดเด่นของกลุ่มงานทันตกรรม ในเรื่องการบริหารงาน (Management) มีอะไรบ้าง

.....
.....

2.2 จุดอ่อน (weakness)

(1) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(2) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านการบริการ (Service) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(3) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของกลุ่มงานทันตกรรม ในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(4) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของกลุ่มงานทันตกรรม ในเรื่องเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

.....
.....

(5) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของกลุ่มงานทันตกรรม ในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

.....

.....

(6) ท่านคิดว่าจุดอ่อนหรือจุดด้อยของกลุ่มงานทันตกรรม ในเรื่องการบริหารงาน (Management) มีอะไรบ้าง

.....

.....





ภาคผนวก ค

ประชากรที่ทำการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบช่วยธรรมสารีราช

รายชื่อประชากรการสัมภาษณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานทั้งที่เป็นข้าราชการและลูกจ้าง ในกลุ่มงาน
ทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จำนวน 43 คน

ทันตแพทย์

1. ทพ.วรชัย เจริญสุวรรณค์
2. ทพ.เกรียงศักดิ์ พงษ์พันธ์
3. ทพ.นิพนธ์ ชัยศรีสุขอำพร
4. ทพญ.ประกายมาศ กุสุวรรณ
5. ทพ.วันชัย เตชะนิเวศน์
6. ทพ.ณรงค์ชัย ดำเนินสวัสดิ์
7. ทพญ.รัชนิพร พันแสง
8. ทพ.ศิริชัย ตันตระกูลเจริญ
9. ทพ.บุญเลิศ รณกิตติพิสุทธิ์
10. ทพ.เพชรพงศ์ ฉัตรชัยสถาพร
11. ทพญ.รัชนีวรรณ รัตนานุกพงศ์
12. ทพ.วาทัญญู อินทะไชย
13. ทพญ.แคทริยา สีนพาลี
14. ทพ.ขวัญชัย สีนพาลี
15. ทพญ.อ๋มใจ อินทะไชย
16. ทพ.สุทักษิณ สวาทจันทร์
17. ทพญ.จิรนุช จันทร์ขาว

เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข

18. นางกรองทอง หันวนิชย์
19. นางธาริณี คีรีวรรณ
20. นางนภาพรณี บุตรชา
21. นางอารีย์ ท่างาม
22. นางเดือนศรี แก้วคำฟู
23. นางอรพิน ชมสวน
24. นายศิวัช จะงาม
25. นางณิชพร สายวงศ์ปัญญา
26. นางรุ่งลาวัลย์ วงษ์เม่น

27. นางวรรณมา ปันทะเลิศ
 28. นางนภาพร ศรีบุญเรือง
 29. นางรัชณี ศิลปะกันตัง

ช่างทันตกรรม

30. นางศรัญญา ไชยเมืองชื่น

ผู้ช่วยเหลือคนไข้

31. นางทัศนีย์ ศรีสุภรณ์ (ลูกจ้างประจำ)
 32. นางสมปอง ธรรมวงศ์ (ลูกจ้างประจำ)
 33. นางรุ่งนภา เตชะทน (ลูกจ้างประจำ)
 34. นางอัมพร วงศ์ทอง (ลูกจ้างประจำ)

พนักงานธุรการ

35. นางทัศนาศา เกิดแก้ว (ลูกจ้างชั่วคราว)

ผู้ช่วยทันตกรรม

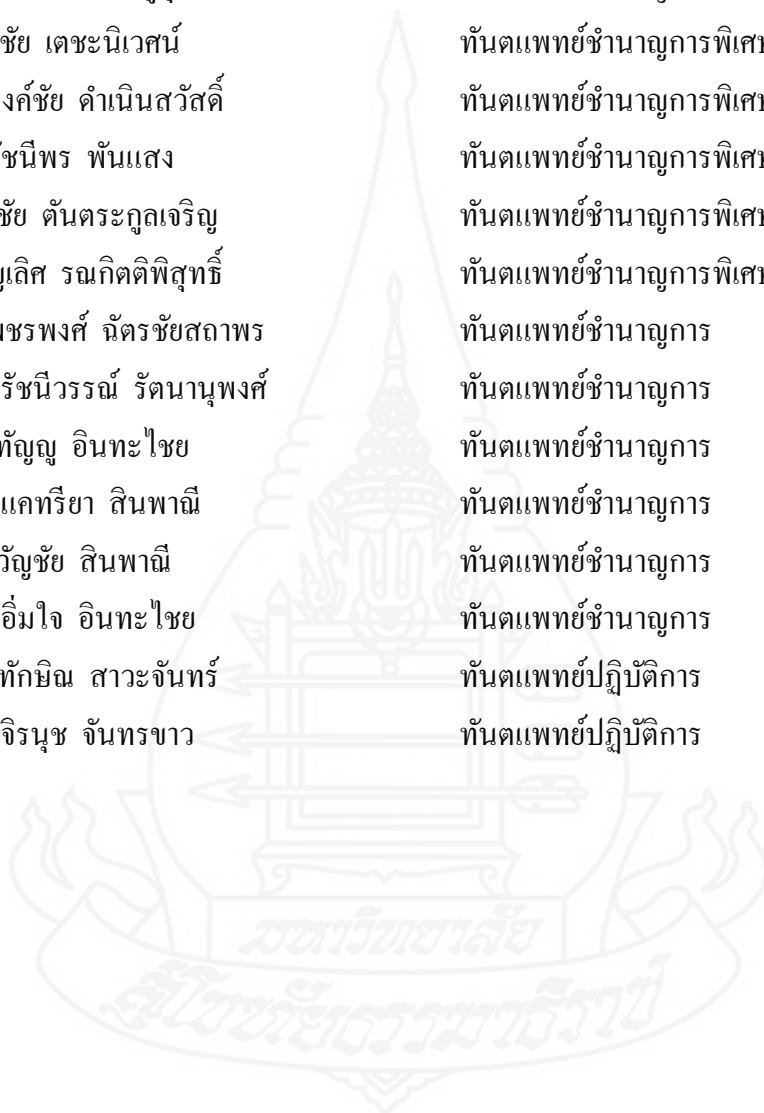
36. นางวารภรณ์ ไชยรุ่งเรือง (ลูกจ้างชั่วคราว)
 37. นางสมเพ็ญ แก้วพวง (ลูกจ้างชั่วคราว)
 38. นางเพ็ญจิตร ปัญญาเปียง (ลูกจ้างชั่วคราว)
 39. นางสาวประวีณา ปินตา (ลูกจ้างชั่วคราว)
 40. นางอรุณ เครือปาละ (ลูกจ้างชั่วคราว)

พนักงานทั่วไป

41. นางดวงเดือน มังกร (ลูกจ้างประจำ)
 42. นางสมศรี ต้นเถา (ลูกจ้างประจำ)
 43. นายเนติศักดิ์ ธรรมชัยกุล (ลูกจ้างชั่วคราว)

รายชื่อประชากรจากวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

1. ทพ.วรชัย เจริญสุวรรณค์	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
2. ทพ.เกรียงศักดิ์ พงษ์พันธ์	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
3. ทพ.นิพนธ์ ชัยศรีสุขอำพร	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
4. ทพญ.ประกายมาศ คุสุวรรณ	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
5. ทพ.วันชัย เตชะนิเวศน์	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
6. ทพ.ณรงค์ชัย คำเนินสวัสดิ์	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
7. ทพญ.รัชนีพร พันแสง	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
8. ทพ.ศิริชัย ตันตระกูลเจริญ	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
9. ทพ.บุญเลิศ รมณิกตติพิสุทธิ์	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ
10. ทพ.เพชรพงศ์ ฉัตรชัยสถาพร	ทันตแพทย์ชำนาญการ
11. ทพญ.รัชนีวรรณ รัตนานุพงศ์	ทันตแพทย์ชำนาญการ
12. ทพ.วาทัญญ อินทะไชย	ทันตแพทย์ชำนาญการ
13. ทพญ.แคลทริยา สีนพานี	ทันตแพทย์ชำนาญการ
14. ทพ.ขวัญชัย สีนพานี	ทันตแพทย์ชำนาญการ
15. ทพญ.อัมใจ อินทะไชย	ทันตแพทย์ชำนาญการ
16. ทพ.สุทักษิณ สวาะจันทร์	ทันตแพทย์ปฏิบัติการ
17. ทพญ.จิรนุช จันทรวา	ทันตแพทย์ปฏิบัติการ



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวรัชนิพร พันแสง
วัน เดือน ปีเกิด	8 สิงหาคม 2507
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	ทันตแพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปี 2531
สถานที่ทำงาน	กลุ่มงานทันตกรรม โรงพยาบาลลำปาง จังหวัดลำปาง
ตำแหน่ง	ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ

