

แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์  
มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก สละ ทัพถาวร  
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2567

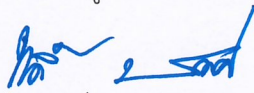
เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์  
มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ

โดย พันเอก สละ ทัพถาวร

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2567 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ **ดีมาก**

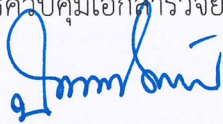
พลตรี

  
(ทนงศักดิ์ มหาวงศ์)

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก



(ประภาส แก้วศรีงาม)


ประธานกรรมการ

พันเอกผู้ช่วยศาสตราจารย์

(ขจรเกียรติ ประสิทธิ์เวชชากร)

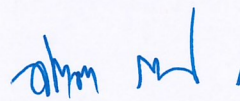
ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

พันเอกหญิง

  
(กนิษฐา ฐิติวัฒนา)

กรรมการ

พันเอกหญิง

  
(จิตติมา รวยริน)

กรรมการ



## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พันเอก สละ ทัพถาวร
เรื่อง	แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ
วันที่	11 กันยายน 2567      จำนวนคำ : 8,203      จำนวนหน้า : 27
คำสำคัญ	ระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจุบันกองทัพบกและกรมแพทย์ทหารบกได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งโรงพยาบาลกองทัพบกให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ และรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นอีกทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีภาวะการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติภายใต้ความต้องการและความคาดหวังของประชาชนและผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น อยู่ตลอดเวลา โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา ระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวทางการประเมินประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรของ Nine performance variable หรือ 9 cells มาทำการ วิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เพื่อให้ทราบถึงประเด็นปัญหาและ โอกาสพัฒนาที่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข ผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่ควรพัฒนา เรียงลำดับความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ Cell ที่ 9 การบริหารจัดการระดับบุคคล Cell ที่ 3 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล และ Cell ที่ 5 การบริหารจัดการระดับ โรงพยาบาล (ร้อยละความคิดเห็นที่เห็นด้วย 88.37, 89.94 และ 90.47 ตามลำดับ) โดยมีแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการในมิติต่างๆ ตามแนวทาง KSP Hospital Model ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างสอดคล้องและบูรณาการร่วมกับแผน ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนพัฒนาโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ



## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Sala Thaptaworn

**TITLE:** Guidelines for Developing the Administration System of Fort Sunpasitthiprasong Hospital 22nd Military Circle towards Excellence

**DATE:** 11 September, 2024 **WORD COUNT:** 8,203 **PAGES:** 27

**KEY TERMS:** Administration System towards Excellence

**CLASSIFICATION:** Unclassified

At present, the Royal Thai Army and the Royal Thai Army Medical Department have given importance to the development of various agencies, including Royal Thai Army Hospitals, to have the ability to perform duties and support increased missions in the current situation and adapt to changes in every dimension under the ever-increasing needs and expectations of citizens and service recipients. Fort Sunpasitthiprasong Hospital therefore needs to improve and develop its administration system towards excellence. The researcher has adopted a framework for evaluating organizational management efficiency of the Nine Performance Variables or 9 Cells in order to analyze and diagnose administration efficiency in order to understand the issues and development opportunities that need to be improved and solved. The results of the analysis found that the top 3 factors that should be developed in order of importance are Cell 9, individual level management, Cell 3, individual level goal setting, and Cell 5, hospital level management, (percentage of opinions that agreed with 88.37, 89.94 and 90.47 respectively) accompanied by guidelines for developing management of the "KSP Hospital Model" into practice in the entire organization. Importance is given to synchronizing the hospital's strategic plan with international management tools.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความรู้และความกรุณาจากคณาจารย์ของวิทยาลัยการทัพบกทุกท่าน ที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาให้ความรู้และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่าอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษาวิจัยส่วนบุคคล พันเอก ประภาส แก้วศรีงาม รวมถึงคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคลกลุ่มที่ 4 ได้แก่ พันเอกหญิง กนิษฐา ฐิติวัฒนา พันเอกหญิง จิตติมา รวยรื่น และ อจ.ดร. วีระพัฒน์ กฤตธนาทิพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษประจำกลุ่มวิจัย ที่ได้กรุณาแนะนำให้แนวความคิดที่เป็นประโยชน์ ในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ พันเอก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขจรเกียรติ ประสิทธิเวชชากร หัวหน้าภาควิชา โสต นาสิก ลาริงซ์วิทยา กองการศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำ ผ่านมุมมองแนวความคิดและประสบการณ์อันทรงคุณค่า นับว่ามีประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณพลตรี ทนงศักดิ์ มหาวงศ์ ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก ที่ได้กรุณา อนุมัติให้ผู้วิจัยรวบรวมค้นคว้าข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ พันเอก พงษ์ศักดิ์ จรัสรังสีชล ที่ปรึกษาโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิ ประสงค์ ตลอดจนกำลังพลโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูล อันเป็นประโยชน์ในการจัดทำวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย และความดีอันเกิด จากผลงานการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ทุกท่านด้วย ความเคารพรัก และหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ กรมแพทย์ทหารบก กองทัพบก ประเทศชาติและ ประชาชนสืบไป

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
วิธีการศึกษา	6
ประโยชน์ที่ได้รับ	7
<b>บทที่ 2 บทวิเคราะห์</b>	
บริบทโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์	8
ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการของ โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์	11
ปัจจัยที่ควรพัฒนาจากผลการประเมิน	13
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร	15
แนวทางในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์	20
<b>บทที่ 3 บทอภิปรายผล</b>	22
<b>บทที่ 4 บทสรุป</b>	
สรุปผลการวิจัย	25
ข้อเสนอแนะ	27
<b>เอกสารอ้างอิง</b>	
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การให้บริการสุขภาพในประเทศไทยได้มีประวัติศาสตร์มายาวนาน โดยได้พัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามยุคสมัยการบริการทางการแพทย์ที่เป็นโรงพยาบาลของรัฐ มีในหลากหลายกระทรวงซึ่งต่างพยายามพัฒนาขีดความสามารถกันมาตลอด ทั้งนี้คำว่า สิทธิด้านสุขภาพ ปรากฏขึ้นครั้งแรกในธรรมนูญขององค์การอนามัยโลก ค.ศ. 1946<sup>1</sup> โดยหมายถึง “การบรรลุซึ่งมาตรฐานสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ของสุขภาพ” สิทธิด้านสุขภาพนั้นได้รับการรับรองว่าเป็นสิทธิมนุษยชน ตามข้อ 5 ของปฏิญญาสากลสิทธิมนุษยชน ค.ศ. 1948 ที่ระบุว่า “ทุกคนมีสิทธิในมาตรฐานการดำรงชีวิตที่เพียงพอสำหรับสุขภาพและสุขภาวะของตนเองและครอบครัว ประกอบด้วยอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และบริการทางสังคมที่จำเป็น” ทั้งนี้ สิทธิด้านสุขภาพได้รับการรับรองโดยองค์การสหประชาชาติ ดังระบุไว้ในข้อ 12 ของกติการะหว่างประเทศ ว่าด้วยสิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights - ICESCR) ว่าภาคีในกติกาฯ รับรองสิทธิของทุกคนที่จะมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตตามมาตรฐานสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยให้ความสำคัญในการป้องกัน รักษา และควบคุมโรคระบาด โรคประจำถิ่น โรคจากการประกอบอาชีพและโรคอื่นๆ รวมทั้งการยกระดับการสร้างสภาวะที่รับประกันบริการทางการแพทย์และการดูแลรักษาทั้งหมดแก่ทุกคนในเหตุการณ์ที่มีความเจ็บป่วย

กล่าวโดยสรุป “สิทธิด้านสุขภาพ” หมายถึง การบรรลุผลลัพธ์ทางสุขภาพตามมาตรฐานสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยรัฐไทยในฐานะภาคีกติการะหว่างประเทศ ว่าด้วยสิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 มีหน้าที่จัดให้ทุกคนบรรลุผลลัพธ์ทางสุขภาพตามมาตรฐานสูงสุดเท่าที่เป็นไปได้ตามฐานานุรูปของประเทศ โดยดำเนินการผ่านแผนปฏิบัติการ ภายใต้ปัจจัยทางสังคมเพื่อกำหนดมาตรฐานสุขภาพและอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจนโยบายสุขภาพ “สิทธิด้านสุขภาพ” เป็นหนึ่งในสิทธิของประชาชนคนไทยที่ได้รับการรับรองไว้ใน พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ในหมวดสิทธิและหน้าที่ด้านสุขภาพ ซึ่งคำว่า “สุขภาพ” ใน พ.ร.บ.สุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ไม่ได้มีความหมายเพียงเรื่องของการบริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขเท่านั้น หากครอบคลุมถึงสุขภาวะ 4 มิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และปัญญา “สิทธิด้านสุขภาพ” จึงมีความหมายกว้างกว่าสิทธิที่จะได้รับการบริการด้านการแพทย์

และสาธารณสุข (The Rights to health care) หากหมายรวมถึงสิทธิที่จะเข้าถึงสุขภาพ (The Rights to health) ในทุกมิติอีกด้วย

ทั้งนี้ประเทศไทยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติขึ้น โดยมีหน้าที่จัดทำธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้านสุขภาพของประเทศ ทั้งนี้ ได้มีประกาศคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ เรื่องธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2565 ประกาศ ณ วันที่ 21 มีนาคม 2566<sup>1</sup> ในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 140 ตอนพิเศษ 84 ง เมื่อ 10 เมษายน 2566 โดยมีเนื้อหาส่วนหนึ่งในเรื่องการบริหารจัดการระบบบริการสุขภาพของหน่วยบริการสาธารณสุข ที่ต้องมีการบริการที่เป็นมาตรฐาน ประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่ขัดต่อหลักสิทธิมนุษยชน

ในแง่การบริหารจัดการภาครัฐ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้หน่วยงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและมีมาตรฐานการทำงานเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล โดยเกณฑ์ได้นำแนวคิดและโครงสร้างรางวัลคุณภาพของสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาปรับให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546<sup>2</sup> โดยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

กระบวนการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพในประเทศไทย<sup>4</sup> โดยมีองค์กรที่ให้การรับรองอย่างเป็นทางการและได้รับความเชื่อถือ คือ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ณ ปัจจุบัน ทางสถาบันฯ ได้กำหนดมาตรฐานเป็นฉบับที่ 5 มีผลบังคับใช้เพื่อการประเมินรับรองคุณภาพสถานพยาบาลตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2565 เป็นต้นมา ทั้งนี้มาตรฐานได้แบ่งเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 ภาพรวมของการบริหารองค์กร (Organization Management Overview) โดยมีการกำหนดหัวข้อ การนำ, กลยุทธ์, ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน, การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้, บุคลากรและการปฏิบัติการ ตอนที่ 2 ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล (Key Hospital System) ตอนที่ 3 กระบวนการดูแลผู้ป่วย (Patient Care Process) ตอนที่ 4 ผลลัพธ์องค์กร (Result) ทั้งนี้ กระบวนการขอรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลได้ดำเนินการในทุกโรงพยาบาลของประเทศไทย โดยมี

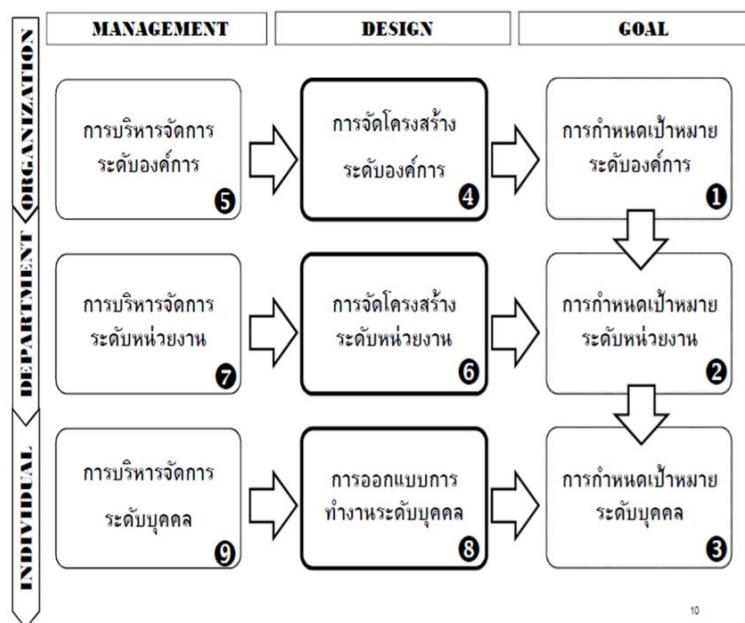


ลำดับขั้นของการรับรองและจำนวนการรับรองซ้ำ (Reaccreditation) แตกต่างกันไป ตามศักยภาพของโรงพยาบาลและตามความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร จากมาตรฐานตอนที่ 1 ของสถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเป็นเรื่องภาพรวมของการบริหารองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ เป็นหัวใจหลัก

จากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580<sup>7</sup> ในประเด็นด้านการปรับ สมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐโดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ ส่วนรวม” อันหมายถึงต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถสูงโปร่งใสและเป็นมืออาชีพนั่นเอง

อีกทั้งแผนยุทธศาสตร์กรมแพทยทหารบกฉบับ 2566 - 2570<sup>3</sup> ได้กำหนด เป้าประสงค์ที่ 5 คือมีระบบบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (ในมิติประสิทธิภาพตามแผนที่กลยุทธ์)

เมื่อโรงพยาบาลในสังกัดกองทัพพบได้นำมาตรฐานมาใช้ จึงจำเป็นที่จะต้อง มีการประเมินการวินิจฉัยองค์กร<sup>4,5,6</sup> เพื่อดูความสอดคล้องใน 2 ส่วน คือ ระดับของ ประสิทธิภาพ (Level of Performance) ได้แก่ระดับองค์กร (Organization) ระดับหน่วยงาน (Team or Department) และระดับบุคคล (Individual) โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพ ในมิติต่างๆ (Performance Dimensions) ได้แก่ มิติด้านเป้าหมาย(Goal) มิติด้าน การออกแบบกระบวนการ (Design) และ มิติด้านการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินนี้เรียกว่า Nine Performance Variables หรือ 9 cells การนำแบบประเมิน 9 cells มาใช้ประเมิน ใน 3 ระดับ และใน 3 มิติ มีดังนี้



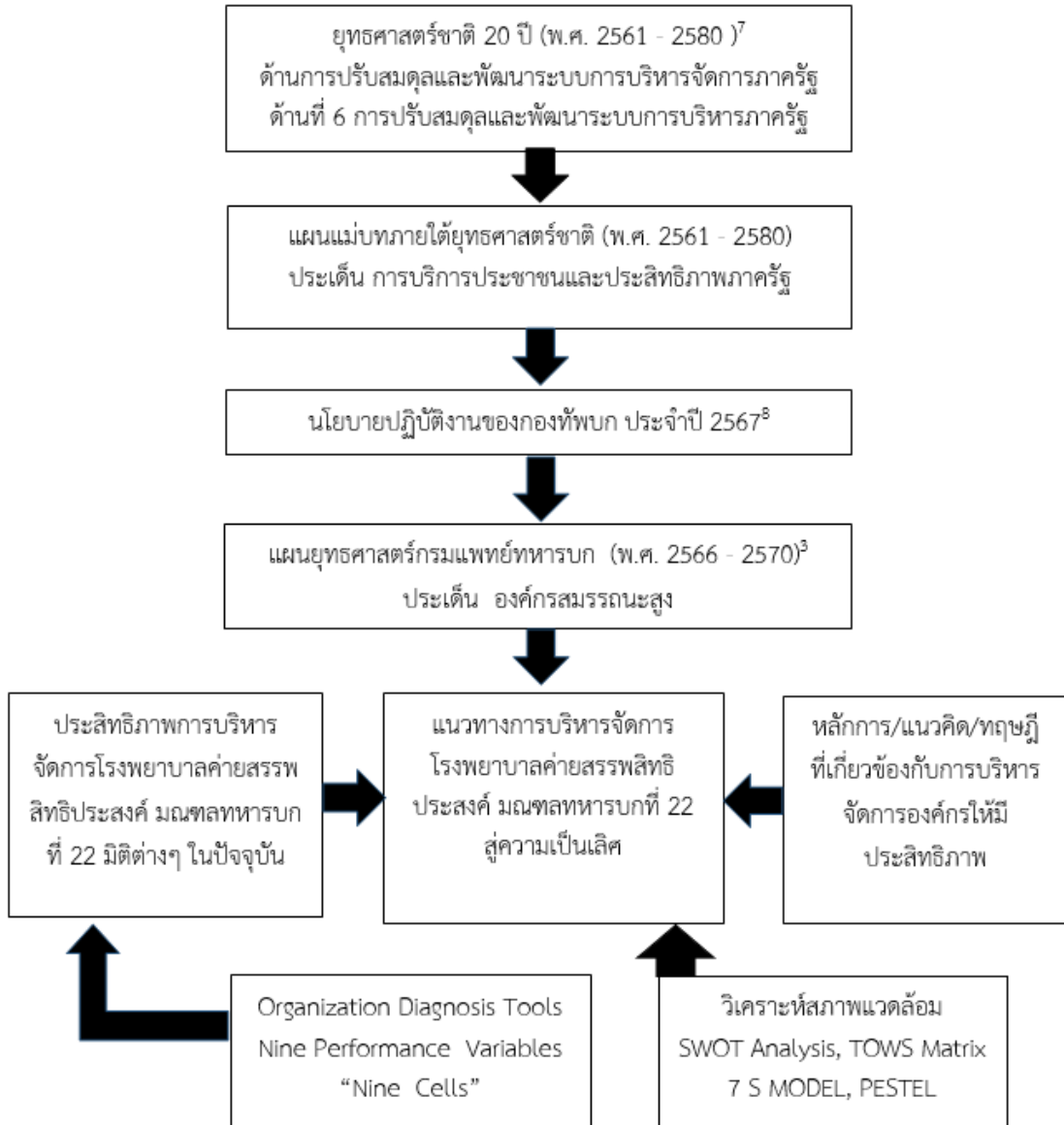
รูปที่ 1 มิติการประเมิน Nine Performance Variables

ซึ่งในการบริหารจัดการโรงพยาบาลในการจัดบริการสุขภาพและดำเนินการกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ขีดจำกัดต่างๆ อีกทั้งสภาวะการเปลี่ยนแปลงในระบบบริการสุขภาพ ภายใต้ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นการศึกษาวิจัยนี้จะช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ และสามารถขยายผลไปสู่โรงพยาบาลหรือหน่วยงานอื่นต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 จากการใช้ Nine Performance Variables หรือ 9 Cells
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ควรพัฒนาจากผลการประเมินโดย Nine Performance Variables หรือ 9 Cells ในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ
3. เพื่อให้ได้แนวทางในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการศึกษา

1. รูปแบบการศึกษาใช้รูปแบบวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ตามแนวทางที่วิทยาลัยการแพทย์กำหนด
2. ทำการวินิจฉัยประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์มณฑลทหารบกที่ 22 ในมิติต่างๆ โดยใช้แบบประเมิน Nine Performance Variables หรือ 9 cells ซึ่งจะดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนกุมภาพันธ์ 2567 เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและอ่อนของโรงพยาบาลในปัจจุบัน
3. การเก็บรวบรวมข้อมูลทบทวนแนวคิดทฤษฎีรวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจากห้องสมุดและแหล่งข้อมูลอื่นๆ ได้แก่ เอกสารทางราชการบทความทางวิชาการและเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์โดยใช้ SWOT Analysis ร่วมกับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ 7S model และใช้ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและนำมาจัดทำกลยุทธ์โดยการใช้ TOWS Matrix ภายใต้กรอบแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์บูรณาการเข้ากับสภาพปัญหาของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์
5. ขั้นตอนการดำเนินการการศึกษาครั้งนี้ได้เริ่มจากการจัดทำโครงร่างในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2566 เมื่อได้รับอนุมัติโครงร่างแล้วจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยเอกสารวิชาการตลอดจนเว็บไซต์ต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปและอภิปรายผลในเดือนเมษายน พ.ศ. 2567 โดยในระหว่างนั้นจะมีการนำเสนอความก้าวหน้าจากอาจารย์ที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่อง



## 5. ขั้นตอนการดำเนินงาน

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

ช่วงเวลา ขั้นตอน/กิจกรรม	ธ.ค. 66	ม.ค. 67	ก.พ. 67	มี.ค. 67	เม.ย. 67	พ.ค. 67	มิ.ย. 67
เลือกเรื่องและกำหนดหัวข้อการวิจัย	↔						
สอบการนำเสนอโครงร่างเอกสารวิจัย		↔					
ศึกษาค้นคว้าที่มาของปัญหา		↔	→				
การวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูล				↔			
การสรุปผลการวิจัย					↔		
การนำเสนอผลการวิจัย						↔	
จัดทำรูปเล่ม							↔

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิ ประสงค์ในมิติด้านการบริหารจัดการ การออกแบบกระบวนการ และการกำหนดเป้าหมาย ในแต่ละระดับ ทั้งระดับโรงพยาบาล หน่วยงาน และบุคคล
2. ทำให้ทราบถึงปัญหาในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การออกแบบและ สร้างนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์กรต่อไป
3. ได้แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงพยาบาล ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22
4. สามารถขยายผลไปสู่โรงพยาบาลหรือองค์กรอื่นๆ ได้

## บทที่ 2

### บทวิเคราะห์

#### บริบทโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์

โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ เป็น โรงพยาบาลกองทัพบก 1 ใน 37 แห่งที่สังกัดกระทรวงกลาโหม และเป็นโรงพยาบาล1ใน10โรงพยาบาลกองทัพบกที่ตั้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นหน่วยในอัตรามณฑลทหารบกที่ 22 ตั้งอยู่ที่ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ถนนสถิตินิมานกาล ตำบลแสนสุข อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี เดิมเป็นกองเสนารักษ์มณฑลทหารบกที่ 3 ได้มีการเปลี่ยนแปลงและแปรสภาพตามความเหมาะสม ดังนี้

1. พ.ศ. 2496 ตั้งเป็นกองเสนารักษ์ มณฑลทหารบกที่ 6 ในอัตรากองทัพบก
  2. พ.ศ. 2500 แปรสภาพเป็น กองพยาบาล มณฑลทหารบก ที่ 6
  3. พ.ศ. 2505 แปรสภาพเป็นโรงพยาบาลมณฑลทหารบกที่ 6
  4. พ.ศ. 2509 ได้รับพระราชทานชื่อเป็นโรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์
  5. พ.ศ. 2516 ได้รับพระราชทานชื่อเป็น โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์
- ปัจจุบัน เป็นโรงพยาบาลทหารบกขนาด 200 เตียง ปฏิบัติงานเป็นโรงพยาบาลขนาด 180 เตียง ในอัตราลดระดับ 1 มีภารกิจในการให้บริการทางการแพทย์ในระดับโรงพยาบาลทั่วไประดับ S (Standard Level - Referral Hospital) ให้แก่กำลังพลทหาร ครอบครัวตลอดจนประชาชนทั่วไป ให้การสนับสนุนด้านการแพทย์แก่ผู้ป่วย กำลังพล และจากโรงพยาบาลในพื้นที่รับผิดชอบ คือ โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช จังหวัดร้อยเอ็ด หากเกินขีดความสามารถส่งต่อ โรงพยาบาลค่ายสุรนารี จังหวัดนครราชสีมา

โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค ดูแลรักษา และฟื้นฟู รวมถึง การสนับสนุนภารกิจของกองทัพบก ผู้รับบริการที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบ จำนวน 26,738 คน แบ่งเป็น กำลังพลและครอบครัว ที่อยู่ในเขตทหารค่ายสรรพสิทธิประสงค์ รวม 12,881 คน พลเรือนจำนวน 4 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 2 11,17 และ 19 ตำบลแสนสุข จำนวน10,857 คน กำลังพลที่ปฏิบัติงานตามแนวชายแดนไทย - กัมพูชา (เขาพระวิหาร) จำนวน 4,000 คน ฉก.1 (อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ), ฉก.3 (อำเภอภูสิงห์ จังหวัดศรีสะเกษ) กลุ่มประกันสังคม 10,000 คน <sup>15</sup>

เพื่อให้การบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลจึงได้ทำการทบทวนและกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องจากแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ<sup>7</sup> แผนปฏิบัติการราชการกองทัพกรวมถึงกรมแพทยทหารบก<sup>3</sup> ในการบริหารจัดการนั้นมีทั้งแนวดิ่งและแนวราบเพื่อให้เกิดแนวทางการดำเนินการที่ประสานสอดคล้องและมีผลลัพธ์ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล ผู้วิจัยได้พิจารณาและเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีกรรมวิธีที่สามารถบ่งบอกถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาล ปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร จึงได้นำแบบประเมิน Nine Performance Variables หรือ 9 cells มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบบประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบแรกเป็นการศึกษาข้อมูลทั่วไป และองค์ประกอบที่ 2 เป็นการประเมินความเห็นของบุคลากรเพื่อดูความสอดคล้องใน 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ระดับของประสิทธิภาพ ได้แก่ ระดับองค์การ, หน่วยงาน และบุคคลโดยในส่วนที่ 2 พิจารณาถึงประสิทธิภาพในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านเป้าหมาย, ด้านการออกแบบกระบวนการ และด้านการบริหารจัดการ

ดังนั้น การใช้แบบสำรวจและประเมินโดย Nine Performance Variables หรือ 9 cells ทำให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ เพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนยุทธศาสตร์โดยตรง และทำให้ทราบถึงปัญหาในการบริหารจัดการโดยเห็นประเด็นแยกตามราย Cell อันจะนำไปสู่การวางแผนและกำหนดแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์มณฑลทหารบกที่ 22 ได้ต่อไป ทั้งนี้องค์การได้ทำความเข้าใจในรายละเอียดแต่ละ Cell ดังนี้<sup>5,6</sup>

Cell ที่ 1. การกำหนดเป้าหมายในระดับองค์กร (Organization Goal) เป็นการวิเคราะห์ว่า องค์กรได้มีการแปลงตัววิสัยทัศน์มาเป็นตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์และเป็นผลกระทบที่มีต่อองค์กรหรือไม่ มีการใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรโดยเทียบกับภาพอนาคตหรือไม่ ได้กำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short and Long Term Goals) หรือไม่ ได้มีการสื่อสารทำความเข้าใจในลักษณะกับสมาชิกในองค์กรสื่อสาร 2 ทางและเปิดโอกาสให้ทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้หรือไม่

Cell ที่ 2. การกำหนดเป้าหมายในระดับหน่วยงาน (Department Goal) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการจัดทำแผนคุณภาพ (Quality Plan) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในระดับหน่วยงานหรือไม่ ตัวชี้วัดของหน่วยงานสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักขององค์กรอย่างไร ได้มีการกำหนดบทบาทของการเป็นผู้รับผิดชอบ (Owner) หลัก

หรือผู้สนับสนุน (Supporter) ในแต่ตัวชี้วัดหลักๆ ขององค์กรหรือไม่ และได้มีการจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการข้อมูลผลงานหรือไม่

Cell ที่ 3. การกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล (Individual Goal) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานในระดับบุคคล (Individual KPIs) หรือไม่ ได้มีการจัดทำข้อตกลง (Performance Agreement) ถึงผลงานที่ต้องการในแต่ละบุคคลหรือไม่ ได้มีการประเมินผลงานทั้งด้านผลลัพธ์และพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือไม่ และได้มีการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าหน้า/ผู้บริหารหรือไม่

Cell ที่ 4. การออกแบบระบบงานในระดับองค์กร (Organization Design) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการออกแบบ ทบทวน หรือปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือไม่ ได้มีการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization structure) หรือ ผังแสดงความสัมพันธ์ (Relationship map) ระหว่างหน่วยงานหรือไม่ มีการนำความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกมาเป็นส่วนหนึ่งในการออกแบบกระบวนการทำงานหรือไม่

Cell ที่ 5 การบริหารจัดการในระดับองค์กร (Organization Management) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการออกแบบและจัดทำระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management System: SPMS) หรือไม่ ได้มีระบบบริหารโครงการ (Project Management) หรือไม่ ได้มีการวางแผนการสื่อสาร (Communication plan) หรือไม่

Cell ที่ 6 การออกแบบระบบงานในระดับหน่วยงาน (Department Design) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของ SIPOC Model (Supplier-Input-Process-Output-Customer) หรือไม่ ได้มีระบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงานหรือไม่ ได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลผลงานหรือไม่

Cell ที่ 7 การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน (Department Management) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการกำหนดวิธีการติดตาม/บริหารโครงการต่างๆ หรือไม่ ได้มีแนวทางดำเนินการประชุมที่มีประสิทธิภาพอย่างไร ได้มีการกระบวนการนำข้อมูลมาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ (Information Management System) หรือไม่

Cell ที่ 8 การออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน (Workflow) หรือไม่ ได้มีการจัดทำคู่มือการทำงาน (Work manual) หรือไม่ ได้มีการกำหนดวิธีการกลุ่มเพื่อค้นหาประเด็นปัญหาในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานหรือไม่ และได้มีการกำหนดกระบวนการหมุนเวียนเรียนงาน (Job rotation) หรือไม่



Cell ที่ 9 การบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management) เป็นการวิเคราะห์ว่า ได้มีการกำหนดแนวทางการฝึกอบรมและพัฒนาตามทักษะความสามารถที่จำเป็นหรือไม่ ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารสายอาชีพ (Career Management) หรือไม่ และได้มีการสำรวจความผูกพันในการทำงานของพนักงาน (Employee Engagement Survey) หรือไม่

### ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ โดยใช้ 9 Cells

ผู้วิจัยได้ทำการได้ทำการประเมินสมรรถนะในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ โดยใช้ Nine Performance Variable ในบุคลากรโรงพยาบาลจำนวน 475 คน (จากจำนวนทั้งสิ้น 575 คน) ได้ผลการศึกษาดังนี้<sup>14</sup>

ข้อมูลทั่วไปมีผู้ตอบแบบประเมินเป็นเพศชาย 19.2% และเป็นเพศหญิง 80.8% บุคลากรประมาณ 40% มีอายุระหว่าง 40 - 60 ปี และมีอายุการทำงานในโรงพยาบาล 5 - 20 ปี ราว 40% ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอต่อการถ่ายทอดสู่รุ่นถัดไปได้รวมทั้งคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมี 58.8% ซึ่งเป็นวิชาชีพเฉพาะทางการแพทย์ ทั้งนี้ ภาระงานที่มากกว่า 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีถึง 25% ของบุคลากร อาจเป็นอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานตามพันธกิจได้ เช่น สมรรถนะทางการบริหาร สมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือสมรรถนะด้านการวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งภาระหนี้สินครัวเรือนที่บุคลากรไม่พอใช้ และเป็นหนี้ 23.3 % ก็เป็นความท้าทายในการบริหารจัดการเช่นกัน

การศึกษา 9 cells จะประกอบไปด้วย 9 ช่องหลัก แต่ละช่องจะมี 4 คำถาม (รวมทั้งสิ้น 36 ข้อคำถาม) ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ จากการใช้ Nine Performance Variables หรือ 9 cells มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตารางที่ 2 ข้อมูลร้อยละของข้อความตามเกณฑ์การให้คะแนน

โซน	ระดับที่เห็นด้วย	จำนวนข้อ (จาก 36 ข้อ)	ร้อยละของจำนวน ข้อ
	ทำได้ดีควรรักษาไว้ (ร้อยละ 93.33 - 100)	6	16.66
	ควรปรับปรุง (ร้อยละ 60 - 93.32)	30	83.34
	ต้องปรับปรุง (น้อยกว่าร้อยละ 60)	0	0

ตารางที่ 3 เรียงลำดับค่าเฉลี่ยร้อยละความคิดเห็น (เห็นด้วย) ในแต่ละ Cell จากน้อยสุดไปมากที่สุดเพื่อจัดลำดับการพัฒนา

ลำดับเพื่อ ความสำคัญ ในการพัฒนา	Cell ที่	ค่าเฉลี่ยร้อยละความ คิดเห็น (เห็นด้วย)
1	Cell 9: การบริหารจัดการระดับบุคคล	88.37
2	Cell 3: กำหนดเป้าหมายระดับบุคคล	89.94
3	Cell 5: การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล	90.47
4	Cell 7: การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน	90.84
5	Cell 4: ออกแบบกระบวนการระดับโรงพยาบาล	90.95
6	Cell 8: ออกแบบกระบวนการระดับบุคคล	91.01
7	Cell 6: ออกแบบกระบวนการระดับหน่วย	91.37
8	Cell 2: กำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน	92.38
9	Cell 1: กำหนดเป้าหมายระดับโรงพยาบาล	94.08

จากผลการศึกษาการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการของโรงพยาบาล ค่ายสรรพสิทธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 โดย Nine Performance Variables หรือ 9 cells พบว่ามี เพียง 1 cell จาก 9 cell (คิดเป็นร้อยละ 11) ที่อยู่ในความคิดเห็น - เห็นด้วย ระดับเกณฑ์ทำได้ดีควรรักษาไว้ (ร้อยละ 93.33 - 100) คือ Cell ที่ 1: กำหนดเป้าหมายระดับโรงพยาบาลคือได้คะแนนประเมินเห็นด้วยร้อยละ 94.08 นอกนั้นอีกจำนวน 8 cell

อยู่ในความคิดเห็น ระดับเกณฑ์ควรปรับปรุง (ร้อยละ 60 - 93.32) ทั้งสิ้น ทั้งนี้มีระดับร้อยละ ตั้งแต่ 88.40 - 92.38 โดย cell ที่ได้คะแนนประเมินน้อยสุดคือ Cell ที่ 9: การบริหารจัดการระดับบุคคล คือได้คะแนนร้อยละ 88.37 ดังตารางที่ 2

หากพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าข้อที่ 2 คำถาม: **วิสัยทัศน์โรงพยาบาลค่ายฯ “เป็นโรงพยาบาลทหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและเป็นหัวใจของกำลังพลและชุมชน”** มีความเข้าใจง่าย บ่งบอกถึงความสำเร็จที่ต้องการบรรลุได้ชัดเจน ซึ่งอยู่ใน Cell ที่ 1 ได้รับคะแนนประเมินสูงสุด คือร้อยละ 95.31 นอกจากนี้ยังพบว่าข้อคำถามที่ได้รับคะแนนประเมินน้อยสุดคือข้อที่ 35 บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับความเป็นธรรมในการได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้คะแนน ร้อยละ 84 ซึ่งอยู่ใน cell ที่ 9: การบริหารจัดการระดับบุคคล ซึ่งเป็นคะแนนต่ำสุดใน 9 cell เช่นกัน

## ปัจจัยที่ควรพัฒนาจากการประเมินตนเองโดยใช้ 9 Cells

จากการศึกษาโดยผู้วิจัยพบว่าปัจจัยที่ควรพัฒนาจากผลการประเมินโดย Nine Performance Variable หรือ 9 cells ในการบริหารจัดการโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์สู่ความเป็นเลิศ เรียงลำดับความสำคัญมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ Cell ที่ 9 การบริหารจัดการระดับบุคคล Cell ที่ 3 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล และ Cell ที่ 5 การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล (ร้อยละความคิดเห็นที่เห็นด้วย 88.37, 89.94 และ 90.47 ตามลำดับ)

จากผลการประเมินตนเองของโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ โดยใช้ 9 Cells สามารถนำมาทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่ควรพัฒนาจากผลการประเมิน รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ตลอดจนทบทวนหลักทฤษฎีต่างๆ ทำให้โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ได้แนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ คือ

### 1. ด้านการกำหนดเป้าหมาย

ตัวชี้วัดระดับโรงพยาบาลต้องกำหนดผู้กำกับและติดตามโดยจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับ มีการรายงานอย่างสม่ำเสมอตามวงรอบที่ระบุโดยตัวชี้วัดระดับโรงพยาบาลต้องสามารถถ่ายทอดและสัมพันธ์กับตัวชี้วัดระดับหน่วยและระดับบุคคล ได้การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นอาจใช้ OKRs - Objective Key Results มาเป็นเครื่องของแผนยุทธศาสตร์ได้ นอกจากนี้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลโดยให้สัมพันธ์ใน 2 มิติ คือ

1.1 มิติตามแผนยุทธศาสตร์ที่ถ่ายทอดตามลำดับชั้น เช่น คณะกรรมการกอง หน่วย บุคคล

1.2 มิติตามพันธกิจของหน่วยหรืองานในหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของแต่ละคน โดยบรรจุกฎตัวชี้วัดเหล่านี้ในรูปแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานประจำปีและถ่ายทอดให้บุคลากรได้เข้าใจเหตุผลในแต่ละตัวชี้วัด มีการประเมินผลตามความเป็นจริงโดยให้ผู้บังคับบัญชาตาม ลำดับชั้นเป็นผู้กลั่นกรอง นำผลการประเมินมาสู่การจัดทำแผนฝึกรวมระดับบุคคลต่อไป

## 2. ด้านการออกแบบกระบวนการ

การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีความอ่อนตัวและทันท่วงทีเพื่อรองรับแผนยุทธศาสตร์และสถานการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่นในสถานการณ์โรคอุบัติใหม่ การเผชิญภาวะภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์การจ่ายค่ารักษาพยาบาลหรือการจัดซื้อจัดจ้างของกรมบัญชีกลาง เป็นต้น นอกจากนี้การทบทวนและจัดทำระบบงานหลักสำคัญและระบบงานสนับสนุนสำคัญมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ต้องมีกำหนดหน้าที่และมอบอำนาจในการดำเนินงานให้ชัดเจนด้วย ควรจัดทำข้อตกลงร่วมระหว่างหน่วยงาน (Interface agreement) ไว้ก่อน หากยังไม่สามารถกำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจนได้เพื่อลดความสับสน คลาดเคลื่อนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำมาสู่การออกแบบกระบวนการใหม่ๆ ต่อไป

## 3. ด้านการบริหารจัดการ

ควรกำหนดแผนปฏิบัติการในการติดตามแผนยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจน มีการแบ่งมอบผู้รับผิดชอบติดตามและให้ข้อเสนอแนะแยกตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาคุณภาพมีหน้าที่ติดตามและนำเสนอในการประชุมคณะกรรมการบริหาร และคณะกรรมการต่างๆ ทุกเดือน ควรจัดทำแผนการสื่อสารและแบ่งมอบผู้รับผิดชอบในการสื่อสารในแต่ละระบบให้ชัดเจน เช่น ระบบการนำองค์กร ระบบคุณภาพ สถานพยาบาล ระบบบริการสู่ความเป็นเลิศ ระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระบบบริหารงานทั่วไป เป็นต้น ทั้งนี้ควรพิจารณาช่องทางการสื่อสารให้เหมาะสมกับในแต่ละระบบที่กำหนด ควรเปิดเผยข้อมูลการจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และบุคลากร ไว้ในส่วนกลางเพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้ตามความเหมาะสม

ควรจัดทำแผนความก้าวหน้าในอาชีพให้ชัดเจนในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ โดยเน้นการเพิ่มสมรรถนะทั้งด้านการบริหาร ด้านในหน้าที่เฉพาะบุคคล ควบคู่กับการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถงานให้หน้าที่ ในระดับปฏิบัติทั่วไป และเปิดโอกาสการฝึกรวม นอกหน่วยได้ในบุคลากรทุกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรควรประกาศแนวทางเกณฑ์การพิจารณา การเลื่อนขั้นยศและเลื่อนตำแหน่ง และการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้โบนัสอย่างเปิดเผยและทราบโดยทั่วกัน



ดังที่กล่าวในเบื้องต้นว่าแบบสำรวจและประเมิน 9 cells เป็นเพียงการใช้เครื่องมือการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้และเครื่องมืออื่นๆ ผสมผสานเพื่อวางแผน ผลักดัน นำสู่ความสำเร็จให้ได้

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

และเพื่อให้เกิดแนวทางการปรับปรุงพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และศึกษาสภาพแวดล้อมโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ผลการทำ SWOT Analysis, TOWS Matrix ร่วมกับใช้ 7S model วิเคราะห์ปัจจัยภายใน และ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางแสดงผลการทำ SWOT Analysis โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
<b>1. ปัจจัยภายใน</b> <b>- จุดแข็ง (Strengths)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีสิ่งแวดล้อมโครงสร้างอาคารโอโถงสะอาด ที่จอดรถสะดวก</li> <li>- มีแพทย์เฉพาะทางหลากหลายสาขา</li> <li>- มีกลุ่มยาที่ครอบคลุมการรักษาทั่วไปและเฉพาะทาง</li> <li>- มีทีมสหวิชาชีพที่ครอบคลุมบริการเป็นส่วนใหญ่</li> <li>- มี Data center เพื่อบริหารจัดการข้อมูลทางการแพทย์</li> <li>- มีพื้นฐานระบบคุณภาพที่ดีและได้รับการรับรองคุณภาพ มาตรฐานระดับโรงพยาบาลและระดับวิชาชีพ</li> <li>- มีสภาพคล่องทางการเงินสูง โปร่งใส</li> <li>- มีระบบการบังคับบัญชา วินัยกำลังพลที่ดี</li> </ul>
<b>- จุดอ่อน (Weaknesses)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดแคลนบุคลากรบางสาขา (พยาบาล/ทันตแพทย์/แพทย์เฉพาะทางบางสาขา)</li> <li>- ขาดระบบการบริหารจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ระบบการเข้าถึงข้อมูล - การนำข้อมูลมาใช้งานได้ไม่สะดวก</li> </ul>

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขาดกลยุทธ์ด้านการตลาด การประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล</li> <li>- ขาดองค์ความรู้ในการวิจัย การมีส่วนร่วม ความกระตือรือร้น</li> <li>- ขาดประสิทธิภาพการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม</li> <li>- การบริหารทรัพยากรบุคคล ยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพ (ความกระตือรือร้น)</li> <li>- การตรงต่อเวลา/ESB/แรงจูงใจ</li> <li>- การติดตามกำกับดูแล การประเมินผล ไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การบริหารทรัพยากรสุขภาพ/ทรัพยากรทั่วไป ไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>- ระบบงาน และกระบวนการ รวมทั้งการแบ่งแยกงาน ที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน (ระหว่างหน่วยงาน)</li> <li>- การจัดซื้อ จัดจ้าง ค่าเช่า (อื่นๆ ไม่ใช่ยาและเวชภัณฑ์)</li> <li>- ความก้าวหน้า (บรรจุมืออาชีพ)</li> <li>- วัฒนธรรมองค์กรในความเป็นทหาร ทำให้ไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือส่งเสริมการคิดนอกกรอบ</li> <li>- สมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าหน่วยงาน</li> <li>- ประสิทธิภาพของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณภาพยังไม่สม่ำเสมอ</li> <li>- มีอาคารเก่าที่เป็นภาระการซ่อมบำรุง</li> </ul>
<p><b>2. ปัจจัยภายนอก</b></p> <p>- โอกาส (Opportunities)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายด้านการสร้างเสริมสุขภาพกองทัพบก</li> <li>- นโยบายสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติและสำนักงานประกันสังคมด้านการเพิ่มสิทธิประโยชน์</li> <li>- การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) โดยเน้นเรื่องการลดระยะเวลาและขั้นตอนการให้บริการ LEAN</li> </ul>

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยบริการสุขภาพต่างๆ เช่น ใต้งบประมาณ เพิ่มกลุ่มลูกค้า สนับสนุนบริการสุขภาพ</li> <li>- กลุ่มลูกค้าที่สนใจมารับบริการที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ลูกค้าต่างชาติ ลาว AEC รัฐวิสาหกิจ</li> <li>- การบริการแพทย์ทางเลือก เช่น ฝังเข็ม</li> <li>- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ เขต7 ยกเลิกบริการเชิงรุก</li> <li>- ข้าราชการสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จะเข้าสู่ระบบจ่ายตรง</li> <li>- กระแส Digital Healthcare/Smart Hospital</li> </ul>
- อุปสรรค (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายกองทัพบกในการลดขนาดโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อการบรรจุกำลังพล</li> <li>- นโยบายกองทัพบกจำกัดงบลงทุน (งบลงทุน+ งบดำเนินการ &lt; 90%) ทำให้ไม่สามารถขยายบริการ/พัฒนาศักยภาพโรงพยาบาลได้</li> <li>- โรงพยาบาลข้างเคียงมีการขยายตัวทั้งด้านบุคลากรทางการแพทย์และการบริการ (โรงพยาบาลวารินชำราบ, โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยอุบลฯ, โรงพยาบาลเอกชนในอำเภอวารินชำราบ)</li> <li>- การควบคุมค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลจากกรมบัญชีกลาง สปสช. ปกส. (DRG, Coding)</li> <li>- ระเบียบทางราชการ การจัดหาผ่านระบบงบประมาณ</li> <li>- นโยบายที่คล่องตัวของกระทรวงสาธารณสุข เช่น อัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว อัตราการบรรจุเข้ารับราชการ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลาง</li> <li>- นโยบายปรับลดกำลังพลของกองทัพบก ผลกระทบจากกำลังพลในหน่วยไปบรรจุเพื่อปฏิบัติราชการสนาม</li> <li>- กฎระเบียบสาธารณสุขที่เปลี่ยนแปลงไป/พรบ. สุขภาพ ความคาดหวังของผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น</li> </ul>

ปัจจัยแต่ละด้าน	สิ่งที่เปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพการแข่งขัน
-อุปสรรค (Threats) (ต่อ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายของ โรงพยาบาลข้างเคียงในการรับส่งต่อ - ส่งกลับ</li> <li>ผู้ป่วย(โรงพยาบาลสรรพสิทธิประสงค์)ในผู้ป่วยโรคเรื้อรังทำให้ค่าใช้จ่ายในการรักษาตัวในการนอนโรงพยาบาลมากขึ้น</li> <li>- การตอบสนองต่อสถานการณ์โรคอุบัติใหม่และภัยพิบัติ</li> <li>- การใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการร้องเรียนสาธารณะ</li> </ul>

โดยสามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้กลยุทธ์เพิ่มเติมโดยใช้ TOWS Matrix ได้ดังนี้ คือ

ตารางที่ 5 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

ปัจจัย	S: จุดแข็งภายใน	W: จุดอ่อนภายใน
O: โอกาส	โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์มีพื้นฐานการพัฒนาคุณภาพที่เข้มแข็งมายาวนาน ทำให้มีระบบการทำงานที่ครอบคลุม และเป็นที่เชื่อมั่นของผู้รับบริการ	โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ เป็นโรงพยาบาลขนาด 200 เตียง มีกำลังพลจำนวนมาก 575 นาย ทำให้เกิดกระบวนการสื่อสารและกำกับติดตามยังขาดประสิทธิภาพ
T: ภัยคุกคาม	เนื่องจากนโยบายลดกำลังพลของกองทัพบกทำให้โรงพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาคุณภาพชีวิตและสิทธิสวัสดิการให้เหมาะสม รวมทั้งการนำเทคโนโลยีและวิวัฒนาการใหม่ๆมาใช้ในการดำเนินการมากขึ้น	โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ยังขาดแคลนแพทย์เฉพาะทางในบางสาขา เช่น ศัลยแพทย์ผ่าตัดสมอง และจิตแพทย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความปลอดภัยของผู้ป่วย จำเป็นต้องออกแบบการบริการขั้นต้นและการส่งต่อที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อทำการวิเคราะห์ด้วยหลัก 7S Model (McKinsey) ที่เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบภายในองค์กรที่สำคัญ 7 ประการ ซึ่งต้องทำงานให้สัมพันธ์สอดคล้อง (interconnected) และเสริมแรงซึ่งกันและกัน มาศึกษาทบทวนพบว่าในกลุ่มนโยบาย (Hard Elements) ที่ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) และระบบ (System) นั้น พบว่า ส่วนที่เป็นจุดอ่อนและต้องปรับปรุงมากที่สุดคือ ระบบงาน ดังนั้นทางโรงพยาบาลจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์พัฒนาระบบงานหลักสำคัญ 5 ระบบ ได้แก่ ระบบงานผู้ป่วยนอก ระบบงานผู้ป่วยใน ระบบงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ระบบงานการดูแลชุมชน และระบบงานการดูแลกำลังพลในที่ตั้งปกติและที่ตั้งสนาม รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์พัฒนาระบบงานสนับสนุนสำคัญไว้ในแผนยุทธศาสตร์ฉบับปี 2566 - 2570 ส่วนในกลุ่มปฏิบัติ (Soft Elements) ที่ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) รูปแบบการบริหาร (Style) และ บุคลากร (Staff) พบว่า การพัฒนาทักษะเป็นเรื่องที่สำคัญสูงสุดเนื่องจากการที่มีแพทย์เฉพาะทางหลายสาขาที่นำแนวทางการรักษาและเทคโนโลยีทางการแพทย์ใหม่ๆ มาใช้ จำเป็นที่บุคลากรสาขาอื่นๆ ต้องมีความรู้ ความชำนาญที่เพิ่มเติมและสอดคล้องด้วย นอกจากนี้ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสร้างงานวิจัย นวัตกรรม ก็ยังเป็นประเด็นที่ต้องพัฒนาแต่ที่สำคัญที่สุดของการวิเคราะห์องค์ประกอบภายใน คือ การมีค่านิยมองค์กรร่วมกัน (Share value) ซึ่งโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ได้กำหนดค่านิยมที่มุ่งเน้น 3 ประการคือ KSP ได้แก่ K = Key Result Focus (การมุ่งเน้นผลลัพธ์หลักที่สำคัญ) S = Systemic Perspective (การใช้มุมมองเชิงระบบทั่วทั้งองค์กร) P = Patient and Customer Focus (การมุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง) และจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยใช้กรอบแนวคิด PESTEL (Political Economic Social Technology Environment และ Legal หรือการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม และกฎหมาย) พบว่า นโยบายของกองทัพบกในการลดอัตรากำลังพลที่บรรจุในโรงพยาบาลก่อให้เกิดการขาดแคลนข้าราชการ ทำให้ต้องมีบุคลากรกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวที่ปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ โดยเฉพาะกลุ่มด้านธุรการและการส่งกำลังบำรุง ซึ่งบางครั้งการตัดสินใจหรือความรับผิดชอบที่มีก่อให้เกิดผลกระทบต่อโรงพยาบาล (ทั้งด้านการเงินและความน่าเชื่อถือของข้อมูลหรือความทันเวลา) ในขณะที่มีโรงพยาบาลเอกชนเพิ่มในพื้นที่ และยังมีสถานประกอบการอื่นๆ ที่มีใช้โรงพยาบาล เช่น คลินิกฟอกไตเอกชน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ การนำ Digital Healthcare Service มาใช้ เช่น ระบบคิว ระบบ Drive Thru ระบบ Telemedicine รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กร

นอกจากนี้ความอ่อนตัวในการปรับโครงสร้างหน่วยงานภายในเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์โรคอุบัติใหม่และภัยพิบัติ จะทำให้ก้าวข้ามภาวะวิกฤติได้ และที่สำคัญคือ การปรับตัวต่อการใช้สื่อสังคมออนไลน์โดยเฉพาะในเรื่องการร้องเรียนสาธารณะ ซึ่งโรงพยาบาลต้องวางแผนการปฏิบัติให้รอบคอบและปรับทันต่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอ

## แนวทางในการบริหารจัดการของ โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ

จากผลการประเมินตนเองของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ โดยใช้ 9 Cells การวิเคราะห์ปัจจัยที่ควรพัฒนาจากผลการประเมินรวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก ตลอดจนทบทวนหลักทฤษฎีต่างๆ ทำให้โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ ได้แนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ คือ “K S P Hospital” Model

**K: Knowledge** การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

**S: Systematic Excellent Service** การออกแบบระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาทั้งกระบวนการหลักขององค์กร โครงสร้างองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กร

**P: Patient and Customer Focus** การจัดบริการที่มุ่งเน้น ผู้ป่วยและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

**H: Highly Effective Communication** มีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูง ถูกต้อง ชัดเจน และทันเวลา

**O: Optimized Outcome** มีกระบวนการทำงานที่เหมาะสมมีคุณภาพสูง เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

**S: Satisfying Teamwork** การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้ดี มีการส่งเสริมสนับสนุนกันและมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

**P: Proper Monitoring** มีกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามการดำเนินงานหรือสถานะการณ์ต่างๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองประสิทธิภาพการทำงานอย่างทันท่วงที

**I: IT Expert** กำลังพลมีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**T: Transparency** มีการบริหารจัดการที่โปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้

**A: Advanced Medicine** มีการนำเทคโนโลยีและ วิชาการทางการแพทย์สมัยใหม่มาปรับประยุกต์ใช้ ในระบบการให้บริการอย่างเหมาะสม

**L: Learning Organization** เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดย มุ่งเน้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้ และสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกๆด้านที่ส่งผลให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน



## บทที่ 3

### อภิปรายผล

เพื่อให้แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลค่ายสรรพลีทิตี ประสงค์ มณฑลทหารบกที่ 22 สู่ความเป็นเลิศ หรือ KSP Hospital Model เป็นรูปธรรม ชัดเจน และเกิดความมั่นใจในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้ ทำการค้นคว้าเพื่อหาเหตุผลและข้อมูลสนับสนุนจากเอกสารวิชาการและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบว่ามีความสอดคล้องเหมาะสมน่าเชื่อถือหรือไม่ ดังต่อไปนี้

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ<sup>2</sup> นำมาปรับใช้ร่วมกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การบริหารจัดการของส่วนราชการไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ดังนั้น จึงมีการนำเครื่องมือที่ชื่อว่า การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่<sup>10</sup> (NPM - New Public Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีปัจจัยสำคัญที่เป็น หัวใจหลักคือบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางพัฒนาตาม KSP Hospital Model ในประเด็นการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการทำงาน (K: knowledge) ทักษะ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (H: Highly Effective Communication) ทักษะด้าน การตรวจสอบติดตามงาน(P: Proper Monitoring) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (I: IT Expert) รวมทั้งการปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลาเพื่อส่งเสริมให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้(L: Learning Organization) ดังนั้น การเพิ่มสมรรถนะบุคลากรเป็นสิ่งที่ องค์กรต้องดำเนินการควบคู่กันไปตลอดเวลา โดยเน้นเรื่อง ความรู้ ความเข้าใจในองค์กร ทักษะ และทัศนคติ เครื่องมือที่ช่วยผลักดันกรณีนี้ที่มีความนิยมใช้คือ 7 อุปนิสัยสำหรับผู้ทรงประสิทธิภาพ<sup>11</sup> (7 Habits Of Highly Effective People) โดยเครื่องมือนี้เน้นการ เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของคน เพื่อเปลี่ยนกรอบความคิด (Paradigm) ให้เข้าใจ และตอบสนองสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล

“โรงพยาบาลพญาไท2” องค์กรชั้นนำที่ให้ความสำคัญกับการเดินทาง พัฒนาบุคลากรในทุกมิติ การันตีด้วยรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่น ด้านบุคลากร (TQC Plus: People) ประจำปี 2564 การดูแลบุคลากรในความหมายของ โรงพยาบาลพญาไท 2 ไม่ใช่แค่การดูแลเรื่องผลตอบแทน หรือ ความสุขกายสบายใจทั่วไป

แต่ยังรวมไปถึงการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทักษะการทำงานที่มีประสิทธิภาพ พร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กร และจากการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง ทำให้โรงพยาบาลพญาไท 2 มองเห็นแนวทางการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบและนำไปสู่ผลลัพธ์ตรงตามที่ต้องการ ผ่านการกำหนดวัฒนธรรม “We before Me” ที่บุคลากรทุกคนยึดมั่น<sup>12</sup> ซึ่งสอดคล้องกับ KSP Hospital Model ในประเด็น S: Satisfying Teamwork อันเป็นการส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นที่มนำไปสู่การทำงานที่ทุ่มเทและมีความสุขส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

งานวิจัยของ ภัทรกร ธนกนกบวรกุล ที่ศึกษาเกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไปใช้ในการบริหารโรงพยาบาล: กรณีศึกษาโรงพยาบาลตำรวจ<sup>13</sup> นั้น พบว่า ผู้นำองค์กรทั้งของโรงพยาบาลตำรวจและ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ต้องมีการปรับกระบวนการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ในเรื่อง PGH 4.0 ของโรงพยาบาล ต้องปรับปรุงในเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ต้องมีการลดขั้นตอนหรือการมอบอำนาจหรือการมอบหมายงาน รวมทั้งการตัดขั้นตอนในการบังคับบัญชาให้สั้นและตรงมากขึ้น ต้องมุ่งเน้นในเรื่องการ พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้ตรงจุดตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น ต้องเตรียมการแก้ไขปัญหาในเรื่องการงบประมาณและการเงินในการเตรียมการเพื่อรองรับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งเน้นที่จะทำให้คนใช้ได้รับประโยชน์มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ KSP Hospital Model ในทุกประเด็น ทั้งการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและทัศนคติบุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ การออกแบบระบบงานที่ดี เน้นผู้ป่วยและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง มีการมอบหมายกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้

กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ทำแผนปฏิบัติการแบ่งตามระยะที่ประเทศกำหนด คือ ระยะ 5 ปีและรายปี ช่วงแรกเน้นการปฏิรูประบบ กรมการแพทย์ได้มุ่งพัฒนารูปแบบการดูแลผู้ป่วยแบบไร้รอยต่ออย่างครบวงจร นำไปสู่เป้าหมาย Hospital based Medical Services to Personal Based Medical Services โดยใช้กลไกขับเคลื่อนตามแผนปฏิรูป DMS 4 Reform ตามภารกิจทางการแพทย์ที่ประกอบด้วยการพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้วยความตระหนักถึงบทบาทในการเป็นกรมวิชาการและความจำเป็นในการสร้าง พัฒนา ประยุกต์ ต่อยอด และการใช้องค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาระดับประเทศเป็นแหล่งอ้างอิงรับ-ส่งต่อภายใต้ความร่วมมือร่วมใจ (Co-Creation) ทุกภาคส่วน ซึ่งได้กำหนดเป็นพันธกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อเสริมสร้างความทันสมัยทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยีแบบพลวัตร

ตลอดจนพัฒนาความสามารถในการรักษาพยาบาลของหน่วยงานในสังกัด เพื่อนำไปสู่การถ่ายทอดองค์ความรู้เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ อีกทั้งสร้างระบบสนับสนุนการวิจัยในเรื่องการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย ด้านนวัตกรรม การจัดหาแหล่งทุน การสร้างมาตรฐานงานวิจัยการผลักดันให้เกิดสิทธิการดูแลรักษาอย่างครอบคลุมทั่วถึงรวมทั้งการกำหนดนโยบายที่ต้องการแก้ปัญหาสำคัญของประเทศหรือเพื่อยกระดับความสามารถทางการแพทย์ในด้านต่างๆดังจะเห็นได้ว่ากรมการแพทย์ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาโดยตลอดและเห็นถึงความสำคัญในการที่จะพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีมาตรฐาน และสมคุณค่าระดับสากล จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการราชการนวัตกรรมทางการแพทย์ พ.ศ. 2562 - 2570<sup>14</sup> ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตาม KSP Hospital Model ในประเด็น (A: Advanced Medicine) โดยมีการนำเทคโนโลยีและวิวัฒนาการทางการแพทย์สมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

ในปัจจุบันสังคมให้ความสำคัญกับทิศทางของระบบบริการสุขภาพในองค์รวม ดังนั้นโรงพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อรองรับแนวโน้มที่สำคัญ<sup>15</sup> ดังนี้ 1) Care Innovation การปรับตัวเพื่อรับกับนวัตกรรมที่จะมีการนำมาประยุกต์ใช้มากขึ้นและนำมาใช้เป็นบริการสุขภาพใหม่หรือเป็นส่วนหนึ่งของบริการสุขภาพที่ทำอยู่แล้ว เช่น การนำ AI มาช่วยวินิจฉัยหรือผ่าตัด 2) Continuity of Care การผสมผสานรูปแบบบริการสุขภาพเพื่อการดูแลปัญหาสุขภาพที่จำเป็นต้องดูแลอย่างต่อเนื่อง เช่น การส่งต่อ การดูแลต่อเนื่องที่บ้านโดยอาศัยชุมชนมีส่วนร่วม 3) Co-create of Care การมีส่วนร่วมของผู้ป่วยและครอบครัวในการวางแผนตัดสินใจการดูแลสุขภาพของตนเองให้ประสบความสำเร็จ 4) Complexity of Care ความซับซ้อนของบริการสุขภาพและสหสาขาวิชาชีพ ที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องจำนวนมาก รวมทั้งด้านมาตรฐานวิชาชีพ แนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ จากหลากหลายองค์กร 5) Care Resilience ความยืดหยุ่นของการดูแลสุขภาพที่มีการคาดการณ์ เตรียมการ รักษาระดับการให้บริการ ความสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วหากต้องยุติหรือจำกัดการบริการ เช่น ในภาวะภัยพิบัติ การระบาดของโรคอุบัติใหม่ อุบัติซ้ำ จากที่กล่าวมาทั้ง 5 ประเด็นนี้ เป็นความท้าทายต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลทั้งสิ้น ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศเพื่อพร้อมรับความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความไม่ชัดเจน (VUCA)<sup>16</sup> อยู่ตลอดเวลา

ดังจะเห็นได้ว่ากรอบแนวคิด นโยบาย ผลงานวิจัยที่ได้ศึกษามาแล้ว รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรตัวอย่างล้วนมีแนวทางสอดคล้องกับ แนวทางพัฒนาตาม KSP Hospital Model อันจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์สู่ความเป็นเลิศได้ต่อไป

## บทที่ 4

### บทสรุป

ระบบการบริหารจัดการของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ในสถานการณ์ในปัจจุบันนี้มีปัจจัยในหลากหลายด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ เช่น แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนโยบายสุขภาพระดับประเทศ วิวัฒนาการทางการแพทย์ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบก้าวกระโดดการได้รับนโยบายภารกิจเพิ่มเติมจากที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งความคาดหวังของผู้รับบริการในทุกทุกระดับที่เพิ่มสูงขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์ต้องมีการศึกษาทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกมิติของระบบทำงานต่างๆและเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีความถูกต้องเหมาะสมตรงประเด็นกับปัญหาตามบริบทของโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์นั้น โรงพยาบาลจึงได้ทำการประเมินสมรรถนะการบริหารจัดการของตนเองโดยใช้เครื่องมือ Nine Performance Variables หรือ 9 Cells ที่ทำการศึกษาถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยพิจารณาใน 3 มิติ ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านเป้าหมาย ด้านการออกแบบกระบวนการและด้านการบริหารจัดการ พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรที่เห็นด้วยว่าโรงพยาบาลอยู่ในระดับเกณฑ์ทำได้ดีควรรักษาไว้ มีเพียง 1 cell คือ cell ที่ 1 การกำหนดเป้าหมายระดับโรงพยาบาล ส่วนที่เหลือทั้ง 8 cell อยู่ในระดับเกณฑ์ควรปรับปรุง โดยปัจจัยที่ควรพัฒนามากที่สุด 3 ลำดับแรกคือ Cell ที่ 9 การบริหารจัดการระดับบุคคล, Cell ที่ 3 การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล และ Cell ที่ 5 การบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล ตามลำดับ และเมื่อได้นำมาวิเคราะห์ทบทวนรวมกับการใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น SWOT Analysis, TOWS Matrix, PESTEL และ 7S ทำให้สามารถสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์สู่ความเป็นเลิศ คือ KSP Hospital Model มีรายละเอียดดังนี้

K: Knowledge การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

S: Systematic Excellent Service การออกแบบระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยพิจารณาทั้งกระบวนการหลักขององค์กร โครงสร้างองค์กรและปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินการขององค์กร

P: Patient and Customer Focus การจัดบริการที่มุ่งเน้น ผู้ป่วยและผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

H: Highly Effective Communication มีกระบวนการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพสูง ถูกต้อง ชัดเจนและทันเวลา

O: Optimized Outcome มีกระบวนการทำงานที่เหมาะสมมีคุณภาพสูง เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

S: Satisfying Teamwork การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ดี มีการส่งเสริมสนับสนุนกันและมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน

P: Proper Monitoring มีกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามการดำเนินงาน หรือสภาวะการณ์ต่างๆอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถตอบสนองประสิทธิภาพการทำงานอย่างทันท่วงที

I: IT Expert กำลังพลมีความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

T: Transparency มีการบริหารจัดการที่โปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้

A: Advanced Medicine มีการนำเทคโนโลยีและ วิวัฒนาการทางการแพทย์ สมัยใหม่มาปรับประยุกต์ใช้ ในระบบการให้บริการอย่างเหมาะสม

L: Learning Organization เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดย มุ่งเน้นการปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการแบ่งปัน ความรู้และสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกๆด้านที่ส่งผลให้องค์กรดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ควรมีการทบทวนปรับอัตราการจัดและยุทโธปกรณ์ (อจย.8-560) เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติการกิจและสอดคล้องตามมาตรฐานระบบบริการ สาธารณสุขโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรกลุ่มวิชาชีพต่างๆ

2. ควรมีการทบทวนกำหนดแนวทางในการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติต่างๆ ทั้งระบบงานและสิทธิสวัสดิการต่างๆให้ทันสมัยและเทียบเคียงได้กับกระทรวงสาธารณสุข เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. การประเมินสมรรถนะของประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้วย เครื่องมือ 9 cells นั้น จะได้ประโยชน์ในมิติการบริหารจัดการในภาพกว้าง หากองค์กร

ต้องการศึกษารายละเอียดเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มผู้ให้บริการทางคลินิก กลุ่มผู้ให้บริการสนับสนุนทางคลินิกและกลุ่มวิชาชีพต่างๆ เพื่อให้ได้มุมมองที่เฉพาะเจาะจงนำไปวิเคราะห์ขยายผลมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นแบบปลายเปิดเป็นรายข้อ เช่น ปัญหา อุปสรรคที่พบสิ่งที่ต้องการได้รับการสนับสนุนจากทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และ ระดับหน่วยงานและ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงในแต่ละปัจจัย ทั้งนี้เพื่อเป็นการสื่อสาร 2 ทาง และเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเมื่อบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงพยาบาลโดยตรง

2. ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรนั้นควรได้รับข้อมูลให้ครบทั้งจากลูกค้าภายใน (บุคลากร) และลูกค้าภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อนำไปวิเคราะห์ ทบทวน และกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ครบถ้วนครอบคลุมยิ่งขึ้นต่อไป

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ และขยายผลไปสู่องค์กรและหน่วยงานที่สนใจในการนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

1. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 140 ตอนพิเศษ 84 ง เมื่อ 10 เมษายน 2566 ประกาศ คณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ เรื่องธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2565 ประกาศ ณ วันที่ 21 มีนาคม 2566.
2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ บริษัท วิชั่นพรีนแอนด์มีเดีย จำกัด. 2557.
3. แผนยุทธศาสตร์กรมแพทย์ทหารบก ฉบับปี 2566 - 2570.
4. มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 5 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). ISBN 978-616-8024-36-2: พฤศจิกายน 2564.
5. วารสารสมาคมเวชศาสตร์ป้องกันแห่งประเทศไทย. ปีที่ 9 ฉบับที่ 2. พฤษภาคม - สิงหาคม 2562. เรื่อง ผลการพัฒนาโรงพยาบาลด้วยเครื่องมือวินิจฉัยองค์กร (Nine Cells) โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ปราจีนบุรี.
6. จิรประภา อัครบวร, รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, จารุวรรณ ยอดระฆัง. การวินิจฉัยองค์กร ด้วยเครื่องมือ 9 Cells: กรณีศึกษาส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด ปี 2558. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ: 2558.
7. ราชกิจจานุเบกษา. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580. 13 ตุลาคม 2561
8. นโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2567
9. ข้อมูลพื้นฐานโรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ (Hospital Profile) ฉบับทบทวน 26 กรกฎาคม 2565
10. การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่. อาจารย์ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. สถาบันพระปกเกล้า. 1 มีนาคม 2567. <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่>
11. หนังสือ 7 Habits Of Highly Effective People โดย สตีเฟน อาร์ โคเวีย ISBN 974-93257-5-3 พิมพ์ครั้งที่ 9. ตุลาคม 2554. สำนักพิมพ์ ดีเอ็มจี.
12. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ: องค์กรTQC Plus: People 2021 เผยข้อคิดให้แกร่ง หัวใจสำคัญนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. [เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2022]. เข้าถึงได้จาก <https://www.ftpi.or.th/2022/91357>



13. ภัทรกร ธนกนกบวรกุล งานวิจัยการนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไปใช้ในการบริหารโรงพยาบาล: กรณีศึกษาโรงพยาบาลตำรวจ
14. กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข: แผนปฏิบัติราชการนวัตกรรมทางการแพทย์ (พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2570).
15. หนังสือ HA Update 2022 สถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล มีนาคม 2565. ISBN 978-616-8024-42-3 13. โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง: ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
16. รายงานผลการสำรวจการวินิจฉัยองค์กร โรงพยาบาลค่ายสรรพสิทธิประสงค์ ด้วย Nine Performance Variable หรือ 9 Cells ประจำปีงบประมาณ 2567.

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอก สละ ทัพถาวร

วัน เดือน ปีเกิด

15 กันยายน 2512

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2537

แพทยศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า  
รุ่นที่ 14

พ.ศ. 2544

วุฒิบัตร ศัลยศาสตร์กระดูกและข้อ โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

พ.ศ. 2549

หลักสูตรชั้นนายพัน เหล่าทหารแพทย์ รุ่นที่ 52

โรงเรียนเสนาธิการ กรมแพทย์ทหารบก

พ.ศ. 2550

อนุมัติบัตร แพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว

ราชวิทยาลัยแพทย์เวชศาสตร์ครอบครัวแห่งประเทศไทย

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2537 - 2539

รักษาราชการ ผู้บังคับหมวดเสนาธิการ กองร้อยบังคับการ  
กรมทหารราบที่ 16

พ.ศ. 2540 - 2543

แพทย์ประจำบ้าน สาขาศัลยกรรมกระดูกและข้อ

โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

พ.ศ. 2544

ศัลยแพทย์โรคกระดูก โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์

พ.ศ. 2555

หัวหน้ากองตรวจโรคของผู้ป่วยนอก

โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์

พ.ศ. 2563

รองผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลค่ายสรรพลีธิประสงค์

## ภาคผนวก

ตารางที่ 1 ข้อมูลร้อยละบุคลากรที่แสดงความคิดเห็นต่อ 9 Cells

ข้อ	ความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายระดับโรงพยาบาล (Hospital Goal) Cell ที่ 1	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย
1	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการวางแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน เช่น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงพยาบาล/ ผลสำรวจความต้องการของผู้ใช้บริการ เป็นต้น ทำให้แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล	95.10	4.90	0
2	วิสัยทัศน์ โรงพยาบาลค่ายฯ เป็นโรงพยาบาลทหารที่มุ่งสู่ “ความเป็นเลิศและเป็นที่ยอมรับของกำลังพลและชุมชน” มีความเข้าใจง่าย บ่งบอกถึงความสำเร็จที่ต้องการบรรลุได้ชัดเจน	95.31	3.82	0.87
3	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการสื่อสาร ถ่ายทอด วิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม ให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มได้รับทราบและให้เข้าใจตรงกัน	92.12	6.38	1.50
4	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป้าหมายระดับโรงพยาบาลทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำให้โรงพยาบาลดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบโจทย์หรือรองรับปัญหาทั้งปัจจุบันและอนาคตได้ดี	93.82	5.53	0.65
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการออกแบบระบบงานระดับโรงพยาบาล (Hospital Design) Cell ที่ 4	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย
5	มีการปรับแผนผังโครงสร้างองค์กรหรือมีการจัดตั้งหน่วยงานของ โรงพยาบาลค่ายฯ เช่น กองเวชศาสตร์ทหารและชุมชน, กองแพทย์ทางเลือกและศูนย์ตรวจสุขภาพฯ, แผนก Data Center เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล และช่วยส่งเสริมให้ การบริหารงานมีประสิทธิภาพ	93.40	6.17	0.43
6	โรงพยาบาลค่ายฯ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแบ่งมอบอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมทำให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการ	89.78	9.14	1.08

7	หน่วยงานหรือกองต่างๆ สามารถทำงานประสานกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี	90.85	8.29	0.86
8	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการปรับปรุงนโยบาย คำสั่ง กฎ ระเบียบ หรือประกาศ ที่มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	89.78	9.36	0.86
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระดับโรงพยาบาล (Hospital Management) Cell ที่ 5	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
9	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการติดตามแผนยุทธศาสตร์ การประเมิน วัตถุประสงค์ของ โรงพยาบาล และการรายงานผลงาน เพื่อให้ปฏิบัติได้ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	91.27	8.08	0.65
10	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และบุคลากร ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์/โครงการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือตัวชี้วัดของโรงพยาบาล	87.65	10.85	1.50
11	โรงพยาบาลค่ายฯ มีการจัดช่องทางการสื่อสาร ติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน เช่น จัดตารางประชุม ประจำเดือนของทีมต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงานร่วมกัน	93.82	5.10	1.08
12	การบริหารจัดการภายในโรงพยาบาลค่ายฯ มีความโปร่งใส และเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคลากรในโรงพยาบาล	89.14	9.57	1.29
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Department Goal) Cell ที่ 2	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
13	หน่วยงานของท่านมีการรับฟังและสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อนำมากำหนดแผนปฏิบัติงานและตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน	93.61	6.17	0.22
14	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่รองรับและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน	92.34	6.59	1.07
15	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานและแผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาล	92.97	6.38	0.65
16	การจัดการความเสี่ยงภายในหน่วยงานของท่าน ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะต่อผู้รับบริการและต่อโรงพยาบาล	90.63	8.51	0.86

ข้อ	ความคิดเห็นต่อการออกแบบกระบวนการภายในหน่วยงาน (Department Design) Cell ที่ 6	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
17	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนที่ชัดเจน	91.27	6.59	2.14
18	หน่วยงานของท่าน นำผลการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการรวมทั้งความเสี่ยงต่างๆ หรือ HOR มาปรับปรุงกระบวนการรวมถึงการพัฒนาบริการใหม่ๆอยู่เสมอ	91.70	6.17	2.13
19	หน่วยงานของท่านได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงานหรือสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น การประชุมในหน่วย หรือคณะกรรมการต่างๆ	92.12	7.02	0.86
20	หน่วยงานของท่านมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดขั้นตอนและสามารถติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	90.42	8.29	1.29
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน ( Department Management ) Cell ที่ 7	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
21	หน่วยงานของท่านมีระบบการติดตามแผนงาน โครงการ การประเมินวัดผลงานของหน่วยงาน และมีการรายงานผลงานเพื่อให้แผนงาน โครงการได้รับการนำไปปฏิบัติตามที่กำหนดไว้	92.55	7.23	0.22
22	หน่วยงานของท่านได้รับงบประมาณ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน และบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้	87.65	9.57	2.78
23	หน่วยงานของท่านมีการประชุมหรือติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน/หน่วยงานต่างๆที่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาอย่างเหมาะสม และสามารถทำให้เกิดการรับรู้ มีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วย	92.76	6.80	0.44
24	หน่วยงานของท่านมีการจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นในการตัดสินใจของหัวหน้าหน่วยงาน	90.42	8.72	0.86
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Individual Goal) Cell ที่ 3	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย
25	ตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้ถูกกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดของหน่วยงาน	92.13	7.23	0.64

26	หัวหน้าหน่วยงานของท่านมีการกำหนดภาระงานที่ชัดเจน ให้บุคลากรทราบว่าต้องรับผิดชอบสิ่งใด ภายในรอบของการ พิจารณาผลการปฏิบัติงาน เช่น ทุกๆ 6 เดือน	89.36	9.15	1.49
27	ตัวชี้วัดระดับบุคคลในหน่วยงานของท่าน มีความชัดเจนและ ถูกกำหนดอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน	90.85	8.09	1.06
28	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ได้รับมอบหมายงานที่น่าสนใจ และท้าทายมากขึ้นในทุกรอบปี	87.45	11.70	0.85
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Individual Design) Cell ที่ 8	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย
29	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทราบขั้นตอนการทำงานและ หน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่ต้องประสานงานกับผู้อื่นอย่าง ชัดเจน	91.91	7.45	0.64
30	ระบบงานหรือกระบวนการภายในหน่วยงาน เอื้อให้บุคลากร สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วย	91.28	8.09	0.63
31	หน่วยงานของท่านมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เหมาะสม เช่น มีพื้นที่เพียงพอต่อการทำงาน การจัดวาง อุปกรณ์สำนักงานที่สะดวก มีพื้นที่ในการประชุมหรือ ปรึกษาหารือ และการเข้าถึงข้อมูล (IT) ที่จำเป็นในการทำงาน เป็นต้น	90.43	6.60	2.97
32	บุคลากรในหน่วยของท่านสามารถทำงานแทนกันได้ เมื่อมีความจำเป็น	90.43	8.51	1.06
ข้อ	ความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการระดับบุคคล (Individual Management) Cell ที่ 9	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย
33	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับการจัดสรรเครื่องมือ อุปกรณ์ และเวลาอย่างเหมาะสมในการทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมาย	88.30	10.85	0.85
34	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับการฝึกอบรมหรือโอกาส ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	91.28	7.66	1.06
35	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้รับความเป็นธรรมในการ ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น	84.04	14.04	1.92
36	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความอยู่ดี มีสุขและผูกพันกับ โรงพยาบาล	90.00	8.94	1.06