ประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน
The Experience of Strategic Management of Nursing Directors in Community Hospitals

เมธาวี ดวงจินดา, พย.ม., Metawee Duangjinda, MN.S.[1]*
เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, ปร.ด., Phechnoy Singchangchai, Ph.D.[2]
พัทธนันท์ กมลศิริอนันต์, พย.ม., Pattanan Kamonsirianan, MN.S.[3]
วิไลวรรณ ตรีถิ่น, วท.ม., Wilaiwan Treetin, MS.[4]
สุรัสวดี สมนึก, ปร.ด., Surasawadee Somnuk, Ph.D.[5]
*[*1]อาจารย์ประจำ อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน จังหวัดนครปฐม*
*[*1]Instructors, College of Nursing, Christian University of Thailand.*
[2]ศาสตราจารย์, ดร., ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน จังหวัดนครปฐม
[2]Professor, Doctor of Philosophy program, Ph.D., Nursing Administration, Christian University
[3]อาจารย์ประจำ อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน จังหวัดนครปฐม
[3]Instructors, College of Nursing, Christian University of Thailand.
[4]อาจารย์ประจำ อาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน จังหวัดนครปฐม
[4]Instructors, College of Nursing, Christian University of Thailand.
[5]อาจารย์, ดร., ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและสุขภาพ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
[5]Instructors, Ph.D., Department of Sport and Health Sciences, Faculty of Sports Science, Kasetsart University

Corresponding Author Email: metaweeduangjinda@gmail.com

Received: April 28, 2022 Revised: September 7, 2022 Accepted: December 7, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ แบบปรากฏการณ์วิทยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสบการณ์การสร้างกลยุทธ์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง ผู้ให้ข้อมูล คือหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 9 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลของโคไลซี (Colaizzi)

ตรวจสอบคุณภาพข้อมูลใช้วิธีการแบบสามเส้าหลาย ๆ วิธี (Multiple Triangulation) ผลการวิจัยพบว่า

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งตามลำดับอาวุโสและผู้ดำรงตำแหน่งที่ผ่านการอบรมผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง สามารถอธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลกลยุทธ์ ว่าเป็นการบริหารงานที่ต้องตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการวางแผนและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้การบริหารนั้นนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้และระบุกระบวนการจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลมี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางองค์กร 2) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก 3) การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน 4) กำหนดกลยุทธ์ 5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 6) การประเมินผลงาน

การวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลมีความสำคัญ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริมและผลักดันให้ผู้บริหารพยาบาลมีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์กรและวิชาชีพสืบไป

คำสำคัญ: *การจัดการกลยุทธ์ องค์กรพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน*

Abstract

This research is a qualitative study of phenomenology. The objective of this research was to study the experience of creating strategies of the nurse directors in community hospitals. Nine nurse directors of community hospital in Kanchanaburi province were the specific informants. Data were collected by in-depth interviews and data were analyzed according to Colaizzi's data analysis guidelines. Verify data quality using Multiple Triangulation. The results showed:

Informants, most community hospital nurse directors hold positions in order of seniority and position holders who have undergone training for middle and high-level executives. It means that the management must set goals in accordance with the vision of the organization, obvious planning and guidelines, monitoring, evaluating to provide management lead the organization to its goals. There are 6 steps in the strategy management process in a nursing organization as follows: 1) direction setting, 2) external environment analysis, 3) internal environmental analysis, 4) strategy formulation, 5) strategy implementation, and 6) strategic evaluation.

This research indicates that strategic management in nursing organizations is important. Involved persons should promote and encourage nursing managers to have knowledge, understanding of strategy management for further organizational and professional development.

Keyword: *Strategy management, nursing organizations, community hospitals*

บทนำ

การบริหารองค์กรพยาบาล ผู้บริหารที่มีความเข้าใจในการวางแผนกลยุทธ์ ย่อมส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (Marquis & Huston, 2012) การจัดการกลยุทธ์ในเชิงบริหารเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กรโดยจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์กร คือ การวางแผน การจัดองค์กร นำกลยุทธ์ไปดำเนินการและการควบคุม โดยเพิ่มและเน้นการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์อย่างเหมาะสมก่อนนำไปปฏิบัติ (Robbins & Coulter, 2007) ซึ่งการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหารกลยุทธ์ (Kaplan & Norton, 2001) Robbins and Coulter (2007) กล่าวถึงองค์กรที่มีประสิทธิผลมากที่สุด จะมีโครงสร้างและระบบที่สามารถปรับตามสภาพแวดล้อม ตามสภาพความเป็นจริงขององค์กร มีกำหนดกระบวนการจัดการกลยุทธ์ มีลำดับขั้นตอน

จากสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 มีความรุนแรงมากขึ้น จนกลายเป็นวิกฤต ของประเทศ จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (พงษ์พิพัฒน์ ชุ่มสีดา & วินัย ทองภูบาล, 2021) ประกอบกับองค์กรราชการได้มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การปฏิรูประบบราชการ การกระจายอำนาจการบริหารปรับปรุงกระบวนการภายใน เพื่อให้ได้บริการที่มีคุณภาพ (Mongkolvisut, V. et al., 2021) โรงพยาบาลชุมชน มีหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลและเป็นคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ทำหน้าที่บริหารจัดการกลุ่มการพยาบาลและกำหนดความก้าวหน้าของวิชาชีพพยาบาล (กระทรวงสาธารณสุข, 2562) องค์กรพยาบาลสามารถดำเนินการทำงาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล (กองการพยาบาล, 2561) ผู้บริหารทางการพยาบาลควรให้ความสำคัญในการจัดการกลยุทธ์ เนื่องจากที่ผ่านมาเป้าหมายการดำเนินงานไม่ชัดเจน จึงทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินการตามกลยุทธ์ (ชินดนัย ไชยยอง และคณะ, 2557)

ผู้บริหารในโรงพยาบาล จำเป็นต้องขยายความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ โดยเฉพาะองค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน เนื่องจากที่ผ่านมาในเชิงนโยบายการจัดการกลยุทธ์ส่วนใหญ่เป็นดำเนินการโดยผู้อำนวยการโรงพยาบาล แต่ในปัจจุบันภายหลังมีการปฏิรูประบบราชการจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนควรมีความเข้าใจการจัดการกลยุทธ์ แต่จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีศึกษาเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาล ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ศึกษาประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน เพื่อจะได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนในการจัดการกลยุทธ์ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ตามประสบการณ์การสร้างกลยุทธ์ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology)

1. กลุ่มตัวอย่างคือ

กลุ่มตัวอย่างคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

โรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 9 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกลยุทธ์ โดยใช้ประเด็นคำถาม ที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไป 2) ความหมายของการจัดการกลกลยุทธ์และประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาล และ 3) ข้อเสนอแนะ

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ดังกล่าวผ่านการตรวจสอบเนื้อหาโดยอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความ ถูกต้องก่อนนำส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการกลยุทธ์ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาและนำมาปรับปรุงให้มีความเข้าใจและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้จริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลโดยทำหนังสือขออนุญาตถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน เมื่อผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วมวิจัย ได้นัดหมาย วัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์เพื่อให้ข้อมูลอิ่มตัว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เจาะลึกและติดตามสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิดและสัมภาษณ์ต่อเนื่องทางโทรศัพท์จนข้อมูลอิ่มตัว จำนวนทั้งหมด 3-4 ครั้ง การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน ใช้เวลา 45-60 นาที

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นดำเนินการพร้อมกับการสัมภาษณ์ โดยถอดคำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ ภายหลังการสัมภาษณ์แต่ละครั้งและตรวจทานความถูกต้องของข้อมูลด้วยการฟังเทปบันทึก ซึ่งร่วมกับอ่านบทสนทนา ทำเช่นนี้จนกระทั่งเสร็จสิ้นการเก็บข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาด้วยวิธีการโคไลซี่ (Colaizzi's method) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์แบบ Phenomenology Analysis ร่วมกับการให้รหัส (Coding) จัดเป็นหัวเรื่องย่อย (Sub-themes) และหัวเรื่องหลัก (Themes) (Holloway & Wheeler, 1996) เกี่ยวกับประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาล ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนตามที่กล่าวมา ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพแบบสามเส้าหลาย ๆ วิธี (Multiple Triangulation) ประกอบด้วย การตรวจสอบสามเส้า ด้านข้อมูล (Data Triangulation) การตรวจสอบสามเส้าด้านนักวิจัย (Investigator Triangulation) และการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Data Triangulation) โดยทีมผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาผลการวิเคราะห์และสรุปเป็นประเด็นเดียวกัน (Consensus agreement) (เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, 2550)

6. การพิทักษ์สิทธิ์

การทำวิจัยครั้งนี้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยคริสเตียน เลขที่ บ.19/2563 โดยผู้วิจัยคำนึงถึงการพิทักษ์สิทธิ์ การยินยอมของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ รวมทั้งสามารถยุติการร่วมกิจกรรมได้ตลอดเวลา

ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน สามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

หมายเหตุ ในที่นี้ **ผบต.** ย่อมาจากผู้บริหารระดับต้น **ผบก.** ย่อมาจาก ผู้บริหารระดับกลาง **ผบส.** ย่อมาจากผู้บริหารระดับสูง **รพช.** ย่อมาจาก โรงพยาบาลชุมชน

1. การให้ความหมาย อภิปรายการรับรู้

จากประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้ให้

ความหมายของการจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีการให้ข้อมูลและมีการรับรู้ และให้ความหมายไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการบริหารงานที่ต้องตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการวางแผนและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้การบริหารนั้นนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

"หมายถึงกลวิธีที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ โดยการดำเนินการต้องมีเป้าคือให้ผ่านตัวชี้วัดที่กำหนด เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 26 ปี ใน รพช. 60 เตียง

"หมายถึงการวางแผน การกำหนดเข็มมุ่งของการทำงาน ว่าเราจะพาองค์กรพยาบาลไปในทิศทางไหน โดยใช้กลยุทธ์อะไรบ้าง มีเข็มมุ่งที่จะพัฒนาอะไรอย่างน้อย ๆ เราก็ต้องรู้ว่าโรงพยาบาลไปทิศทางไหน" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 18 ปี ใน รพช. 90 เตียง

2. กำหนดเข็มมุ่ง พุ่งชนเป้าหมาย

จากประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ในโรงพยาบาลชุมชน ได้กำหนดทิศทางองค์กรเพื่อตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ในการกำหนดกลยุทธ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการกำหนดกลยุทธ์คือการกำหนดเข็มมุ่งขององค์กรซึ่งหมายถึงเป้าหมายในการดำเนินงานโดยผ่านการตั้งวิสัยทัศน์ เพื่อให้การบริหารจัดการมีทิศทางที่ชัดเจนและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ไว้ดังนี้

"พี่จะตั้งวิสัยทัศน์ของเราก่อน แล้วก็ตั้งเป้าหมายว่าเราจะทำอะไรบ้างแล้วก็บริหาร องค์กรพยาบาลเรามีมาตรฐานวิชาชีพและเน้นประชาชน Customer focus โดยให้องค์กรพัฒนาอย่างมีมาตรฐาน อย่างเช่นโรงพยาบาลตอนนี้เป็น Smart hospital คุณก็จะต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจน มันยุคนี้แล้ว คุณก็ต้องไปในทิศทางที่ชัดเจน" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 26 ปี ใน รพช. 30 เตียง

"แต่สำหรับพี่ โรงพยาบาลพี่ พยาบาลถือว่าเป็นกระดูกสันหลังที่สำคัญขององค์กร เพราะฉะนั้นพี่ไม่ได้แยกตัวกลยุทธ์ของฝ่ายการพยาบาล หมายถึงไม่ได้แยกออกมาทำนะ เราทำไปพร้อมกับของโรงพยาบาล เพราะฉะนั้นเราจะรู้ พร้อมกับภาพของทีมนำโรงพยาบาลเลยว่าโรงพยาบาลเราจะเติบโตไปในทิศทางไหน พวกพี่จะเรียกว่าเข็มมุ่ง แล้วทุกคนก็สามารถทำแผนกลยุทธ์ที่เราวางแผนไว้" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 18 ปี ใน รพช. 90 เตียง

3. คน เงิน ของ ต้องมองทั้งระบบ

องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ ติดตามสภาพแวดล้อม (Environment) ที่เป็นไปในแต่ละช่วงเวลา ต้องรู้อย่างเพียงพอที่จะดำเนินการวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ เพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องยาวนานในการบริหารองค์กรของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนส่วนใหญ่มองประเด็นการวิเคราะห์องค์กร ทั้งภายในและภายนอก ใช้วิธีการ SWOT เพื่อวิเคราะห์องค์กรและอาจมีการใช้หลักการบริหาร 7s ร่วมด้วย ดังนี้

"ในองค์กรพยาบาลของพี่ ในการประเมินสภาพแวดล้อมองค์กรเมื่อก่อนพี่ใช้ SWOT นะ และเคยเอา 7s model มาจับก็มีบ้าง ก็คือเอาสองอย่างมาประกอบกันไม่ได้ตายตัว" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 26 ปี ใน รพช. 30 เตียง

"ปกติเราต้อง SWOT หาจุดอ่อน จุดแข็งอะไรที่เด่นแล้วก็จะเอามาเขียนเป็นโครงการ จุดด้อยและสิ่งคุกคาม ก็คิดว่าแก้ยังไง เราก็มีการแก้ปัญหาได้" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรมบริหารทางการพยาบาล ดำรง

ตำแหน่ง 4 เดือน ใน รพช. 90 เตียง

4. กำหนดกลยุทธ์....แล้วไปให้สุด

การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย พัฒนาทางเลือกกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับองค์กรที่สุด เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

"การกำหนดกลยุทธ์จะกำหนดล้อกับตามโรงพยาบาล มีการกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ซึ่งการวางแผนปฏิบัติงานให้หัวหน้างานร่วมกันวางแผน" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 18 ปี ใน รพช. 90 เตียง

"การวางแผนก็จะมีแผนระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้นก็แผน 1-2 ปี ระยะยาว ก็แผน 3-5 ปี ก็จะเป็นการกำหนดไว้ว่าเราจะต้องทำอะไรบ้างตามแผนนี้ ตามห้วงเวลาที่กำหนดและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเอง เวลาที่เราเอามาผนวกโดยทำตามแผนที่เราวางไว้แล้วมันไม่ได้ผลอย่างที่ควรน่ะเราก็จะเอามาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นแผนใหม่สำหรับองค์กร" ผู้ให้ข้อมูลไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหาร ดำรงตำแหน่ง 12 ปี ใน รพช. 10 เตียง

5. แปลงกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติ

นำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงานกำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ กระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

"การนำกลยุทธ์ไปใช้พี่ก็จะมอบหมายหัวหน้างาน ในแต่ละคนในแต่ละกลุ่มยุทธกลยุทธ์นี้เราจะทำอะไรได้บ้าง 1, 2, 3, 4 เราต้องกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ การวางแผนปฏิบัติงานก็จะให้หัวหน้างานร่วมกันวางแผน" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 18 ปี ใน รพช. 90 เตียง

"ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งเน้นในเรื่องของการจัดทำแผน ที่เน้นการดูอนาคต ซึ่งการมุ่งเน้นจะมีการทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและก็จุดมุ่งหมายเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล โดยใช้แผนกลยุทธ์ในการทำงานแบบเป็นทีม ใช้ในการดูแลแบบองค์รวม จะมีการประเมินความต้องการกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียก่อน เพื่อที่เราจะได้มาพัฒนาและวางแผนบริหารจัดการพวกวัสดุอุปกรณ์เหล่านี้" ผู้ให้ข้อมูลไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหาร ดำรงตำแหน่ง 12 ปี ใน รพช. 10 เตียง

6. ประเมินผล ยลกลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) ผู้บริหารองค์กรใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จ ตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว

"ปกติมันมีแบบประเมินของแต่ละองค์กรอยู่แล้วโดยที่เราก็ใช้ของ QA บ้าง ของอะไรบ้างในการดูแลตรงนี้ เราก็ใช้ตัวชี้วัดที่จะมาจับกับเขาเรื่องของ แล้วก็การนิเทศทางคลินิกของหน่วยงานของตัวเองอยู่แล้ว แล้วเราก็ลงไปดูอีกที" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรมการบริหารทั่วไป ดำรงตำแหน่ง 13 ปี ใน รพช. 30 เตียง

"เปรียบเทียบกับตัวชี้วัดว่าผลเป็นอย่างไร แล้วก็มาตรวจสอบว่ามันสอดคล้องของโรงพยาบาลหรือไม่ แต่ถ้ามันมีปัญหาเร่งด่วนก็ไปสะท้อนกับผู้บริหาร ผู้อำนวยการโรงพยาบาล พอไปประเมินแล้วถ้าสามารถ

จัดการได้หัวหน้างานก็จัดการไปเลย ถ้าหัวหน้างานไม่สามารถจัดการได้ก็มาบอกพี่ ถ้าไม่ได้ก็แจ้งพี่ อันนี้จัดการแล้วแต่ไม่ได้ ให้พี่ดำเนินการต่อและพี่ก็อาจจะ Approach กับปัญหานั้น ถ้าแก้ปัญหานั้นได้ก็จบการและรายงาน ผอ. แต่ถ้าแก้ไขไม่ได้ก็แจ้ง ผอ. ว่าไม่ได้ ก็จะขอความช่วยเหลือ" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 26 ปี ใน รพช. 30 เตียง

"พี่ก็จะประเมินกลยุทธ์ทุก 6 เดือน และ 1 ปี จะเอาผลแผนยุทธมาดู ว่าผลการดำเนินงานมีปัญหาอะไร พอได้ปัญหามา ก็จะเอาปัญหานั้นมาแก้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารงานในโรงพยาบาลชุมชน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ก็คือผู้บริหารระดับต้นควรได้รับการอบรม ควรได้รับการสนับสนุนการเป็นผู้บริหารการพยาบาล เพราะปัจจุบันส่วนใหญ่ ที่ได้รับตำแหน่งก็จะนับอายุราชการ ปัจจุบันหัวหน้างานมันมีหลายหน่วยงานก็ควรทยอยกันไป เพราะถ้ารอให้ถึงวาระ มันก็จะล่าช้ามันยังไม่ครอบคลุม แต่ก็ต้องดูสภาพการเงินของโรงพยาบาล" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 26 ปี ใน รพช. 90 เตียง

7. ข้อเสนอแนะ...แซะนโยบาย

ผู้ให้ข้อมูล ส่วนใหญ่มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ขึ้นสู่ตำแหน่งและมีกระบวนการที่ชัดเจน จึงจะเข้าใจหลักการบริหาร ความอาวุโสสูงสุดไม่ได้แสดงถึงการมีความสามารถในการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือเข้าใจหัวข้อการบริหารเชิงกลยุทธ์มากพอ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ในเรื่องของการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องเข้าใจและเข้าถึงบริบทความเป็นไปของหน่วยงาน จะสามารถดำเนินการกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรได้

"ถ้าข้อเสนอเชิงกลยุทธ์เนี่ย พี่คิดว่าจริง ๆ แล้วต้องดูนโยบายของโรงพยาบาลเป็นหลัก ของกลุ่มการพยาบาลก็ต้องทำให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล ว่าโรงพยาบาลจะไปในทิศทางไหน เราก็จะต้องไปทิศทางเดียวกับโรงพยาบาล ทำให้สอดคล้องกันและที่สำคัญก็คือทีมเวิร์ค เป็นสิ่งสำคัญ การทำงานของการพยาบาลเนี่ยพี่ให้ออโทริตี้กับหัวหน้าเต็มที่ ถ้าหน่วยงานเขามีแบบนี้กลุ่มการพยาบาลก็ไปได้สบาย ๆ" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 26 ปี ใน รพช. 30 เตียง

"อันแรก คือ คนที่จะขึ้นมาเป็นมาเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายการ อาจจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารมาระดับหนึ่ง ถึงจะเข้าใจว่า... จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พี่ไม่ได้พาดพิงนะ อย่างที่น้องผ่านโรงพยาบาล..... เขาเข้าใจหัวข้อการบริหารเชิงกลยุทธ์ไหม เพราะว่าเขาขึ้นมาแบบอาวุโสสูงสุด ซึ่งเราไม่รู้หรอกว่า อาวุโสสูงสุดเขาจะมีความสามารถในการบริหารขนาดไหน ในระบบเอง อาจจะไม่เลือกคนที่เก่งที่สุด ซึ่งบางทีมันก็ไม่ได้เลือกว่าคนไหนเก่งเพราะมันวัดยาก มันไม่ได้นั่งสอบกัน มันก็อาจจะเป็นข้อเสนอแนะอีกข้อนึง ว่าคนที่จะขึ้นมาในระดับนี้ สามารถบริหารให้โรงพยาบาลเดินต่อไปได้หรือไม่ การเตรียมผู้บริหารที่จะขึ้นสู่ตำแหน่งจะต้องชัดเจน เตรียมอย่างน้อยกี่ปี อะไรอย่างนี้ควรจะต้องมีการกำหนดพี่ว่านะ" ผู้ให้ข้อมูลผ่านการอบรม ผบส. ดำรงตำแหน่ง 18 ปี ใน รพช. 90 เตียง

"ในเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ในเรื่องของการบริหารการจัดการเชิงกลยุทธ์และผู้บริหารต้องเข้าใจและเข้าถึงบริบทความเป็นไปของหน่วยงานและขององค์กร ว่าบริบทของแต่ละที่แตกต่างกัน ถ้าเกิดว่าผู้นำที่ไม่เข้าใจไม่เข้าถึงก็จะไม่สามารถวางแผนอะไรต่าง ๆ ในกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นนั่นแหละ ซึ่งองค์กรเล็กองค์กรใหญ่มีความแตกต่างกัน บางครั้งในองค์กรเล็ก ๆ จะมีการบริหารจัดการมีการประสานงานได้ง่ายกว่าองค์กรใหญ่ ๆ แต่ว่าองค์กรเล็กก็จะมีการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ๆ เช่น ผู้อำนวยการผู้บริหารก็จะติดปัญหาบ้าง ในส่วนขององค์กรเล็ก ๆ

และองค์กรที่ใหญ่ก็จะเป็นปัญหาบ้างในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ผู้นำก็จะต้องเข้าถึงเข้าใจ.....ต้อง...แบบว่าต้องมีการศึกษา เรียนรู้ให้เข้าใจกัน มีการศึกษาข้อมูลและในเรื่องของการทำงาน" ผู้ให้ข้อมูลไม่เคยผ่านการอบรมด้านการบริหาร ดำรงตำแหน่ง 12 ปี ในรพช. 10 เตียง

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน พบว่า

การให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ที่เคยผ่านการอบรมผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง สามารถตอบคำถามและให้ความหมายได้ดีและชัดเจน โดยสรุปได้ดังนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผน การกำหนดเข็มมุ่งของการทำงาน ระบุแนวทาง ทิศทางความสำเร็จ เพื่อพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วยการวางแผน การนำแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผลและมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Robbins and Coulter (2007) ได้ให้ความหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรส่งต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อนำมากำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคต 2) การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกิจกรรมขององค์กรและการจัดการทรัพยากรทั้งที่เป็นเงิน บุคลากร สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 3) การสร้างแรงจูงใจบุคลากร การนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลกระตือรือร้นและแสดงพฤติกรรมออกมา อย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการโดยการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร 4) การดำเนินกลยุทธ์ การบริหารจัดการเพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกลยุทธ์ 5) การเรียนรู้ โดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นำมาไปสู่การปฏิบัตินั้นไปทดลองปฏิบัติจริงทำให้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ใหม่ไปใช้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 6) การควบคุมและการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นระบบในการควบคุมกระบวนการทำงานขององค์กร การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร ต้องเลือกเครื่องมือวัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อแสดงการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางองค์กรเพื่อตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) ในการกำหนดกลยุทธ์ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มองว่าการกำหนดกลยุทธ์คือการกำหนดเข็มมุ่งขององค์กร ซึ่งเป้าหมายในการดำเนินงานโดยผ่านการตั้งวิสัยทัศน์ เพื่อให้การบริหารจัดการมีทิศทางที่ชัดเจนและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสินีนาฏ ทิพย์มูสิก (2561) ที่ระบุว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ระดับโรงพยาบาล เริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งคณะกรรมการ จัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อร่างแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาลและเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเพื่อพิจารณาและอนุมัติ

การวิเคราะห์ ติดตามสภาพแวดล้อม (Environment) การวิเคราะห์ ติดตามสภาพแวดล้อม (Environment) ที่เป็นไปในแต่ละช่วงเวลา ต้องรู้อย่างเพียงพอ ที่จะดำเนินการวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินการเพื่อรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันให้องค์กรดำรงอยู่ได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน ในการบริหารองค์กร ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ส่วนใหญ่

มองประเด็นการวิเคราะห์องค์กรทั้งภายในและภายนอก ส่วนมากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะใช้วิธีการ SWOT เพื่อวิเคราะห์องค์กรและอาจมีการใช้หลักการบริหาร 7s ร่วมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ของแอนซอฟ (Ansoff, 1987) ซึ่งเสนอแนวคิดการบริหาร เชิงกลยุทธ์ในช่วงระหว่างปี 1965-1980 ที่ต่อยอดจากแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในช่วงแรกที่เดิมเน้นการออกแบบกลยุทธ์ ให้ความสำคัญอย่างมากกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และทฤษฎีองค์กรมุ่งกลยุทธ์ (Strategic-focus organization) (Kaplan & Norton, 2001) ซึ่งเน้นให้องค์กรสมัยใหม่ต้องบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีแนวทางที่ทำให้ทุกคนในองค์กรทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติให้ความสำคัญและมุ่งเน้นกลยุทธ์เป็นหลัก (สินีนาฏ ทิพย์มูสิก, 2561)

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย พัฒนาทางเลือกกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับองค์กรที่สุด เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีองค์กรมุ่งกลยุทธ์ (Strategic-focus organization) (Kaplan & Norton, 2001) โดยองค์กรต้องมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน 2) การกำนดกลยุทธ์เพื่อให้เป็นวิธีการหลักที่องค์กรจะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 3) การสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติ มีการสื่อสารและ พัฒนาความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 5) มีกระบวนการเรียนรู้และพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง 6) จัดให้มีระบบรายงานผลการดำเนินงานเป็นระยะ 7) มีระบบการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานองค์กร (สินีนาฏ ทิพย์มูสิก, 2561)

นำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementing)

นำกลยุทธ์ไปดำเนินการ (Strategy Implementing) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม จากผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของชุมพล นุชผ่อง (2560) ที่ระบุว่าภารกิจของผู้บริหารของโรงพยาบาลชุมชน ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรของโรงพยาบาลชุมชน ผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชน จำเป็นต้องมีความสามารถในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำระบบงาน การควบคุมต้นทุน การคาดการณ์ในอนาคต การควบคุมกำกับ และการประเมินผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามที่ตั้งไว้เพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาล

การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation)

การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) การประเมินผลผู้บริหารองค์กรใช้เป็นเครื่องมือเพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จ ตามแผนที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งต้องการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้ ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติ ขณะที่นำแผนไปปฏิบัติ และหลังจากสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนแล้ว ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของสินีนาฏ ทิพย์มูสิก (2561) ที่ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี ตามระยะเวลาที่ กำหนด มีการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี แล้ว รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทุกปี

ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

หัวหน้าฝ่ายโรงพยาบาลชุมชนควร ควรได้รับการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมด้านบริหารโดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์และเตรียมความพร้อมก่อนได้รับตำแหน่ง สอดคล้องกับการศึกษาของ สหัสพร ยืนบุญ, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร (2019) ที่ระบุว่าองค์กรการพยาบาลควรมีหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานการเตรียมความพร้อมสำหรับก้าวสู่ผู้บริหารทางการพยาบาล ที่ทุกองค์กรการพยาบาลสามารถนำไปใช้ได้เพื่อให้พยาบาลมีความพร้อมในสมรรถนะแห่งตนในการเป็นผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยต่อไป

1. จากข้อค้นพบการวิจัยประสบการณ์การจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ซึ่งควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดการจัดการกลยุทธ์ในองค์กรพยาบาลของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนต่อไป

2. ควรมีการวิจัยในรูปแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) โดยนำข้อค้นพบจาก การวิจัยนี้ไปสร้างเป็นโปรแกรม หรือเป็นคู่มือการบริหารเชิงกลยุทธ์และนำไปทดลองใช้ เก็บข้อมูลและพัฒนาให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กองบริหารการสาธารณสุขสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2562). *คู่มือหลักเกณฑ์การจัดตั้งและปรับระดับศักยภาพของหน่วยบริการสุขภาพ* (พิมพ์ครั้งที่1). สมุทรสาคร: บริษัท บอร์นทูบี พับลิชชิ่ง จำกัด

กองการพยาบาล สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2561). *แนวทางการพัฒนาระบบบริการพยาบาล: Service Plan.* ปทุมธานี: บริษัท สำนักพิมพ์ สื่อตะวัน จำกัด.

ชุมพล นุชผ่อง, สมอาจ วงษ์ขมทอง, จันทร์จิรา วงษ์ขมทอง, และเนตรชนก ศรีทุมมา. (2560). โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำกลยุทธ์และกลยุทธ์ด้านการเงินของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อผลการดา เนินงานด้านการเงินของโรงพยาบาลชุมชน. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี, 28*(2), 13-28.

พงษ์พิพัฒน์ ชุ่มสีดา, และวินัย ทองภูบาล. (2021). กลยุทธ์การป้องกันและควบคุมโรคโควิด-19 ของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ, 7*(1), 158-175.

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2550). *หลักการและการใช้วิจัยเชิงคุณภาพสำหรับทางการพยาบาลและสุขภาพ.* สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.

สหัสพร ยืนบุญ, เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย, และกรรณิการ์ ฉัตรดอกไม้ไพร. (2562). *ผลของโปรแกรม การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการพยาบาลระดับต้นที่โรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ แห่งหนึ่ง. พยาบาลสาร, 46*(2), 152-163.

สินีนาฏ ทิพย์มูสิก, สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, และ นงลักษณ์ จินตนาดิลก. (2561). *การริหารเชิงกลยุทธ์ ของหอผู้ป่วยโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 12*(2), 117-126.

Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic management journal*, *8*(6), 501-515.

Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Science.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, *15*(1), 87-104.

Marquis, Bessie L..(2012).*Leadership roles and management functions in nursing : theory and application*. Philadelphia:Wolters Kluwer/Lippincolt Williams & Wilkins.