

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์

THE STRATEGIES OF PRIVATE HOSPITALS MANAGEMENT IN THE GLOBALIZATION ERA

ชินดนัย ไชยยอง อิมรอน มะลูลีม บัญเลิศ ไพรินทร และบุญเรือง ศรีเหรียญ
Chindanai Chaiyong, Imron Maluleem, Boonlert Pairindra and Boonrueng Sriharun

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
จังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ (2) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ การวิจัยนี้ใช้แบบผสมวิธี ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณ ตามสูตรของทาร์โร ยามาเน่ และสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนและการสุ่มอย่างง่าย จากผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพและปริมณฑล โดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการคาดการณ์เชิงอนาคต Ethnographic Futures Research (EFR) ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจำนวน 20 คน ที่เลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารโรงพยาบาล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการตีความ

ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ประกอบด้วยปัจจัย (1) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการเข้าสู่เขตประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล และ (2) ด้านการวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ตามยุทธศาสตร์ต่างๆ นั้น มีระดับความสัมพันธ์ปานกลาง แต่ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าโรงพยาบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร และไม่ทราบว่า การทบทวนพันธกิจ

ในอดีตของโรงพยาบาลที่ผ่านมา เป็นต้น มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อป้องกันความรั่วไหลของข้อมูล จึงมีการจัดทำเพียงเฉพาะผู้บริหาร และกลุ่มหัวหน้างานเท่านั้น

2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เหมาะสม นั้นประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 รูปแบบ คือ (1) ยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งโรงพยาบาลเอกชนควรจะต้องมีการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก และใช้วิธีการตามหลักการการวิเคราะห์ SWOT ด้วยแนวคิด 7'S ตลอดจนกลยุทธ์แบบ Balance Score Card เพื่อนำมาสู่การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลยุทธศาสตร์ที่โรงพยาบาลปฏิบัติ และสามารถนำไปสู่การกำหนดเพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลเอกชนต่อไป (2) ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ทางโรงพยาบาลควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญใน 3 ด้าน คือ 2.1 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริโภค 2.2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับระบบ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2.3 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการสร้างความภักดีของลูกค้าในโรงพยาบาล เพื่อให้โรงพยาบาลได้รับผลประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ต่อไป (3) ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ทางโรงพยาบาลควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ ยุทธศาสตร์การเก็บเกี่ยว (Harvest) ที่เป็นการเก็บผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อนำไปช่วยในการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาความมั่นคง (Sustainable) ของโรงพยาบาล เพื่อให้โรงพยาบาลมีการเติบโต (Growth) และรองรับการเข้าสู่ AEC (4) ยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการภายใน โดยทางโรงพยาบาล จำเป็นจะต้องมีการควบคุมสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงพยาบาล (Control Environment) มีการจัดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ในด้านข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในโรงพยาบาล (Information and Communication) และจะต้องมีการติดตาม และประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เพื่อพัฒนาและหาข้อบกพร่องเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป (5) ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ทางโรงพยาบาลควรจะต้องมีการจัดและพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโรงพยาบาลแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศกระบวนการ เจื้อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ ตามหลักกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ และต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งปัจจัยข้างต้นนี้ เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคต

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the factors influencing directly private hospitals management in the globalization era and 2) to study the strategies of private hospitals management in the globalization era. The approaches of mixed methods research were applied by combining quantitative and qualitative methods. The quantitative research was conducted by studying the samples of 400 respondents which were derived from Taro Yamane's formula, selected by proportional stratified random sampling technique and simple random sampling technique and samples were personnel of private hospitals in Bangkok and vicinity. The tool conducted data collection was a questionnaire and used such descriptive statistics to analyze data as frequency, mean and standard deviation. The qualitative research was conducted from the participants of the executives of private hospitals with 20 key informants and selected by purposive sampling technique. The data analysis consisted of content analysis and interpretation.

The research findings were as follows:

1. The factors influencing directly private hospitals management in the globalization era comprised of (1) the external environment factors namely socio-economic and political conditions and conditions on entering the ASEAN Economic Community and (2) The internal environment factors related to various strategies in overall were at a moderate level, but the practitioners did not know how the hospital had set up the vision and how to review the mission of hospitals as related at a low level because the vision formulation was done by the executives and managers in order to prevent the business data leakage.

2. The appropriate strategies of private hospitals management in the globalization era should be comprised of 5 models namely (1) private hospitals management should set up the strategies related the external to environment factors and the internal environment factors which must be

based on the SWOT method, 7'S concept and Balance Scorecard strategies and conducted the criteria for evaluation of strategic implementation in order to prove the appropriate strategies of private hospitals. (2) The strategies on customers should be composed of 3 aspects: the customer's behavior, the customers relation management system and the building up of customers royalty for maximum benefits in the customers relation management. (3) The financial strategies, the hospitals should set up such the key strategies as the harvest strategy that expected to receive for sustainable development with growth and prepared for the AEC entering. (4) The strategies on internal processes should be focused on the necessity of internal environment and activities controlling, utilizing the information and communication and monitoring and evaluation of development to find out the weakness of strategies. (5) The strategies on learning and growth should be organized by providing the climate, processes, conditions and skills for personnel learning and supplemented with the 5 disciplines consisting of systematic thinking, personal mastery, mental models, shared vision and team learning which would fulfill the complete learning organization.

คำสำคัญ

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชน ยุคโลกาภิวัตน์

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันนี้ ประชากรในโลกของปี พ.ศ. 2554-2555 หรือปี ค.ศ. 2011-2012 นั้น มีอยู่จำนวน 6,987 ล้านคน (World Population by region, 2011) และในประเทศไทย นั้น มีประชากรมีประชากร จำนวน 64,076,033 คน (กระทรวงมหาดไทย, 2554) โดยแบ่ง ออกเป็นเพศชาย จำนวน 31,529,148 คน และแบ่งเป็นเพศหญิง จำนวน 32,546,885 คน โดยจากการที่ประชาชนชาวไทยมี จำนวนถึง 64,076,033 คนดังกล่าวนี้ ส่วนหนึ่งถือได้ ว่า ประชาชนชาวไทยหลายคนกำลังจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งจากการศึกษาของชิน ฤทัย กาญจนะจิตรา (2554) พบว่า จากการเก็บข้อมูลด้านสุขภาพของคนไทยระหว่างปี

2551-2552 แบ่งเป็น 12 ตัวชี้วัด ประกอบด้วยหลายมิติ เช่น สุขภาพกาย สุขภาพจิต พฤติกรรมสุขภาพ ความมั่นคง การเข้าถึงบริการสุขภาพ ฯลฯ เพื่อจัดทำรายงานสุขภาพคนไทย 2554 พบว่า แนวโน้มคนไทยมีสุขภาพดีขึ้น ทั้งนี้ คนไทยมีอายุเฉลี่ยยืนยาวขึ้น เพศชายอยู่ที่ 69.5 ปี เพศหญิงอยู่ที่ 76.3 ปี สอดคล้องกับอัตราการเสียชีวิตของวัยแรงงานมีแนวโน้มลดลง เฉลี่ยอยู่ที่ 3.2% ต่อประชากรพันคน จาก 10 ปีที่แล้วอยู่ที่ 4.1% สาเหตุที่คนไทยมีอายุยืนยาวขึ้นเพราะคนไทยมีสุขภาพดีขึ้น เข้าถึงบริการสุขภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเสียชีวิตด้วยโรคมะเร็งและอุบัติเหตุยังมีอัตราสูง ต้องเร่งหามาตรการป้องกันและแก้ไขต่อไป แต่ผลจากการตรวจสุขภาพคนไทยพบว่า คนไทยอายุ 15 ปี ขึ้นไป มีภาวะอ้วนและอ้วนลงพุง 34.7% และ 32.1% ขณะที่สัดส่วนแม่วัยรุ่นอายุต่ำกว่า 20 ปี ในรอบ 50 ปีที่ผ่านมา เพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่า จาก 5.6% ในปี 2501 เพิ่มขึ้นเป็น 15.5% ในปี 2551 โดยเฉพาะกลุ่มแม่วัยรุ่นอายุ 10-14 ปี มีอัตราการคลอดบุตรเพิ่มมากขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นของวนิดา ธนประโยชน์ศักดิ์ (2553) และปัทมาว่าพัฒน์วงศ์ และปราโมทย์ ประสาทกุล (2556) ผู้วิจัย พบว่า การที่จำนวนประชากรของประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ก็จะมีผลต่อสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในด้านต่างๆ มากยิ่งขึ้น และรัฐบาลก็ควรจะต้องมีการวางแผนเพื่อรองรับต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรภายในประเทศไทย โดยเฉพาะด้านการศึกษา ด้านการปรับนโยบายในการบริหารประเทศทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้สูงอายุจะส่งผลกระทบต่ออัตราการลดของรายได้เฉลี่ยของประชากร และส่งผลกระทบต่อรายได้จากเงินภาษีอากรของรัฐลดลงด้วย แต่รัฐจะต้องมีรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เช่น การประกันสังคม สุขภาพอนามัย และสวัสดิการของผู้สูงอายุต่างๆ เป็นต้น

ดังนั้น ทางรัฐบาลจึงได้มอบหมายให้กระทรวงสาธารณสุขไปกำหนดนโยบายในการบริหารงานด้านสาธารณสุข โดยกระทรวงสาธารณสุขนั้น ก็ได้ตระหนักและได้จัดกระบวนการพัฒนากระบวนการบริหารงาน และพัฒนาความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรต่างๆ ในกระทรวงสาธารณสุข โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงนโยบายในการบริหารงานของกระทรวงสาธารณสุข พบว่า สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2556) ได้มีการจัดทำแผนและการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น

1. การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ตั้งแต่วันที่ 20 มีนาคม 2550 เป็นหน่วยงาน

ของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคลในกำกับของนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่เป็นองค์กรเลขานุการของ คณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (คสช.) ดำเนินการจัดทำและขับเคลื่อนธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2552 เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และการดำเนินงานด้านสุขภาพของประเทศ โดยให้มีการทบทวนอย่างน้อยทุก 5 ปี จัดให้มี ส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการในการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพแบบมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการติดตามและประเมินผลเกี่ยวกับระบบสุขภาพแห่งชาติและผลกระทบต่อสุขภาพ จากนโยบายสาธารณะรวมทั้ง สนับสนุนการจัดเวทีสมัชชาสุขภาพแห่งชาติ ซึ่งการจัดสมัชชาสุขภาพแห่งชาติครั้งที่ 2 พ.ศ. 2552 มีแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อการนำมติสมัชชาสุขภาพแห่งชาติครั้งที่ 2 ไปสู่การปฏิบัติ มีคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารสุขภาพแห่งชาติ วางแผนการดำเนินงานในช่วงแรก 5 ปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสุขภาพ และนำไปขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ

2. การดำเนินการยกระดับสถานีนอมนามัยเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล และพัฒนาระบบเครือข่ายการส่งต่อในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ถือเป็นนโยบายเชิงรุก ที่กระทรวงสาธารณสุขให้ความสำคัญมีเป้าหมายดำเนินการ ในปี พ.ศ. 2553 เพิ่มขึ้น 1,000 แห่ง โดยพัฒนาให้มีศักยภาพในการดูแลและให้บริการครอบคลุมทั้งด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรค และฟื้นฟูสภาพ ตลอดจนสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งให้ชุมชนในการจัดระบบสุขภาพตนเอง

3. การติดตามการเฝ้าระวังการระบาดของโรคที่สำคัญในสังคมไทย เช่น สถานการณ์โรคไข้หวัดใหญ่สายพันธุ์ใหม่ ชนิด A (H1 N1) (ไข้หวัด 2009) โดยมีระบบการติดตามการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง และฉีดวัคซีนให้ประชาชนทุกกลุ่มจำนวน 462,249 คน

4. การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการด้านการแพทย์และสาธารณสุขในภาวะฉุกเฉินระดับชาติ ขึ้นเพื่อติดตามการชุมนุมตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีระบบการสื่อสารทั้ง โทรทัศน์ โทรศัพท์ และรูปแบบอื่น พร้อมบุคลากรติดตามสถานการณ์ตลอด 24 ชั่วโมง

5. การพัฒนาศูนย์กลางด้านสุขภาพ และการรักษาพยาบาลในระดับนานาชาติ ให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หลัก (Product Lines)

6. พัฒนาระบบสุขภาพให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันและรักษาโรครวมทั้งฟื้นฟูสภาพ เป็นระบบที่มีความมั่นคงสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงการพัฒนาระบบงานที่ทำงานประสานกัน

แบบบูรณาการทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และสนองต่อนโยบายของรัฐบาล รวมถึงพัฒนาระบบการทำงานที่ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน ตลอดจนเกิดคุณค่าต่อยอดและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

จากข้อมูลนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัย พบว่า กระทรวงสาธารณสุขนั้น ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาสุขภาพอนามัยของประชาชนในประเทศไทยเป็นอย่างมาก จึงได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงาน พัฒนานโยบายการบริหาร และพัฒนายุทธศาสตร์ในการบริหารงานของกระทรวง ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะของการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร และภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมในปัจจุบัน ดังนั้น กระทรวงสาธารณสุข จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการทำงาน เพื่อเป็นฐานในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่แผนต้นแบบเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การควบคุมของกระทรวงสาธารณสุข รวมถึงโรงพยาบาลต่างๆ นำแผนนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขไปใช้ในการกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขมีนโยบายหลักที่สำคัญคือ

1. กระทรวงสาธารณสุข กำหนดให้หน่วยงานและโรงพยาบาลต่างๆ ใช้ตัวชี้วัดเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วน โดยกำหนดตัวชี้วัด วิธีวัดผลและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งตัวชี้วัดทั่วไปและตัวชี้วัดเฉพาะเรื่อง มีรูปแบบการประเมินที่เป็นรูปธรรมมีข้อมูลสนับสนุนชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

2. กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดนโยบายการพัฒนาและผนวกระบบข้อมูลข่าวสารด้านของสุขภาพของระบบการดูแลด้านสุขภาพของประเทศให้เป็นระบบเดียวกัน และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพของงานและเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำงานพัฒนาระบบข้อมูลสุขภาพระดับชาติ (National Health Information)

3. กระทรวงสาธารณสุขทำการปรับโครงสร้างของหน่วยงานภายในกระทรวงสาธารณสุขในเรื่องระบบและวิธีการตลอดจนยุทธศาสตร์การทำงาน มีการกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนโดยชัดเจน โดยมีองค์กรการจัดการผู้ให้บริการ (Service Provider) แยกส่วนจากผู้กำหนดหลักเกณฑ์ (National Health Authority) ให้ชัดเจนเพื่อลดข้อขัดแย้งต่างๆ ทั้งนี้ ในขั้นต้นจะใช้อำนาจในด้านบริหารเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ

4. กระทรวงสาธารณสุขทำการปรับโครงสร้างทางการเงินการคลังเพื่อสร้างดุลยภาพของรายได้และรายจ่ายของเงินการคลังระยะยาว ทั้งระดับมหภาค ภูมิภาค

และระดับหน่วยบริการที่เหมาะสมกับหน่วยบริการแต่ละแห่ง รวมทั้งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถและความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ชัดเจน

5. กระทรวงสาธารณสุขทำการพัฒนากำลังคนภาครัฐด้านสาธารณสุขให้มีสภาพงาน การจ้างงานที่ดีขึ้น ความรับผิดชอบในงานที่ชัดเจน ได้รับความดูแลจากผู้บังคับบัญชา จนทำให้สามารถจูงใจให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คุณภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความมั่นคง และขวัญกำลังใจมีความสุขในการทำงานอีกทั้งให้เกิดความรู้ความสามารถในการทำงานเพิ่มขึ้นโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นมาเสริม

6. กระทรวงสาธารณสุขออกกฎระเบียบให้ทุกหน่วยงานต้องเน้นการทำงานที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน และ ประชาชน นอกจากนี้การทำงานในระหว่างภาครัฐด้วยกันในทุกระดับหรือหน่วยงานจะต้องมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้อง ส่งเสริมซึ่งกันและกันและบูรณาการ

7. กระทรวงสาธารณสุขเพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงคุณภาพของระบบหลักประกันสุขภาพ 30 บาทรักษาทุกโรค รวมถึงการบูรณาการสิทธิของผู้ป่วยที่พึงได้รับจากระบบประกันสุขภาพต่างๆ ให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นทัดเทียมกัน

8. กระทรวงสาธารณสุขทำการปรับปรุงขบวนการทำงานต่างๆ (Reprocess) ของทุกหน่วยงาน ให้ไวต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมถึงทำการปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบสุขภาพทั้งระบบ ให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปและรองรับบริบทของสังคมไทยประชาคมอาเซียน และประชาคมโลกในอนาคต

ดังนั้น หน่วยงานที่สังกัดในกระทรวงสาธารณสุข รวมถึงโรงพยาบาลภาครัฐ และโรงพยาบาลในภาคเอกชน จำเป็นจะต้องมีปรับปรุงกระบวนการในการบริหารโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดไว้ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้หนึ่งที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์” เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของโรงพยาบาลเอกชน รวมถึงนำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงพยาบาลเอกชน และผู้วิจัยมีความคาดหวังว่า ผู้ที่สนใจทั่วไปและนักวิจัยท่านอื่น จะสามารถนำความรู้และข้อค้นพบที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ ไปใช้ในการต่อยอดและพัฒนาในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลรัฐและเอกชน ต่อไป

โจทย์วิจัย/ปัญหาวิจัย

1. ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์
2. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ และเพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดลำดับขั้นตอนในการเก็บข้อมูล (Data Collection) ได้เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อคำถามที่ได้สร้างขึ้นจาก (1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 400 ราย (2) กลุ่มผู้บริหารในโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 20 ราย เพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ โดยใช้เทคนิคการคาดการณ์เชิงอนาคต Ethnographic Futures Research (EFR) ซึ่งผู้วิจัยคาดหวังว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกมาเพื่อใช้ในการศึกษานี้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความรู้ มีความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นอย่างดี หลังจากนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ดังกล่าว ไปใช้ในการจัดทำเป็นแนวทางยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีประสิทธิภาพเมื่อนำไปใช้ในโรงพยาบาลเอกชนต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ในด้าน (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ในระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 400 ราย กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณ ตามสูตรของทาร์โยยามาเน่ และสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนและการสุ่มอย่างง่าย จากผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล (2) กลุ่มผู้บริหารในโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 20 ราย เพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ โดยใช้เทคนิคการคาดการณ์เชิงอนาคต Ethnographic Futures Research (EFR)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นของการบริหารโรงพยาบาลเอกชน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ได้มีวิธีการเก็บรวบรวม โดยผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติงานในโรงพยาบาล จำนวน 400 ราย

5. ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ โดยนำข้อมูลจากตอบแบบสอบถามที่ได้รับ มาทำการวิเคราะห์โดยกำหนดค่าระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับน้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด โดยมีเกณฑ์กำหนดระดับสภาพปัญหาเป็น 5 ระดับ

6. สถิติที่ใช้ศึกษาในการวิเคราะห์การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ในขั้นตอนที่ 2 เป็นการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างมารวบรวมเปรียบเทียบ วิเคราะห์ และหาแนวทางในการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์
2. ผู้วิจัยนำยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ไปทำการให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ โดยใช้เทคนิคการคาดการณ์เชิงอนาคต Ethnographic Futures Research (EFR)
3. ผู้วิจัยได้รูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลเอกชน
4. ผู้วิจัยนำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลเอกชน

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 84.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 15.50 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 65.25 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.75 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 45.75 รองลงมาคือ ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. หรือเทียบเท่า จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 มีตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมากที่สุด จำนวน 360 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 รองลงมา คือ ตำแหน่งหัวหน้าแผนก จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 4.75 มีรายได้ระหว่าง 10,000-19,999 บาท จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 78.0 รองลงมา คือ รายได้ระหว่าง 30,000 - 39,999 บาท จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 มีสถานภาพโสด จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 66.25 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.75 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 69.00 และเคยได้รับการฝึกอบรม จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 ตามลำดับ

2. ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ พบว่า

2.1 การกำหนดแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล จะเน้นการให้ความสำคัญกับการประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT โดยโรงพยาบาลควรจะต้องมุ่งเน้นการศึกษาในด้านโครงสร้างและนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และด้านผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ มีความเข้าใจต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เทคนิค SWOT โดยเฉพาะด้านสังคม/วัฒนธรรม ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ จะไม่มีโอกาสและไม่ทราบถึงกระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามแนวทางยุทธศาสตร์ต่างๆ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.4 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าทางโรงพยาบาลมีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และกระบวนการมีส่วนร่วมทั่วทั้งโรงพยาบาล เป็นอย่างไร และผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานดังกล่าว มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่า มีการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานเป็นอย่างไร และผู้ปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานดังกล่าว มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.6 การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมาประเมินสถานภาพของโรงพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่า โรงพยาบาลมีการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกมาประเมินสถานภาพของโรงพยาบาลอย่างไรมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.7 การกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าโรงพยาบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างไร และไม่ทราบว่า การทบทวนพันธกิจในอดีตของโรงพยาบาลที่ผ่านมา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

2.8 การกำหนดพันธกิจของโรงพยาบาล โดยเฉพาะผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนด แต่ไม่ได้ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.9 การกำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์) ตามพันธกิจ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าโรงพยาบาลที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอยู่ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ (ผลลัพธ์) ตามพันธกิจอย่างไร เพราะนอกเหนือจากภาระงานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติ และเป็นในส่วนของหัวหน้างานที่จะต้องดำเนินการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.10 การกำหนดยุทธศาสตร์ โรงพยาบาลมีการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรทั่วทั้งโรงพยาบาล และการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ แต่โรงพยาบาลไม่ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ระดมความคิดเห็นกับหัวหน้างาน หรือผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.11 การกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์และผลผลิต โดยเฉพาะด้านคุณภาพนั้น โรงพยาบาลจะมีการมอบหมายให้ฝ่าย HR กำหนดมาตรฐานตัวชี้วัดต่างๆ ตาม KPI ที่กำหนดไว้ เท่านั้น มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.12 การกำหนดโครงการ/กิจกรรมหลักของโรงพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าโรงพยาบาลที่ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอยู่ได้มีการกำหนดโครงการ/กิจกรรมหลักของโรงพยาบาล อย่างไร และผู้บริหาร บุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ร่วมกันกำหนดโครงการโดยไม่ได้อาศัยความร่วมมือหรือการระดมความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน จะใช้การประชุมและระดมความคิดเห็นจากหัวหน้างานเท่านั้นมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2.13 การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าปัจจัยที่มีความจำเป็นหรือส่งผลต่อความสำเร็จในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ อย่างไร และผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่า นโยบายระดับชาติ นโยบายกระทรวงสาธารณสุข หรือนโยบายโรงพยาบาล เป็นอย่างไร จึงทำให้เกิดปัญหาการมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลพบว่า

3.1 ระดับการปฏิบัติมาก ประกอบด้วย (1) การกำหนดตัวชี้วัดและผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.05$, S.D.= 0.45) (2) การกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ ระดับแผนงาน วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 4.01$, S.D.=0.57) (3) การประเมินผลความสำเร็จการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.93$, S.D.=0.62) (4) การทบทวน ปรับปรุง แผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ สภาพปัจจุบัน อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.77$, S.D.=0.38) (5) การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.74$, S.D.= 0.73) (6)

การกำหนดเป้าประสงค์อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.71$, S.D.=0.59) (7) การกำหนดเป้าหมายผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.68$, S.D.=0.60) (8) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จากบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.68$, S.D.=0.47) (9) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.66$, S.D.=0.53) (10) โรงพยาบาลมีการส่งเสริมความรู้และสร้างการรับรู้ภายในโรงพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.65$, S.D.=0.48) (11) การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับโครงการ อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.50$, S.D.=0.51) ตามลำดับ

3.2 ระดับการปฏิบัติปานกลาง ประกอบด้วย (1) การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับแผนงานอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.37$, S.D.=0.41) (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ระดับโรงพยาบาลอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.32$, S.D.=0.72) (3) โรงพยาบาลมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เทคนิค SWOT ($\bar{X} = 3.16$, S.D.=0.56) (4) โรงพยาบาลมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT ($\bar{X} = 2.89$, S.D.=0.39) ตามลำดับ

3.3 ระดับการปฏิบัติน้อย ประกอบด้วย (1) โรงพยาบาลมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนการดำเนินงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 2.41$, S.D.=0.44) (2) โรงพยาบาลมีการประเมินสถานภาพของโรงพยาบาลโดยกำหนดค่าน้ำหนักและผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงพยาบาล ($\bar{X} = 2.19$, S.D.= 0.55) ตามลำดับ

3.4 ระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ประกอบด้วย (1) โรงพยาบาลมีการเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 1.85$, S.D.=0.43) (2) โรงพยาบาลมีการกำหนดพันธกิจอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 1.69$, S.D.=0.39) (3) โรงพยาบาลมีการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 1.38$, S.D.= 0.40)

4. ผลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ที่เหมาะสมจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอนุมานของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400

คน และสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารในโรงพยาบาลเอกชนจำนวน 20 ราย พบว่า

4.1 การกำหนดแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลนั้น การจัดการประชุม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล คิดเป็นร้อยละ 20.5 อันเป็นผลมาจากการจัดระบบเพื่อการวางแผน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการประชุมเพื่อกำหนดแผนงาน หรือวางแผนในการปฏิบัติงานต่างๆ สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ ผู้เชี่ยวชาญ ที่กล่าวว่า ในการประชุมนั้น จำเป็นจะต้องมีการจัดสถานที่ๆ เหมาะสม รวมถึงการประชุมแต่ละครั้งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ อาจจะต้องมีการอาจดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เช่นในระยะเวลา 4-7 วัน แต่หากปรากฏว่า ยุทธศาสตร์ที่ได้รับนั้น ยังไม่มีความสมบูรณ์ ก็ควรจะต้องมีการขยายการประชุมเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพต่อไป

4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT นั้น ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบว่าทางโรงพยาบาลมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายในค่า t เท่ากับ -2.900 (Sig.=0.000) , ด้านสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT ด้านปัจจัยโครงสร้างและนโยบาย มีค่า t เท่ากับ 3.742 (Sig.=0.000), ด้านสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT ด้านบุคลากร มีค่า t เท่ากับ -2.326 (Sig.=0.021) และด้านสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้เทคนิค SWOT ด้านวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ มีค่า t เท่ากับ 2.964 (Sig.=0.003) ซึ่งในการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างและส่งเสริมความรู้ให้กับบุคลากรต่างๆ และอาศัยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในของโรงพยาบาลในด้านต่างๆ โดยใช้เทคนิค SWOT เพราะเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับโรงพยาบาล เพราะโรงพยาบาลใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ ที่วิเคราะห์ว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละโรงพยาบาลจะถูกกำหนดตามธรรมชาติ และลักษณะของโรงพยาบาลนั้น ๆ ทั้งนี้ โรงพยาบาลจะกำหนดยุทธศาสตร์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะของโรงพยาบาลของตนเสียก่อน ซึ่งต้องมีกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมสำหรับตนเอง วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะของโรงพยาบาล และกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์มีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายต่อไป และทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น

4.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้เทคนิค SWOT และการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลการดำเนินงาน นั้น พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 400 คน ส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าทางโรงพยาบาลมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกอย่างไร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ ไม่เคยเข้าประชุมหรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานต่างๆ กับทางโรงพยาบาลในด้านของยุทธศาสตร์การแข่งขันต่างๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ ที่พบว่า ทางโรงพยาบาลมีความจำเป็นที่จะต้องปิดกั้นถึงยุทธศาสตร์ต่างๆ ของโรงพยาบาลไว้เป็นความลับ และไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ได้ เนื่องจาก ปัจจุบันอุตสาหกรรมการแข่งขันของโรงพยาบาล มีอยู่สูง และโรงพยาบาลหลายแห่ง ต่างก็มีการศึกษาถึงกลยุทธ์ต่างๆ ของโรงพยาบาลคู่แข่ง ดังนั้น ผู้บริหารโรงพยาบาลส่วนใหญ่ ก็ได้ตระหนักว่า การจัดทำยุทธศาสตร์การบริหารโรงพยาบาลนั้น จำต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรที่มีความไว้วางใจ และเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีความสามารถ มาร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์

อภิปรายผล

จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนข้อมูลจากการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงคำสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เหมาะสมได้ นั้น ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 รูปแบบ คือ

1. ยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งโรงพยาบาลเอกชนควรจะต้องมีการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยใช้วิธีการตามหลักการวิเคราะห์ SWOT ด้วยแนวคิด 7'S ตลอดจนกลยุทธ์แบบ Balance Score Card เพื่อนำมาสู่การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลยุทธศาสตร์ที่โรงพยาบาลปฏิบัติ และสามารถนำไปสู่การกำหนดเพื่อปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

2. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ทางโรงพยาบาลควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมผู้บริโภค ระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการสร้างความภักดีของลูกค้าในโรงพยาบาล โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการสร้างความภักดีของลูกค้า

ในโรงพยาบาล เพื่อให้โรงพยาบาลได้รับผลประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานด้านลูกค้าสัมพันธ์

3. ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ทางโรงพยาบาลควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การเก็บเกี่ยว (Harvest) ที่เป็นการเก็บผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อนำไปช่วยในการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาความมั่นคง (Sustainable) ของโรงพยาบาล เพื่อให้โรงพยาบาลมีการเติบโต (Growth) และรองรับการเข้าสู่ AEC

4. ยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการภายใน โดยทางโรงพยาบาล จำเป็นจะต้องมีการควบคุมสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงพยาบาล (Control Environment) มีการจัดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ในด้านข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารในโรงพยาบาล (Information and Communication) และจะต้องมีการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เพื่อพัฒนาและหาข้อบกพร่องเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

5. ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต ทางโรงพยาบาลควรจะต้องมีการจัดและพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโรงพยาบาลแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ ตามหลักกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้ และต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งปัจจัยข้างต้นนี้ เป็นปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรมีแนวทางในการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ต้องใช้เทคนิค SWOT อย่างมีดุลยภาพ ต้องสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการ โรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ควรจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามพันธกิจและบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้หลักการวิจัยแบบภาคการณเชิงอนาคต ซึ่งหลังจากได้รูปแบบที่เหมาะสมแล้ว ควรนำไปใช้ทดลองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำผลที่ได้จากข้อมูลใน

การทดลองนั้น มาสรุปวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อนำไปปรับปรุงเนื้อหาของรูปแบบ
ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงพยาบาลเอกชนในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เหมาะสมและมีความ
สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2554). **จำนวนประชากร**. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง.
กระทรวงมหาดไทย.
ชื่นฤทัย กาญจนะจิตตรา. (2554). **เผยคนไทยอายุยืนขึ้น ชายเฉลี่ย 69 หญิง 76 ตายด้วย
มะเร็ง-อุบัติเหตุสูง คุณแม่วัยรุ่นพุ่ง 3 เท่า**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พ ริงติ้งแอนด์พ
ปราโมทย์ ประสาทกุล. (2556). **ประชากรไทยปัจจุบัน**. กรุงเทพฯ: สถาบันประชากรและ
ชุมชน
ปัทมา ว่าพัฒน์วงศ์ และปราโมทย์ ประสาทกุล. (2556). **ประชากรไทยในอนาคต การฉาย
ภาพประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2548-2568**. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยมหิดล.
วนิดา ธนประโยชน์ศักดิ์. (2553). **โครงสร้างประชากรไทยกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
ในอนาคต**. กรุงเทพฯ: สถาบันกระทรวงศึกษาธิการ.
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์. (2556). **รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล
และยุทธศาสตร์**. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุขศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและ
การสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.