

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการให้บริการผู้ป่วยนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนลอ้อมน้อยซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ คุณภาพการบริการ ด้านการจัดการ ด้านประสิทธิผลขององค์กร มาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกรายละเอียดในการศึกษาดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ
- 2.3 แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการ
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีด้านประสิทธิผลขององค์กร
- 2.5 มาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก
- 2.6 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนลอ้อมน้อย
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริการ

1. **ความหมายของการบริการ** การบริการนับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จตามจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพที่วางไว้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริการไว้ดังนี้

**สุนันทา ทวีผล (2550, หน้า 14)** ให้ความหมายว่าการบริการเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการการให้บุคคลต่างๆได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่งทั้งด้วยความพยายามใดๆก็ตามด้วยวิธีการหลากหลายในการทำให้บุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือจัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้นการจัดอำนวยความสะดวกการสนองความต้องการของผู้ใช้บริการก็ เป็นการให้บริการการให้บริการจึงสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีจุดสำคัญคือเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ ประโยชน์และบริการที่องค์กรจัดให้นั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคคลเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมดมิใช่

เป็นการจัดให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ มิฉะนั้นแล้วนอกจากจะไม่เกิดประโยชน์สูงสุดในการเอื้ออำนวยประโยชน์และบริการแล้วยังไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงานนั้นๆ

2. หลักความสม่ำเสมอ กล่าวคือ การให้บริการต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทุกๆ หยุต ๆ ตามความพอใจของผู้บริการหรือผู้ปฏิบัติ

3. หลักความเสมอภาคบริการที่จัดนั้นจะต้องให้แก่ผู้มาใช้บริการทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4. หลักความประหยัดค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการบริการจะต้องไม่มากจนเกินกว่าผลที่จะได้รับ

5. หลักความสะดวกบริการที่จัดให้แก่ผู้รับบริการจะต้องเป็นไปในลักษณะปฏิบัติได้ง่ายสะดวกสบาย สิ้นเปลืองทรัพยากรไม่มากนักทั้งยังไม่เป็นการสร้างภาระยุ่งยากใจให้แก่ผู้บริการหรือผู้ใช้บริการมากจนเกินไป

**นภาพร หาญพิทักษ์วงศ์ (2551, หน้า 14)** ได้กล่าวไว้ว่า การบริการสามารถให้ความหมายได้เป็น 2 อย่าง ดังนี้

1. บริการเป็นศิลปะหรือการปฏิบัติงานโดยฝ่ายหนึ่งเสนอให้กับฝ่ายอื่นถึงแม้ว่ากระบวนการจะผูกพันกับตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ก็ตามแต่ปฏิบัติการต่าง ๆ นั้นไม่สามารถมองเห็นจับต้องไม่ได้และไม่สามารถครอบครองได้เหมือนสินค้าหรือผลิตภัณฑ์

2. บริการเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าและเตรียมผลประโยชน์ให้กับลูกค้าในเวลาและสถานที่เฉพาะแห่งซึ่งจะเป็นผลมาจากผู้ให้บริการหรือผู้แทนได้นำเอาความเปลี่ยนแปลงมาให้

**จิตภา วิรเศรษฐ์ (2550, หน้า 8)** ได้กล่าวไว้ว่า

การบริการคือกระบวนการส่งมอบสินค้าที่ไม่มีตัวตนของธุรกิจให้กับผู้บริการโดยสินค้านั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการจนนำไปสู่ความพึงพอใจสามารถพิจารณาความสำคัญของคำต่างๆ ได้ดังนี้

1. กิจกรรมของกระบวนการส่งมอบ (Delivery Activity) หมายถึงการดำเนินการหรือการกระทำ (Performance) ใดๆ ของธุรกิจให้บริการอันเป็นผลให้ผู้รับบริการได้รับการตอบสนองตรงตามความต้องการ

2. สินค้าไม่มีตัวตน (Intangible Goods) หมายถึง “การบริการ” ซึ่งเกิดจากกิจกรรมของกระบวนการส่งมอบ

3. ความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) หมายถึง การที่ลูกค้าได้รับการบริการที่สามารถสนองตามความต้องการ

**อุษณะ อำนาจกุลฤทธิ์ (2551, หน้า 32)** ให้ความหมายว่า การให้บริการคือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถและพยายามในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ต่อองค์การ รวมถึงการยอมเสียสละเวลา สละกำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ได้แก่ การทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพอันส่งผลสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์การในภาพรวม โดยในทางปฏิบัติสามารถสังเกตได้จากบุคลากรขององค์การยังคงปฏิบัติหน้าที่จนกว่างานในความรับผิดชอบจะแล้วเสร็จแม้เมื่อถึงเวลาเลิกงาน มีความเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นงานที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ นึกถึงประโยชน์ขององค์การก่อนประโยชน์ส่วนตัวเสมอ นำเสนอข้อมูลที่สามารถนำมาปรับปรุงองค์การต่อผู้บริหารอยู่เสมอ ตั้งใจใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีความยินดีและเต็มใจที่จะศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่รับผิดชอบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเพื่อองค์การ มีความยินดีและเต็มใจค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในภาพรวมขององค์การ มีความพร้อมรับและแก้ไขปัญหาอันเนื่องจากการทำงาน นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การในทางลบต่อผู้บริหารขององค์การทันทีและเมื่อได้รับความรู้ที่ผ่านการรับรองจากผู้บริหารขององค์การแล้ว บุคลากรขององค์การมีความเต็มใจที่จะนำเผยแพร่ในองค์การให้ทราบโดยทั่วกัน ซึ่งความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อประโยชน์ต่อองค์การนั้นถือเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์การและเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ในการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การด้วยการเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์การ ซึ่งแสดงออกให้เห็นถึงความเต็มใจที่ทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การซึ่งหมายถึง ความรู้สึก

เต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถและพยายามในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร รวมถึงการยอมเสียสละเวลา สละกำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ได้แก่ การทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยหวังให้ งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพอันส่งผลสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

**ภูษิต วงศ์หล่อสายชล และวัชรียา โกมลสุต (2550 หน้า 18)** ได้ให้ความหมายของการบริการว่าการบริการมีลักษณะเฉพาะซึ่งทำให้การวางแผนการตลาดแตกต่างจากการวางแผน การตลาดสินค้าอื่นๆและมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาดมากลักษณะเฉพาะของการบริการคือไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) ไม่สามารถแบ่งแยกการให้บริการได้(Inseparability) ระหว่างผู้ให้บริการ (ผู้ขาย)และผู้ใช้บริการ (ผู้ซื้อ) มีความหลากหลาย (Heterogeneity) ผู้ให้บริการแต่ละคนมีลักษณะสูญญเปล่าไม่สามารถเก็บสะสมไว้ได้ไม่คงทน (Perishability)

## 2. หลักการที่ดีของงานบริการ

**สุนันทาทวีผล(2550, หน้า 14 - 15)**กล่าวถึงลักษณะการให้บริการที่มีคุณภาพโดยมีตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการกำหนดคุณภาพของบริการดังนี้

1. ความถูกต้องตามกฎหมายหมายถึงบริการที่จัดให้มีขึ้นตามกฎหมายโดยเฉพาะบริการที่บังคับให้ประชาชนต้องมาใช้บริการเช่นบริการรับชำระภาษีอากรจำเป็นต้องควบคุมให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ
2. ความเพียงพอหมายถึงบริการที่มีจำนวนและคุณภาพเพียงพอกับความต้องการของผู้รับบริการไม่มีการรอคอยหรือเข้าคิวเพื่อขอรับบริการ
3. ความทั่วถึงเท่าเทียมไม่มีข้อยกเว้นไม่มีอภิสิทธิ์หมายถึงบริการที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนในทุกพื้นที่กลุ่มอาชีพเพศวัยได้ใช้บริการประเภทเดียวกันคุณภาพเดียวกันได้อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันโดยไม่มีข้อยกเว้น
4. ความสะดวกรวดเร็วเชื่อถือได้หมายถึงการให้บริการที่ดีมีคุณภาพนั้นจะต้องมีลักษณะที่สำคัญดังนี้
  - 4.1 ผู้ใช้บริการจะต้องได้รับความสะดวกคือสามารถใช้บริการได้ทันทีที่ต่างๆและสามารถเลือกใช้บริการได้หลายแบบตามสภาพของผู้ใช้บริการนอกจากนั้นความสะดวกอาจพิจารณาได้จากกระบวนการให้บริการเช่นการจัดให้มีจุดให้ - รับบริการเพียงจุดเดียว(One - Stop Service)
  - 4.2 ความรวดเร็วหมายถึงประชาชนต้องได้รับการบริการทันทีโดยไม่ต้องรอคิวคอยรับบริการนานเกินสมควร
  - 4.3 ความน่าเชื่อถือได้ของระบบบริการหมายถึงบริการที่มีคุณภาพจะต้องมีความต่อเนื่องสม่ำเสมอมีระเบียบแบบแผนการให้บริการที่แน่นอนคาดการณ์ล่วงหน้าได้แน่นอนเป็นที่พึงพาของผู้รับบริการได้เสมอและมีโอกาสเกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด
5. ความได้มาตรฐานทางเทคนิคหรือมาตรฐานทางวิชาการหมายถึงการให้บริการประเภทที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญทางเทคนิคหรือทางวิชาการเช่นการเงินการบัญชีบริการทางการแพทย์สุขภาพบริการดังกล่าวนี้จะมีคุณภาพดีก็ต่อเมื่อมีบุคลากรและกระบวนการให้บริการที่ได้มาตรฐานทางเทคนิคและวิชาการ
6. การเรียกเก็บค่าบริการที่เหมาะสมต้นทุนการให้บริการต่ำหมายถึงการให้บริการของรัฐประเภทที่มีการเรียกเก็บค่าบริการจากผู้รับบริการต้องมีค่าบริการที่เหมาะสมและต้องมีระบบการจัดบริการที่มี

ประสิทธิภาพมีต้นทุนการดำเนินงานต่ำเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพดีและมีค่าบริการที่ไม่สูงเกินไป

การให้บริการที่ดีจึงสรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้ผู้รับบริการเต็มใจและไม่เกิดความทุกข์ความเครียดในการมารับบริการต้องทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกพอใจหรือแปลกใจที่ไม่เลวร้ายอย่างที่คิด
2. อย่าปล่อยให้ผู้รับบริการอยู่ที่หน่วยบริการนานเกินไปหากมีผู้รับบริการมาติดต่อก็ดึงให้ผู้รับบริการออกจากหน่วยบริการให้เร็วที่สุดทั้งนี้รวมทั้งพยายามจัดบริการให้เสร็จเสียในคราวเดียวกันจะได้ไม่ต้องเป็นภาระมาติดต่อกันในครั้งเดิม
3. อย่าทำผิดพลาดจนผู้มารับบริการเดือดร้อน หัวหน้าหน่วยลงมาดูแล และพบปะด้วยตนเองและสร้างความพอใจด้วยการอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษให้เท่าที่สามารถทำได้
4. สร้างบรรยากาศของหน่วยบริการให้น่ารื่นรมย์ โดยการจัดสถานที่ให้ร่มรื่นมีที่นั่งพักผ่อน ข้าราชการ แต่งตัวเรียบร้อย สุภาพ สถานที่ดูสะอาด
5. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคยกับบริการ โดยจัดป้ายประชาสัมพันธ์แนะนำมีขั้นตอน อย่างเป็นพนักงาน เจ้าหน้าที่ซึ่งพร้อมจะตอบคำถาม
6. เตรียมความสะดวกให้พร้อมจัดสิ่งอำนวยความสะดวก มีคำแนะนำ

สรุปได้ว่า การให้บริการเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ในการสนองความต้องการส่วนรวม ของประชาชน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องความต้องการของบุคคลส่วนใหญ่ ความสม่ำเสมอความเสมอภาค ความประหยัด ความสะดวก และตรงเวลาอย่างต่อเนื่องในการศึกษาครั้งนี้ได้ยึดการให้บริการโดยมุ่งเน้นไปที่พนักงานส่วน ตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านเก่า ซึ่งเป็นผู้ให้บริการสาธารณะ

### 3. วิธีบริการประทับใจ

เมื่อพิจารณาถึงวิธีการบริการประทับใจ ซึ่งได้มีผู้กล่าวไว้ว่า ดังนี้

สุนันทา ทวีผล (2550 หน้า 16) ได้กล่าวเกี่ยวกับบริการประทับใจว่า คำว่า ประทับ หมายถึงการติด ยึดแน่น หรือฝังแน่น

ประทับใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ฝังแน่นในใจของคนเรา

บริการประทับใจจึงหมายถึง บริการที่ผู้รับเกิดความรู้สึกบางอย่างที่ฝังแน่น ยากที่จะถ่ายทอดหรือยากที่จะเปลี่ยนแปลงง่ายๆ หากบริการที่ดีเป็นที่พึงพอใจ ก็ทำให้ผู้รับบริการเกิดความประทับใจในทางที่ดี คือ เกิดความสุข ความพอใจ ความชอบพอ ความชื่นชม อยากใช้บริการอีกแล้วก็จะพูดชมให้ผู้อื่นฟัง รวมทั้งพูดปกป้องหากมีใครมาตำหนิบริการของพนักงานที่เขาประทับใจนั้น ทั้งนี้ก็เพราะพนักงานบริการได้สร้าง ภาพลักษณ์อันเป็นที่ประทับใจในทางที่ชื่นชมยกย่อง

โดยสรุปหลักการทั่วไปเกี่ยวกับการทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการจะเกิดความประทับใจเกิดความพอใจ หรือความรู้สึกที่ดีต่อบริการได้นั้น ประชาชนต้องมีความสะดวกใจในการรับบริการกล่าวคือ มารับบริการได้ สะดวก ปราศจากข้อสงสัยหรือ สับสนในการรับบริการได้รับการปฏิบัติจากพนักงานผู้บริการด้วยความรวดเร็ว เรียบร้อย สุภาพ ได้รับความช่วยเหลือชี้แนะได้รับความเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้งเกิดความสบายสบายตา เมื่อได้มาสัมผัสกับหน่วยบริการและพนักงานที่บริการ

สิ่งที่ต้องตระหนักตั้งแต่ต้น คือความประทับใจนั้นเป็นเรื่องของความรู้สึกของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน อันเนื่องมาจากความต้องการ ความคาดหวัง และพื้นเพประสบการณ์ของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกันและที่สำคัญก็คือความประทับใจมิได้เกิดจากการใคร่ครวญใช้เหตุผลตามข้อเท็จจริงแต่เกิดจากอารมณ์สิ่งที่ประชาชนได้สัมผัสจากการบริการของรัฐนั้นคือกระบวนการบริการและการที่ได้รับการปฏิบัติจากพนักงานที่ให้บริการ

1. กระบวนการบริการความประทับใจที่ดีของผู้รับบริการยังขึ้นกับกระบวนการบริการ ที่รวดเร็วชัดเจนมีระเบียบมีประสิทธิภาพถูกต้องโปร่งใสและสะดวก

2. พนักงานที่บริการพฤติกรรมและวิธีการบริการของพนักงานที่บริการมีความสำคัญมากที่สุดการสร้าง ความประทับใจในการบริการประชาชนทั้งนี้เพราะประชาชนได้รับประสบการณ์โดยตรงจากการสัมผัสกับ พนักงานที่บริการประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยซึ่งยังมีได้พัฒนาเทคโนโลยีบริการซึ่งลดโอกาส สัมผัสติดต่อโดยตรงระหว่างพนักงานที่บริการกับประชาชนเรื่องที่จะทำให้ประชาชนเกิดความประทับใจที่ดี (หรืออาจเกลียดชังประทับใจถ้าได้บริการไม่ดี)

#### 4. เทคนิคการสร้างความประทับใจในการบริการ

สุนันทาทวิผล (2550, หน้า 17) ได้กล่าวไว้ว่าเกี่ยวกับวิธีการสร้างความประทับใจสำหรับประชาชน ผู้รับบริการอาจทำได้หลากหลายขึ้นอยู่กับกำลังทรัพยากรที่มีและความตั้งใจที่จะให้บริการที่ดีโดยพนักงานผู้ ให้บริการเป็นเรื่องสำคัญพนักงานผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกที่ดีสนใจและตั้งใจพัฒนาการบริการของตนให้เกิด ความประทับใจที่ดีสำหรับประชาชนแล้วจะต้องมีขบวนการวิธีปฏิบัติที่สร้างความประทับใจสำหรับประชาชน ผู้รับบริการคือ

1. การจัดระบบ ในการให้บริการที่มีคุณภาพอาจทำได้หลายทาง

1.1 การให้บัตรคิวโดยรับบัตรคิวจากเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ หรือหยิบจากจุดวางบัตรคิว แต่ทั้งนี้ ต้องมีการประกาศให้ทราบตลอดเวลา

1.2 การจัดแถว การจัดช่องให้ติดต่อโดยการจัดช่องหรือแถวให้ประชาชนเข้าแถวอย่างเป็น ระเบียบ

1.3 การจัดหรือกำชับพนักงานผู้ให้บริการคอยดูแลเป็นครั้งคราวเพื่อให้เกิดระเบียบ

1.4 การจัดช่องพิเศษในกรณีที่มีเรื่องที่ต้องติดต่อบางเรื่องสามารถดำเนินการได้รวดเร็วก็ควรแยกเรื่อง ดังกล่าวออกจากช่องปกติและจัดเป็นช่องทางด่วนให้โดยประชาสัมพันธ์ให้ทราบและชัดเจน เช่น

1.4.1 การจัดเวลาทำการ เริ่มจาก 08.30 น. ถึง 16.30 น.

1.4.2 การระบุเวลาดำเนินการ หน่วยบริการที่ดีควรระบุเวลาดำเนินการให้ชัดเจนเพื่อที่ ประชาชนจะได้ทราบระยะเวลาในการดำเนินการ

1.4.3 การจัดจุดรับบริการ จุดที่รับติดต่อควรเป็นจุดที่สะดวกสำหรับประชาชนควรเป็นจุดที่ อยู่บริเวณด้านหน้าของหน่วยงาน

1.4.4 บริการจุดเดียว ในระบบบริการที่ดีภาระทั้งหลายควรตกกับพนักงานส่วนประชาชนควร ได้รับความสะดวกมากที่สุด การกำหนดจุดรับติดต่อควรจัดให้เหลือน้อยที่สุดประชาชนควรติดต่อที่จุดเดียว และเจ้าหน้าที่จะต้องดำเนินการทั้งหมดให้แล้วเสร็จ

2. การอำนวยความสะดวก ประชาชนได้รับความสะดวกมากเท่าไรก็จะยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกและความ ประทับใจที่ดีมาก โดยสามารถจัดให้แก่ประชาชน ได้ดังนี้

2.1 ความสะดวกระหว่างรอ หน่วยบริการควรเร่งบริการให้รวดเร็ว ลดเวลาที่ผู้รับบริการให้น้อยลงที่สุด หากจำเป็นที่ผู้รับบริการต้องรอนานบริการ ต้องจัดให้ประชาชนเกิดความสะดวกในการรอ เช่น จัดให้มีสถานที่และที่นั่งรอเพียงพอไม่แออัด ไม่เปื้อนเสียด ไม่ยัดเยียด

2.2 ความสะอาดของสถานที่ ความประทับใจของประชาชนขึ้นอยู่กับความสะอาดของสถานที่ ความเรียบร้อยของอาคารสถานที่โดยเฉพาะห้องสุขา

2.3 ความสะดวกของประชาชนบางกลุ่ม ประชาชนที่เข้ามาติดต่อมีหลายกลุ่มหลายประเภท โดยเฉพาะคนพิการ ควรจัดให้มีทางเลื่อนสำหรับรถเข็น

3. การใช้เทคโนโลยียุคสมัยใหม่เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเก็บและประมวลผลข้อมูลอ่อนแรงในการทางานสร้างความถูกต้องช่วยลดความผิดพลาดของมนุษย์ช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วและช่วยให้ผลงานมีความเรียบร้อยเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้สำหรับงานบริการเช่น

3.1 แบบฟอร์มไม่จำเป็นต้องเป็นแบบฟอร์มที่จัดพิมพ์โดยส่วนราชการหน่วยบริการควรมินยอมให้ผู้ติดต่อสามารถพิมพ์แบบฟอร์มของตนเอง

3.2 การให้ข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ปัจจุบันมีการพัฒนาของเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์หน่วยบริการควรรใช้ประโยชน์จากการพัฒนายุคใหม่เพื่อเสริมประสิทธิภาพในการบริการเช่นผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและให้ข้อมูลผ่านระบบโทรศัพท์อัตโนมัติ

3.3 การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนงานบริการเทคโนโลยีหรือเครื่องมือสมัยใหม่ช่วยในการบริการเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการพิมพ์หรือบันทึกผลงานแทนการลงรายการด้วยตัวบุคคล

สรุป การให้บริการเพื่อให้เกิดความประทับใจสำหรับประชาชนผู้มาติดต่อนั้นมีมากมาย

หลากหลายวิธี โดยส่วนรวมแล้ว เทคนิควิธีเหล่านี้เน้นที่การจัดระบบที่เหมาะสม การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนที่สำคัญ คือ พนักงานผู้ให้บริการต้องมีความสนใจ และความพยายามนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพการบริการ

การบริการตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Service” ซึ่งเป็นคำที่เราคุ้นเคยและคนส่วนมากจะเรียกร้องขอรับบริการเพื่อความพึงพอใจของตน

โดยกล่าวว่า การบริการเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับการใช้บริการ การให้บุคคลต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามด้วยวิธีการหลากหลายในการทำให้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือจัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น

การจัดอำนวยความสะดวกก็เป็นการให้บริการการสนองความต้องการของผู้ใช้บริการก็เป็นการให้บริการการให้บริการจึงสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธีจัดสำคัญคือเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการ

การบริการเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในงานด้านต่างๆ เพราะบริการคือการให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นไม่มีการดำเนินงานใดๆ ที่ปราศจากบริการทั้งในภาคราชการและภาคธุรกิจเอกชนการขายสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใดๆ ก็ต้องมีการบริการรวมอยู่ด้วยเสมอ ยิ่งเป็นธุรกิจบริการตัวบริการนั่นเองคือสินค้าการขายจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการบริการที่ดีกิจการค้าจะอยู่ได้ต้องทำให้เกิดการ “ขายซ้ำ” คือต้องรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้าใหม่การบริการที่ดีจะช่วยรักษาลูกค้าเดิมไว้ทำให้เกิดการขายซ้ำแล้วซ้ำอีกและชักนำให้มีลูกค้าใหม่ๆ ตามมาเป็น ความจริงว่า “เราสามารถพัฒนาคุณภาพสินค้าที่ละตัวได้แต่การพัฒนาคุณภาพ

บริการต้องทำพร้อมกันทั้งองค์กร” การพัฒนาคุณภาพของการบริการเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกันมิฉะนั้นจะเสียโอกาสแก่คู่แข่งหรือสูญเสียลูกค้าไป

**สุนันทาทวีผล (2550, หน้า 19 - 20)**กล่าวไว้ว่าในการพิจารณาความสำคัญของบริการอาจพิจารณาได้ใน 2 ด้านได้แก่

1. ถ้ามีบริการที่ดีจะเกิดผลอย่างไร

2. ถ้าบริการไม่ดีจะมีผลเสียอย่างไร

บริการที่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติอันดีแก่ความคิดและความรู้สึกทั้งต่อตัวผู้ให้บริการ และหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางบวกคือความชอบความพึงพอใจดังนี้

1. มีความชื่นชมในตัวผู้ให้บริการ

2. มีความนิยมในหน่วยงานที่ให้บริการ

3. มีความระลึกถึงและยินดีมาขอรับบริการอีก

4. มีความประทับใจที่ดีไปอีกนานแสนนาน

5. มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นแนะนำให้มาใช้บริการเพิ่มขึ้น

6. มีความรักดีต่อหน่วยงานที่ให้บริการ

7. มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ดี

บริการที่ไม่ดีจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีทัศนคติทั้งต่อตัวผู้ให้บริการและหน่วยงานที่ให้บริการเป็นไปในทางลบมีความไม่ชอบและความไม่พึงพอใจดังนี้

1. มีความรังเกียจตัวผู้ให้บริการ

2. มีความเสื่อมศรัทธาในหน่วยงานที่ให้บริการ

3. มีความผิดหวังและไม่ยินดีมาใช้บริการอีก

4. มีความประทับใจที่ไม่ดีไปอีกนานแสนนาน

5. มีการบอกกล่าวไปยังผู้อื่นไม่แนะนำให้มาใช้บริการอีก

6. มีการพูดถึงผู้ให้บริการและหน่วยงานในทางที่ไม่ดี

พฤติกรรมของผู้ที่จะทำงานบริการได้ดีมีดังต่อไปนี้

### **อริยาถ้อยดี**

ผู้ให้บริการล้วนมีความคาดหวังว่าผู้ให้บริการจะให้การต้อนรับด้วยอริยาถ้อยอันดีทั้งด้วยสีหน้า แววตา ท่าทางและคำพูดการต้อนรับผู้ให้บริการด้วยใบหน้ายิ้มแย้มเป็นเสน่ห์ที่สำคัญมีภาชิตจินกล่าวไว้ว่า “ยิ้มไม่เป็นอย่าค้าขายดีกว่า ” การมองด้วยแววตาที่เป็นมิตรฉายแสงของความเต็มใจให้การต้อนรับอย่างอบอุ่นเป็นลักษณะที่แสดงออกทางความคิดและความรู้สึกที่ดีท่าทางที่กระตือรือร้นก็จะเป็นการสร้างความรู้สึกประทับใจเมื่อแรกพบกันเมื่อรวมเข้ากับคำพูดที่ดีมีน้ำเสียงไพเราะก็จะเป็นคุณสมบัติที่ดีในด้านพฤติกรรมของผู้บริการ

### **มีมิตรไมตรี**

พนักงานผู้ให้บริการที่มีการแสดงออกให้ผู้รับบริการเห็นว่ามีมิตรไมตรีก็เป็นการชนะใจ ตั้งแต่ต้นความมีมิตรไมตรีจะนำไปสู่ความสำเร็จในการให้บริการไม่ว่าจะเป็นงานประเภทใดการบริการ ที่ดีบวกกับการให้ความช่วยเหลือเล็กน้อยๆก่อให้เกิดความพอใจและความชื่นชอบของผู้ใช้บริการถ้าพนักงานผู้ให้บริการแสดงมิตร

ไมตรีและพร้อมจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้บริการก็จะเกิดมนุษยสัมพันธ์ในการให้บริการอย่างมั่นคงและเกิดมิตรภาพที่ยืนนานเอาใจใส่สนใจงาน

### **ความมุ่งมั่นในการให้บริการ**

มีความสัมพันธ์กับความเอาใจใส่สนใจงานเป็นอย่างมากเพราะหากขาดความเอาใจใส่สนใจงานแล้วก็จะเพิกเฉยละเลยในการปฏิบัติงานหรือทำงานไปเรื่อยๆเรื่อยๆเอาดีไม่ได้การพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้ให้บริการว่ามีความเอาใจใส่สนใจงานหรือไม่จะต้องดูว่ามีความจริงจังในการทำงานมากน้อยเพียงใดบางคนอาจแสดงออกอย่างกระตือรือร้นต่อหน้าผู้บังคับบัญชาแต่พอลับตาผู้บังคับบัญชาแล้วก็เลิกสนใจงานหันหลังให้งานไม่คิดที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เกิดความสะดวกในการบริการผู้ใช้บริการไม่ดูแลในเรื่องความสะอาดของสถานที่และผลิตภัณฑ์อยู่ในวิสัยที่จะทำได้โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมากแต่ให้ผลเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน

### **แต่งกายสุภาพและสะอาดเรียบร้อย**

พนักงานผู้ให้บริการจะต้องมีบุคลิกภาพดีเพื่อให้เป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจของผู้รับบริการการแต่งกายที่ถูกกาลเทศะเหมาะสมทั้งต่อสถานที่ทำงานและสถานภาพของหน่วยงานจะช่วยให้เกิดความรู้สึกที่ดีจากผู้ติดต่อเกี่ยวข้องด้วยหากพนักงานผู้ให้บริการแต่งกายสกปรกมีกลิ่นเหม็นคงไม่เป็นที่น่าพอใจของประชาชนผู้รับบริการและเกิดความรู้สึกสะอิดสะเอียนในการคัดเลือกผู้เข้าทำงานจึงต้องให้ความสำคัญกับการแต่งกายเป็นพิเศษหากแต่งกายไม่สุภาพก็จะส่งแสดงถึงความไม่ใส่ใจในความถูกต้องเหมาะสม

### **กิริยาสุภาพมารยาทงดงาม**

ประชาชนผู้ใช้บริการทุกคนต้องการติดต่อขอรับบริการจากผู้ซึ่งมีกิริยาสุภาพและรังเกียจผู้ซึ่งมีกิริยาหยาบการที่พนักงานผู้ให้บริการมีกิริยาสุภาพอ่อนน้อมจะเป็นเครื่องเชิดหน้าชูตาหรือเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงานนอกจากมีกิริยาสุภาพแล้วการแสดงออกถึงความมีมารยาทรู้จักที่สูงที่ต่ำที่ชอบที่ควรนับเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานผู้ให้บริการจะต้องตระหนักรู้และประพฤติปฏิบัติอย่างระมัดระวังหากมีข้อผิดพลาดใดๆเกิดขึ้นจะนำความเสียหายมาสู่หน่วยงานมาก

### **วาจาสุภาพ**

ไม่มีประชาชนผู้รับบริการคนใดชอบการพูดกระโชกโฮกฮากพูดหยาบคายก้าวร้าวทุกคนล้วนต้องการคำพูดที่สุภาพฟังแล้วรื่นหูคนที่ไม่ยอมรับความจริงว่าตนพูดไม่เข้าหูคนหรือคนเขารังเกียจที่จะฟังจะได้รับการติฉินโดยทั่วไปการทำงานที่ต้องมีการบริการเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นให้เกิดความพึงพอใจจึงต้องเป็นผู้มีวาจาสุภาพเพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการมีความสบายใจที่จะติดต่อขอรับบริการการคัดเลือกผู้เข้าทำงานจึงควรจะสัมภาษณ์เพื่อจะได้สนทนาป้อนคำถามและฟังคำตอบว่าบุคคลใดมีการใช้ถ้อยคำอย่างไรวาจาสุภาพหรือไม่เพียงใด

### **น้ำเสียงไพเราะ**

การแสดงออกทางน้ำเสียงของแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไปบางคนพูดมีน้ำเสียงขวนฟังน้ำเสียงแสดงถึงความเต็มใจในการให้ความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือในขณะที่บางคนมีน้ำเสียงห้วนหรือที่เรียกกันว่าพูดไม่มีหางเสียงหรือพูดเสียงดุดันพูดตวัดเสียงไม่ว่าผู้ใดจะมีธรรมชาติของเสียงที่เปล่งออกมาเป็นคำพูดอย่างไรการที่จะทำงานบริการ



ได้ตึกก็ต้องเป็นผู้มีน้ำเสียงไพเราะแม้ว่าจะไม่ไพเราะหรือเสียงหวานเสียงต้อยอย่างนักร้องแต่ต้องมีน้ำเสียงชัดเจนและชวนฟังจึงจะมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่บริการ

### **ควบคุมอารมณ์ได้ดี**

พนักงานผู้ให้บริการจะต้องมีอารมณ์มั่นคงเพราะอยู่ในสถานการณ์ที่จะต้องพบปะผู้คนมากหน้าหลายตาซึ่งมีภูมิหลังต่างๆกันผู้รับบริการบางคนมีกิริยาดีมีคุณภาพและมีความ เป็นผู้ดีแต่บางคนอาจจะมี กิริยามารยาที่ไม่ดีแสดงท่าทางหยิ่งโสพูดจาโอหังก้าวร้าวหรือมี อุปนิสัยใจร้อนต้องการบริการที่รวดเร็วทันใจเมื่อไม่ได้ตั้งใจอาจพูดคำหยาบหรืออาจถึงขั้นชู้ตเคาะด้วยกิริยาหยาบคายในงานที่ต้องมีการบริการไม่ อาจแสดงอารมณ์ตอบโต้ได้พนักงานผู้ให้บริการจะต้องควบคุมอารมณ์ด้วยความอดทนอดกลั้น

### **รับฟังและเต็มใจแก้ไขปัญหา**

พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงานที่ต้องให้บริการจะต้องสนองตอบความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการดังนั้นเมื่อประชาชนผู้ใช้บริการมีปัญหาหรือข้อร้องเรียนใดๆพนักงานผู้ให้บริการจะต้องแสดงความ สนใจรับฟังปัญหาเป็นเบื้องต้นจะด่วนบอกปิดหรือแสดงท่าทีไม่สนใจรับรู้ปัญหาอย่าอย่าไม่ได้ นอกจากแสดงความ เอาใจใส่อย่างจริงจังแล้วจะต้องมีความรู้สึกเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ปัญหาต่างๆให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการด้วยเพราะการที่พนักงานผู้ให้บริการเพียงแต่รับฟังปัญหาอย่างเดียวย่อมไม่เป็นการเพียงพอที่จะ ทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการรู้สึกว่าเป็นการรับฟังอย่างขอไปทีแต่ถ้าเมื่อใดที่มีความกระตือรือร้นดำเนินการ แก้ปัญหาจะทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ

### **กระตือรือร้น**

อุปนิสัยที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้นเป็นพฤติกรรมที่ดีย่างยิ่งในงานบริการหากพนักงานผู้ทำ งานบริการเป็นคนเนิบนาบเฉื่อยและแล้วอ้อมมีลักษณะที่ทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการหมดศรัทธาและไม คาดหวังที่จะได้รับการของงานบริการเสียไปแล้วยังจะเป็นผลให้การบริการล่าช้าและผิดพลาดหรือไม่ทัน กำหนดที่ควรจะเป็น

### **มีวินัย**

พนักงานผู้ให้บริการที่มีระเบียบวินัยจะทำงานเป็นระบบมีความคงเส้นคงวาและมีนิสัยยึด มั่นในคำ สัญญาเมื่อหน่วยงานมีนโยบายกำหนดไว้เป็นหลักการว่าจะให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างไรแล้วก็จะปฏิบัติตาม กรอบหรือแนวทางที่กำหนดไว้โดยเคร่งครัดดังนั้นในการคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้ทำงานบริการจึงควร พิจารณาทดสอบความมีวินัยเป็นเรื่องสำคัญ

### **ซื่อสัตย์**

การให้บริการจะต้องให้ความช่วยเหลืออย่างถูกต้องตรงไปตรงมาไม่บิดพลิ้วหรือใช้เล่ห์กลฉ้อฉล ผู้รับบริการทุกคนต้องการติดต่อสัมพันธ์กับคนที่ซื่อสัตย์และรักษาคำพูดไม่ชอบติดต่อกับคนพูดไปปดมดเท็จ หลบตะเลงดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์รักษาคำพูดจึงเป็นสุดยอดปรารถนาของผู้ใช้บริการ

กล่าวโดยสรุปได้ว่านอกจากลักษณะเฉพาะตัวข้างต้นแล้วคุณลักษณะอื่นๆที่ดีย่อมช่วยให้การทำงาน บริการดีขึ้นอีกหากได้ปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นนิสัยก็จะเป็นพื้นฐานให้งานบริการสำเร็จด้วยดีและการให้บริการที่ดี และมีคุณภาพจากตัวบุคคลซึ่งต้องอาศัยเทคนิคกลยุทธ์ทักษะต่างๆที่จะทำให้ชนะใจลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการถือว่า ได้มีความสำคัญยิ่งในปัจจุบันนี้ในการที่จะสร้างความพึงพอใจและการกลับมาใช้บริการซ้ำอีกจากผู้มาใช้บริการ

## 2.3 แนวคิดทฤษฎีด้านการจัดการ

### 1. หน้าที่ด้านการจัดการ (Management Function)

หน้าที่ทางการจัดการนั้นประกอบไปด้วยหน้าที่พื้นฐานสำคัญ 4 ประการ เพื่อช่วยให้ผู้จัดการบรรลุเป้าหมายได้ไม่ว่าพวกเขาอยู่ในตำแหน่งและองค์การประเภทใดก็ตามย่อมมีการผสมผสานและใช้ทักษะการจัดการทั้งสี่อย่างมาอย่างน้อยแตกต่างกันไปเสมอ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการ ประกอบไปด้วยหน้าที่สำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน ( Planning) การจัดองค์การ ( Organizing) การชักนำ ( Leading) และการควบคุม (Controlling) หน้าที่ 4 ประการนี้จะมีลักษณะที่คาบเกี่ยวสัมพันธ์กันไม่ได้แบ่งแยกจากกันอย่างเด็ดขาด และแม้สภาพแวดล้อมทางสังคมและธุรกิจในปัจจุบัน จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างไรก็ตาม แต่แนวคิดทั้งสี่นี้ยังคงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างทันสมัยถึงแม้จะมีมานานตั้งแต่ปี ค.ศ.1916 แล้วก็ตาม (Gomez-Mejia etal, 2007)

1.1 การวางแผน (Planning) การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย โดยในการวางแผนผู้บริหารจะต้องมองไปสู่นาคตข้างหน้าว่า องค์การควรจะเดินไปสู่อะไรก่อนจะพิจารณาถึงทางเลือกในกลยุทธ์ที่มีและเลือกแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินงานให้ไปสู่จุดนั้น

1.2 การจัดองค์การ (Organizing) การจัดองค์การหมายถึง กระบวนการกำหนดกรอบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและมอบหมายงาน การบริหารและจัดสรรทรัพยากร และการประสานกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยปกติผู้บริหารจะทำการจัดองค์การหลังจากการกำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานไว้สำเร็จเรียบร้อยแล้ว

1.3 การชักนำ (Leading) การชักนำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลและจูงใจผู้อื่นในองค์การให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนด เพราะหลังจากการจัดองค์การและมอบหมายงานเสร็จแล้ว ผู้บริหารจะต้องเข้ามาทำงานกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาทันที เพื่อช่วยเหลือและชี้แนะรวมถึงสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและพยายามกระตุ้นให้แสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมาอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ต่องาน

1.4 การควบคุม (Controlling) การควบคุม หรือการประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจ ติดตาม และกำกับดูแลความก้าวหน้าของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยผู้บริหารอาจจะมีกำหนดมาตรฐานการทำงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน เสนอแนะข้อที่ควรปรับปรุงแก้ไข

### 2. ธรรมชาติของงานด้านการจัดการ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา มีนักวิจัยพยายามที่จะศึกษาและพัฒนากรอบศึกษาพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่เป็นธรรมชาติงานของผู้บริหารองค์การ เพิ่มเติมกับภาระหน้าที่หลักทั้ง 4 อย่างของการบริหารเพื่อให้ทราบถึงธรรมชาติที่แท้จริงของงานหรือ กิจกรรมการบริหาร ซึ่งงานวิจัยนี้ได้ช่วยอธิบายให้เห็นถึงความแตกต่างของกิจกรรมประจำวันของผู้บริหารได้ในที่สุด

ผู้ท่อมบทความรู้และเวลาศึกษาเรื่องนี้คือ Henry Mintzberg เมื่อปลายทศวรรษที่ 1960s ขณะที่เขากำลังศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ณ สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สหรัฐอเมริกา โดยเขาจะติดตาม ผู้บริหารระดับประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทในสหรัฐอเมริกาจำนวนทั้งหมด 5 คน ทุกวัน ไม่ว่าพวกเขาจะไปที่ไหน ทำกิจกรรมอะไรตลอดสัปดาห์ จนค้นพบความจริงว่า ผู้บริหารเหล่านี้จะมีวิธีบริหารเวลาอย่างไรในที่สุดซึ่งสามารถสรุปให้เห็นถึงลักษณะงานด้านการบริหารได้ดังนี้ (Mathis R.L.T Jackson J.H., 2004)

การตรากตรำทำงานหนักด้วยเวลาที่ยาวนาน (Fast pace, Long hour) พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะทำงานหนัก เพราะงานบริหารส่วนใหญ่ต้องให้เวลามาก ยิ่งในช่วงที่ความต้องการสินค้าหรือบริการในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ปกติในแต่ละวันผู้บริหารต้องทำงานเต็มวันตลอดทั้งปีอยู่แล้ว เช่นกรณีผู้บริหารระดับโลกอย่างบิลล์ เกทส์ (Bill Gates) เจ้าของบริษัทไมโครซอฟท์ ผู้ครองตลาดซอฟต์แวร์ของโลก เขาต้องทำงานหนักมาก 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

ทำกิจกรรมหลายอย่างที่ไม่ต่อเนื่องในช่วงสั้น (Brevity, variety, discontinuity) ภาพลักษณ์ที่รับรู้กันทั่วไปว่าผู้บริหารจะสนใจเฉพาะเรื่องสำคัญเท่านั้น การศึกษาของมินท์เบิร์ก พบว่า กิจกรรมการบริหารจะมีลักษณะที่หลากหลาย งานแต่ละงานใช้เวลาสั้นๆ และไม่ต่อเนื่องกัน แม้จะมีงานวิจัยบางชิ้นชี้ว่ากิจกรรมบางอย่างของผู้บริหารอาจไม่เป็นไปตามรูปแบบข้างต้นเสมอไป แต่นับว่าสิ่งที่มินท์เบิร์ก ค้นพบตรงกับวิถีชีวิตประจำวันของผู้บริหารส่วนใหญ่

เน้นงานประชุมและสื่อสารทางโทรศัพท์ (Call and meetings) พฤติกรรมของผู้บริหารอีกแบบหนึ่ง คือจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับสื่อสารด้วยวาจา (oral communication) ทั้งแบบต่อหน้าคู่สนทนาหรือผ่านทางโทรศัพท์ ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบนี้เพราะจะช่วยให้ได้ข้อมูล ข่าวสาร รวดเร็วทันเหตุการณ์ อีกทั้งการติดต่อสื่อสารก็ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดหรือจัดทำในรูปของเอกสารแต่อย่างใด

### 3. ธรรมชาติของงานบริหาร

งานศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของงานบริหาร (Managerial work) ที่มีชื่อเสียง อีกชิ้นหนึ่งได้แก่การวิจัยของศาสตราจารย์จอห์น คอตเตอร์ (Professor John Kotter) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยศาสตราจารย์ท่านนี้เห็นด้วยกับ แนวคิดของมินท์เบิร์ก เกี่ยวกับบทบาทด้านสารสนเทศของผู้บริหารโดยเฉพาะการเป็นผู้รับสารและผู้ส่งสารในเวลาเดียวกันของผู้บริหาร ศาสตราจารย์คอตเตอร์ได้ศึกษาถึงลักษณะงานด้านการบริหารโดยติดตามผู้บริหารจำนวน 15 คนพบว่าแต่ละคนต่างก็มี “วาระงาน” (Agenda) ซึ่งหมายถึงชุดของเป้าหมายและแผนงานของผู้บริหารแต่ละคนที่จะต้องรับผิดชอบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ยังพบว่าก่อนที่ผู้บริหารเหล่านี้จะก้าวมาอยู่ในตำแหน่งระดับสูงในปัจจุบัน พวกเขาได้เสียสละเวลาส่วนหนึ่งไปกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ หรือกิจกรรมที่จะช่วยให้พวกเขาได้พบปะกับผู้คนจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์กร นับว่ามีลักษณะที่ใกล้เคียงกับแนวคิดของมินท์เบิร์กอยู่มาก กล่าวคือ ลักษณะของผู้บริหารที่ศาสตราจารย์คอตเตอร์ศึกษาก็มีการเสริมสร้างเครือข่ายกับผู้คนที่พวกเขาเกี่ยวข้องด้วย เพื่อที่จะเป็นแหล่งข่าวสารข้อมูล ให้การสนับสนุนหรือกระทำการใดๆ ในอันที่จะช่วยให้ผู้บริหารเหล่านี้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (Mondy, Wayne R. T. Noe Robert M, 2005)

โรสแมรี สเตอร์วาร์ด (Rosemary Stewart) นักวิจัยชาวอังกฤษได้ศึกษาถึงธรรมชาติของงานด้านการบริหาร โดยสรุปว่าโดยทั่วไปผู้บริหารจะมีความยืดหยุ่นเสมอ ไม่ว่าพวกเขาจะทำอะไร (What they do) และทำอย่างไร (How they do) ซึ่งสิ่งที่กำหนดถึงความ ยืดหยุ่นในการทำงานแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ภารกิจ (Demands) อุปสรรค (Constraints) และทางเลือก (Choices) ตามรายละเอียดต่อไปนี้

**ภารกิจที่ต้องทำ (Demands)** ได้แก่ กิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้เป็นผลสำเร็จ อาจจะมีบางครั้งผู้บริหารจะต้องเผชิญกับภารกิจที่มีลักษณะเฉพาะ แต่ส่วนใหญ่จะเป็นภารกิจทั่วไป เช่น บางครั้งผู้บริหารอาจจะต้องเผชิญกับความพยายามลดความผิดพลาดในการผลิตสินค้าลงให้ได้ร้อยละ 10 ซึ่งถือเป็นภารกิจเฉพาะส่วนงานด้านการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานอาจจะเป็นภารกิจทั่วไป

**อุปสรรค (Constraints)** ข้อจำกัดที่ถือเป็นอุปสรรคและบั่นทอนความสามารถในการทำงานอย่างยืดหยุ่นของผู้บริหาร อาจเป็นแรงกดดันต่างๆ จากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น การขาดแคลนทรัพยากร อุปสรรคอันเนื่องมาจากกฎหมาย ข้อจำกัดเกี่ยวกับสัญญาแรงงาน ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี หรือแม้แต่ปัญหาจากการกำหนดขอบเขตในการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

**ทางเลือก (Choices)** หมายถึง ช่องว่างที่มีอยู่ในทางเลือกต่างๆ สำหรับผู้บริหารเวลาเผชิญกับปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ อย่างไรก็ตามถึงแม้ผู้บริหารจะต้องทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่กดดันจากทั้งภารกิจที่ต้องทำ (Demands) อุปสรรค (Constraints) และทางเลือก (Choices) ก็ตามก็เชื่อว่าผู้บริหารจะไม่มีช่องว่างให้เลือกที่เดียว เพราะพวกเขามีจุดที่ให้ตัดสินใจได้ว่าสมควรจะใช้เวลาไปแต่ละงานเท่าไร หรืองานไหนที่อาจจะมอบหมายผู้อื่นทำแทน (delegate) หรือรู้ว่าควรจัดการกับงานอย่างไรได้บ้าง

### **ประเภทของการจัดการ (Niven, P: 2002)**

จากที่ได้อธิบายมาในช่วงต้นถึงแม้ว่าส่วนใหญ่ผู้บริหารจะใช้กระบวนการบริหาร (Management process) เป็นเครื่องมือนำพาพวกเขาไปสู่เป้าหมายขององค์กรก็ตาม แต่งานด้านการจัดการก็จะมีธรรมชาติเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับระดับและขอบเขตความรับผิดชอบในองค์กรเป็นสำคัญ แนวนอน ตำแหน่งและเนื้อหาสาระของงานย่อมมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและธุรกิจอุตสาหกรรมแต่ละประเภท ซึ่งสามารถจัดประเภทของการบริหารออกได้ตามมิติสองอย่างต่อไปนี้ คือ

### **1. ขอบเขตความรับผิดชอบ (Scope of Responsibility)**

การแบ่งประเภทผู้บริหารอาจทำได้หลายอย่างทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและขอบเขตกิจกรรมที่ทำในองค์กร กล่าวคือเราอาจเรียกชื่อผู้บริหารได้ เช่น ผู้จัดการทั่วไป (General managers) ผู้จัดการตามหน้าที่ (Functional managers) หรือผู้จัดการโครงการ (Project managers) ตามรายละเอียดดังนี้

ผู้จัดการทั่วไป (General managers) หรือผู้บริหารทั่วไปมีหน้าที่รับผิดชอบต่อหน้าที่และกิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กร เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เป็นผู้มีขอบเขตความรับผิดชอบกว้างที่สุดกว่าทุกคนในองค์กร เช่นตัวอย่างของ ริชาร์ด รูดแมน (Richard Roodman) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) ของ Valley Medical Center โรงพยาบาลในซีแอตเทิล ในฐานะผู้จัดการทั่วไปโรงพยาบาลเขาจะต้องวางแผนสำหรับอนาคตขององค์กร การจัดการงานบุคลากรของโรงพยาบาล เพื่อให้สามารถให้บริการสุขภาพให้ดีที่สุด หาโอกาสพบปะกับผู้นำชุมชนเพื่อรับทราบความต้องการการควบคุมงานขององค์กรทั้งหมดเพื่อให้โรงพยาบาลดำเนินไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ความรับผิดชอบสูงสุดของริชาร์ดก็เพื่อหน่วยงานทุกหน่วย บุคลากรทุกคน โรงพยาบาล และเพื่อเป้าหมายของการบริการดูแลสุขภาพแก่ชุมชนอย่างมีคุณภาพ (อารมณ์ ภาววิทยัพันธ์ 2555)

ผู้จัดการตามหน้าที่ (Functional managers) สำหรับขอบเขตความรับผิดชอบของผู้จัดการตามหน้าที่ อาจแตกต่างจากผู้จัดการทั่วไป ซึ่งมีขอบเขตที่กว้าง ผู้จัดการตามหน้าที่จะรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่มีขอบเขตแคบในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งขององค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการเงิน ฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น ตัวอย่างเช่น พอล อาร์ คาร์เตอร์ (Paul R. Carter) ซึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่การเงิน (Chief Financial Officer: CFO) ของบริษัทวอล-มาร์ท (Wal-mart) ยักษ์ใหญ่ของเครือข่ายธุรกิจค้าปลีกใน

สหรัฐอเมริกา เขามีหน้าที่ทั้งด้านการกำกับดูแลทีมผู้เชี่ยวชาญด้านบัญชีและการเงินที่มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่สลับซับซ้อนเพื่อจัดเก็บข้อมูลการขาย และการคลังสินค้า การควบคุมต้นทุน ตลอดจนข้อมูลสำคัญด้านการเงินอื่นๆ ของบริษัท

ผู้จัดการโครงการ (Project managers) หน้าที่รับผิดชอบของผู้จัดการหรือผู้บริหารโครงการจะเน้นหนักในการเป็นผู้ประสานกิจกรรมและการทำงานต่างๆ กับผู้คนหลายฝ่ายในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินโครงการ โดยปกติผู้จัดการโครงการจะไม่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในทรัพยากรการบริหารและทรัพยากรมนุษย์ของโครงการนั้นๆ แต่จะทำหน้าที่เพียงดูแลให้การดำเนินงานโครงการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่องค์กรต่างพยายามที่จะหาแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ก็หันมาใช้การบริหารงานในลักษณะของทีมงานโครงการ ซึ่งนำโดยผู้จัดการโครงการที่สามารถขยายขอบเขตการทำงานได้ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (นันทยา ภูแย้มไสย์, 2550)

## 2. ระดับการจัดการ (Management Level)

ระดับของการจัดการอาจแบ่งออกได้ตามพื้นฐานของตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบในองค์กร เมื่อผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งและเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่องานและคนย่อมเพิ่มสูงตามไปด้วย (มนัสฤดี สุวรรณรัตน์ 2555)

ปกติในองค์กรขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารแบบหลายระดับชั้น (Multiple layers of managers) แต่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาองค์กรเหล่านี้กำลังพยายามปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลง ลดขั้นตอนและยุบรวมหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อควบคุมรายจ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในสภาพการณ์ปกติสามารถแบ่งระดับของผู้บริหารออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง (Top managers) ถือเป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดซึ่งอยู่ส่วนบนสุดของโครงสร้างการบริหารองค์กร มีหน้าที่ในการบริหารงานในภาพรวมทั่วทั้งองค์กร หรือรู้จักกันในนาม ผู้บริหารอาวุโส (Senior managers) ผู้จัดการอาวุโส (Senior executives) บุคคลในกลุ่มนี้ประกอบด้วย ประธานกรรมการ (Chairmen) ประธานบริษัท (Presidents) ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officers: CEO) รองประธานบริหาร (Executive vice presidents) รองประธานอาวุโส (Senior vice presidents) หรือในองค์กรขนาดเล็กอาจจะเรียก รองประธาน (vice presidents) ส่วนในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก ปกติเจ้าของคือผู้บริหารสูงสุดและมีบทบาทหน้าที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจต่างๆ เช่นเดียวกับผู้บริหารขององค์กรขนาดใหญ่ทำ

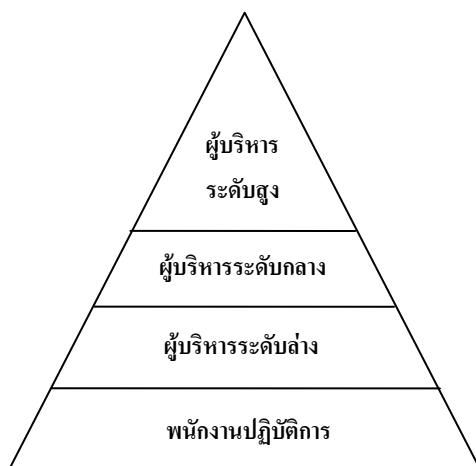
นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังมีหน้าที่ในการสำรวจถึงสภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กร กำหนดเป้าหมายวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ และตัดสินใจซึ่งจะชี้หรือเปลี่ยนแปลงทิศทางขององค์กรได้ และการชี้แนะสอดค้องการทำงานของหัวหน้าทีมผู้บริหารระดับกลางที่อยู่บนสุดของระดับนี้ และเสริมสร้างคุณค่าเพื่อสร้างผลผลิตในการทำงาน ยิ่งอยู่ในจุดที่สูงเท่าไรประธานเจ้าหน้าที่บริหารต่างๆ ก็ยิ่งเพิ่มความระมัดระวัง เพราะผลการดำเนินงานจะดีหรือไม่ ประสิทธิภาพในการทำงานของตัวเขานั้นมีส่วนอยู่มากทีเดียว

ผู้บริหารระดับกลาง (Middle managers) หรือผู้จัดการระดับปฏิบัติซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางกลยุทธ์ของผู้บริหารจากระดับบนในลักษณะกว้างๆ และกำกับดูแลการทำงานของผู้จัดการระดับล่างการบริหาร ระดับกลางประกอบด้วยบุคคลในตำแหน่ง เช่น รองประธาน (vice presidents) ผู้จัดการฝ่าย (Department managers) หัวหน้าแผนก (Division) หรือผู้อำนวยการ (Director)

ปกติผู้บริหารระดับกลางมักจะมุ่งสนใจเรื่องราวในระยะสั้น ซึ่งตรงข้ามกับผู้บริหารระดับสูงที่มองไปสู่อนาคต เพราะเป็นผู้ที่อยู่ตรงกลางระหว่างผู้บริหารระดับบนกับผู้บริหารระดับล่าง จึงต้องพยายามสนองตอบความต้องการของบุคคลทั้งสองกลุ่มให้ได้อย่างสมดุลอีกด้วย กล่าวคือขณะที่ต้องรับคำสั่งเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์ใดๆ ตามบัญชาของระดับบน จะต้องเข้าใจและมั่นใจในความพร้อมทั้งด้านขวัญและกำลังใจ และทรัพยากรต่างๆ ในการทำงานของผู้จัดการระดับล่างให้ดีด้วย ปัจจุบันสภาพแวดล้อมการบริหารได้เปลี่ยนไป พบว่าหลายองค์การพยายามลดต้นทุน และหันมาใช้แนวทางดำเนินงานแบบง่าย ๆ จึงมีการลดผู้บริหารระดับกลางลงไปมาก เป็นผลจากความสามารถในการเข้าถึงเทคโนโลยีประมวลผลสารสนเทศที่ก้าวหน้าและสลับซับซ้อน แต่แนวโน้มนี้ถือเป็นโอกาสที่ดี ผู้บริหารจะได้เร่งพัฒนาทักษะและความสามารถเชิงบริหารให้กว้างไกลยิ่งขึ้น เพื่อพิสูจน์ให้เห็นว่าพวกเขาทำได้ดีไม่น้อยเพียงใด

ผู้จัดการระดับล่าง/ผู้ปฏิบัติ (First-line managers) หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของผู้จัดการระดับปฏิบัติ คือ การกำกับดูแล ประสานการทำงานของพนักงานที่ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ซึ่งมีชื่อเรียก เช่น หัวหน้างาน (Supervisor) ผู้จัดการ (Manager) หรือผู้ควบคุมงาน (Foreman) เนื่องจากหน้าที่หลักคือ ดูแลการทำงานประจำวันของพนักงาน จึงสนใจเฉพาะเรื่องปัจจุบันและคำนึงถึงความต้องการเฉพาะหน้าของกลุ่ม ผู้จัดการระดับล่างต้องยืนอยู่ตรงกลางและมักจะเป็นผู้ประสานการทำงานและสนองความต้องการทั้งจากผู้บริหารระดับกลางที่อยู่สูงขึ้นไป กับความเรียกร้องต้องการของพนักงานระดับปฏิบัติที่อยู่ตามหน่วยงานการผลิตขององค์การ

ภาพที่ 2-1 แสดงปิรามิดระดับของการบริหารงาน



ที่มา: Bovee and Other (1993, p.20 อ้างอิงใน รณสุวิทย์ ทับทิมสุวรรณ, 2556 หน้า 28)

ภาพที่ 2-1 แสดงถึงปิรามิดระดับของการบริหารงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่างสุดจะเป็นพนักงานปฏิบัติการ

#### การบริหารที่ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

การก้าวสู่ตำแหน่งบริหารทำได้อย่างไรและมีแนวทางใดบ้างเพื่อเป็นผู้บริหารที่ดีก่อนที่จะตอบคำถามและข้อสงสัยที่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ดีอย่างไรนั้นควรจะต้องปรับทัศนคติและร่วมกันคิดว่าน่าจะมีปัจจัยหรือคุณสมบัติสำคัญใดบ้างที่ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ควรจะมีรายละเอียดในตารางที่ 1 แสดงถึงทักษะและ

คุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัวอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEOs) แห่งปี 2000 นอกจากคุณลักษณะเฉพาะที่จำเป็นอื่นแล้วสิ่งที่ผู้บริหารแห่งศตวรรษที่ 21 ควรจะมีคือมุมมองหรือวิสัยทัศน์ต่ออนาคตขององค์กร ทักษะด้านการสื่อสาร ความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและถ่ายทอดกลยุทธ์การบริหารที่ดีสู่ผู้บริหารรุ่นหลังที่จะก้าวมาประสานงานขององค์กรต่อไป ซึ่งรายละเอียดที่จะนำเสนอในส่วนต่อไปนี้จะเน้นหนักในเรื่องทักษะด้านการจัดการเป็นหลัก (ศิริพร เฟื่องมารยาท, 2554)

### 1. ทักษะด้านการบริหาร (Management Skills)

การมีทักษะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งที่ดีเพื่อช่วยให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้จัดการระดับล่าง ทั้งองค์การของรัฐบาลและภาคธุรกิจเอกชน โรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L. Katz) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการจึงได้กำหนดทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร 3 ทักษะขึ้น ได้แก่ ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) เพราะความพยายามที่จะมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องและเผชิญกับความท้าทายต่างๆ มากมาย ทำให้ต้องใช้ทักษะต่างๆ นี้ด้วยสัดส่วนมากน้อยตามระดับการบริหารในองค์การ ดูรายละเอียดในตารางที่ 1

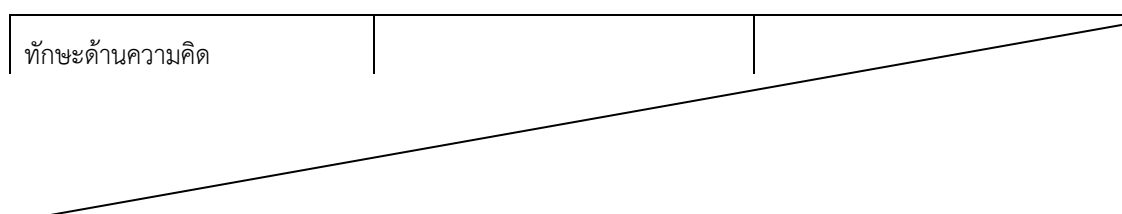
ตารางที่ 2-1 แสดงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในปี 2000

พฤติกรรมเฉพาะตัว (Personal Behavior)	ปัจจุบัน	ปี 2000	ทักษะความรู้ (Knowledge & Skills)	ปัจจุบัน	ปี 2000
มีวิสัยทัศน์ที่ดี	75%	98%	กำหนดกลยุทธ์	68%	78%
พิจารณาค่าตอบแทนจากผลงาน	66%	91%	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	41%	53%
หมั่นสื่อสารกับลูกน้องเสมอ	59%	89%	เศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ	10%	19%
ยึดมั่นในจรรยาบรรณ	74%	85%	วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	11%	15%
วางแผนการสืบทอด งานบริหาร	56%	85%	ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์	3%	7%
หมั่นสื่อสารกับลูกค้าเสมอ	41%	78%	การขายและการตลาด	50%	48%
เลิกจ้างหรือปรับงาน พนักงานที่มีผลงานไม่ดี	34%	71%	เจรจาต่อรอง	34%	24%
มีวิสัยทัศน์ที่ดี	75%	98%	กำหนดกลยุทธ์	68%	78%
พิจารณาค่าตอบแทนจากผลงาน	66%	91%	การบริหารทรัพยากรมนุษย์	41%	53%
หมั่นสื่อสารกับลูกน้องเสมอ	59%	89%	เศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ	10%	19%

หมายเหตุ พฤติกรรมและทักษะที่มีเครื่องหมาย \*หมายถึงน้ำหนักความสำคัญในปี 2000 ลดลง  
ที่มา: Bovee and Others (1993, p.21 อ้างอิงใน ธนสุวิทย์ ทับทิมสุวรรณ, 2556 หน้า 29)

จากตาราง 1-1 แสดงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในปี 2000 (The Successful CEO in the year 2000) เป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารกว่า 1,500 องค์กรจากทั่วโลกพบว่าผู้บริหารที่ดีในปี 2000 ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะผสมผสานหลายอย่างด้วยกันตามรายละเอียดในตาราง

ภาพที่ 2-2 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านการจัดการกับระดับของการบริหาร



(Conceptual Skills)	ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills)	ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
---------------------	--	---------------------------------------

ที่มา: Bovee and Other (1993, p.20 อ้างอิงใน ธนสุวิทย์ ทับทิมรักรักษ์, 2556 หน้า 28)

ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะด้านการจัดการกับระดับของการบริหารที่ผู้บริหารอาจจะใช้ทักษะทั้งสาม มากน้อยขึ้นอยู่กับระดับของการบริหาร ซึ่งอธิบายได้ดังนี้(อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2550)

1.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการทำความเข้าใจภาพรวมของสภาพแวดล้อมองค์การว่าทุกส่วนมีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันอย่างไร และเมื่อตัดสินใจใดๆ ก็ตามย่อมสามารถคาดเดาถึงผลลัพธ์ได้ล่วงหน้า ดังนั้นผู้บริหารที่ดีควรตัดสินใจบนพื้นฐานของการสนองตอบความต้องการขององค์การโดยรวม ไม่ใช่เพื่อหน่วยงานหนึ่ง นอกจากนี้ทักษะด้านความคิดยังรวมถึงความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจัยถึงต้นเหตุของโอกาสหรือปัญหา เพื่อจะได้กำหนดแผนการที่สอดคล้องกับเรื่องนั้นๆ ได้ เพราะผู้บริหารที่ดีต้องสามารถมองเห็นสถานการณ์ทั้งดี และไม่ดียังองค์การกำลังเผชิญอยู่เมื่อประเมินถึงการเกิดขึ้นของสถานการณ์ ก็จะสามารถเตรียมวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วๆ ดังนั้นความสามารถในเชิงการใช้ความคิดจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับสูงในฐานะที่เป็นผู้นำด้านการวางแผนและกำหนดเป้าหมายรวมในอนาคตขององค์การ

1.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ (Human Skills) หรือทักษะเกี่ยวกับคน (People Skills) ซึ่งจะช่วยให้อาจารย์สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สื่อสารการทำงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารระดับสูง จำนวน 191 คน ในบริษัทติดอันดับ 500 บริษัทของนิตยสารฟอร์จูนในคำถามว่า ทำไมผู้บริหารจึงล้มเหลว ส่วนใหญ่บอกว่าเหตุผลสำคัญสิ่งเดียวที่นำพาความล้มเหลวมาสู่ผู้บริหาร คือ การขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และข้อมูลจาก The Center for Creative Leadership ในเมืองกรีนสโบโรมิลรัฐนอร์ทแคโรไลนา สหรัฐอเมริกาได้ประมาณการว่ามีผู้บริหารจำนวนกว่าครึ่งหนึ่งของผู้บริหารทั้งหมด และอีกร้อยละ 30 ของผู้บริหารระดับอาวุโสทั้งหมด ล้วนมีอุปสรรคอย่างใดอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการสัมพันธ์กับผู้อื่น(Robbins, 1998, p.2)

1.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ความรู้และความชำนาญในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการและขั้นตอนซึ่งอาจจะเป็นการทำงานด้วยเครื่องมือและเทคนิคพิเศษต่างๆ เช่น ช่างกลทำงานด้วยเครื่องมือต่างๆ ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถที่จะสอนการใช้เครื่องมือต่างๆ หรือถ้าเป็นงานทางด้านการเงินและบัญชีก็มีความรอบรู้และสามารถที่จะประยุกต์ใช้เทคนิคพิเศษต่างๆ มาใช้ในการทำบัญชีและการปฏิบัติงานทางบัญชี แม้ทักษะนี้ จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้บริหาร แต่อาจจะไม่เพียงพอสำหรับการบริหารให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะในภาวะปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมการจ้างงานมีการแข่งขันและเรียกร้องในคุณสมบัติของบุคลากรมากยิ่งขึ้นเช่นนี้ ทักษะเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียวไม่อาจทำให้ประสบ



ความสำเร็จในเชิงการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สิ่งสำคัญจะต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย เป็นต้น

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีด้านประสิทธิผลองค์การ

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

ภรณ์ กิริติบุตร มหานนท์ (2549, หน้า 42) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล เป็นความสมดุลอย่างดีที่สุดระหว่างกิจการด้านการปรับตัวและรักษาสภาพ ดังนั้น กิจกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ประกอบด้วย การได้มาซึ่งทรัพยากร การใช้ตัวป้อนอย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิตการผลิตในรูปบริการหรือสินค้า การ ปฏิบัติงานด้านเทคนิคหรือด้านการบริการอย่างมีเหตุผลการลงทุนในองค์การ การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรมและการตอบสนองความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2550, หน้า 247) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ระดับขีดขั้นที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำให้ความต้องการด้านผลงานของบทบาทผู้บริหารบรรลุวัตถุประสงค์นักเศรษฐศาสตร์ให้ความหมายเกี่ยวกับ ผลกำไร (Profit) หรือผลประโยชน์ของการลงทุน ในแง่มุมมองของฝ่ายผลิตถือว่า ประสิทธิผลคือคุณภาพ หรือปริมาณของผลผลิต

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, หน้า 97) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล คือการที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2551, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และได้รับประโยชน์มากที่สุด

รุ่ง แก้วแดง (2550, หน้า 168 - 169) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผล มีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์กรพึงประสงค์หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและยังกล่าวว่าความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปในขณะที่ประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่ความสามารถในการดำเนินงาน หรือการประสมประสานใช้ทรัพยากรอันมีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือสูญเสียผลประโยชน์น้อยที่สุด

สมชาย หิรัญกิตติ (2552, หน้า 76) กล่าวว่า ประสิทธิผล (Effectiveness) คือความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ เป็นการกระทำที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิผลว่า หมายถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผลจึงมุ่งทำให้เกิดการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right things)” และประสิทธิภาพ เป็นวิธีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายโดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมี

เป้าหมาย (Goal) คือประสิทธิผลหรือให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด อาจเรียกว่า “ทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Doing things right)”

**รૂงนภา เลิศพัชรพงค์ (2550, หน้า 21)** กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสามารถของการได้มา และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นไปตามเป้าหมายได้ผลกำไร และมีคุณภาพ

สรุป ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน จากการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## 2.การวัดประสิทธิผล

การวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ที่ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิด 3 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมาย (Goal optimization) ซึ่งประสิทธิภาพในที่นี้ หมายถึงความสามารถขององค์กรในการได้มา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ประการที่ 2 คือแนวความคิดด้านระบบ การวิเคราะห์เป้าหมายตาม แนวความคิดนี้มุ่งที่การกระทำในรูประบบ ซึ่งหมายความว่า เป้าหมายไม่ได้ขึ้นอยู่กับที่เปลี่ยนแปลง ได้ตามเวลา ประการสุดท้าย คือการเน้นเรื่องพฤติกรรม เป็นการเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว หรือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์กรจะสามารถบรรลุได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

**พิทยา บวรพัฒนา (2551, หน้า 184 - 197)** ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์กร แบ่งเป็น 4 วิธีดังนี้

1. ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิผลควรวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์กรได้ก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์กรและเป้าหมายมีลักษณะตามข้อสันนิษฐาน คือ องค์กรมีเป้าหมายที่แท้จริงมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่เราจะวัดได้ สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้นตลอดจนสามารถวัดได้ว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายเพียงใด

2. โดยใช้ความคิดระบบ การวัดประสิทธิผลขององค์กรจากเป้าหมายนั้นจำเป็นต้องพิจารณา ถึงปัจจัยนำออกขององค์กรเป็นสำคัญ การวัดประสิทธิผลจากส่วนอื่นขององค์กร เช่นปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก จะทำให้สามารถสร้างกฎเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น

3. โดยดูจากความสามารถขององค์กร ซึ่งเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และกลุ่มผลประโยชน์ในสภาพแวดล้อม

4. จากค่านิยม เกณฑ์การวัดประสิทธิผลในเรื่องของแต่ละบุคคล หรือจิตวิสัย ซึ่งจะเลือกเกณฑ์การวัดประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลนั้น ผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นต้น จึงวัดจากผู้ประเมินเป็นตั้ง เกณฑ์การวัด เช่นการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการในระดับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดการวัดประสิทธิผลผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวัดประสิทธิผล ทำได้หลายด้านได้แก่ การวัดการบรรลุเป้าหมาย การวัดแนวความคิดด้านระบบและการวัดพฤติกรรมของบุคคลในเรื่องสมรรถนะ เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของบุคคลที่สามารถพัฒนาได้ยากและง่าย ขึ้นอยู่กับความรู้และทักษะของแต่ละคน และได้ใช้วิธีวัดพฤติกรรมในการทำงานเป็นการวัดส่วนของความรู้ความสามารถ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติและผลสำเร็จอันเกิดขึ้นตามเป้าหมายของโครงการ 4 ด้าน ได้แก่ ความรวดเร็วในการบริการด้านลดขั้นตอนการทำงาน ด้านความประหยัดและด้านความสะอาด

### 3. การศึกษาประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

**ประดิษฐ์ สุคนธสวัสดิ์ (2550, หน้า 24)** ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ อีก คือ ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพและสามารถมองได้ชัดเจนจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

**ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550 หน้า 7-9)** ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้าง ศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้โดยที่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น จะส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมากที่จะต้องให้สัดส่วนทั้งสองมีความสมดุลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรและบุคลากรเป็นสิ่งที่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะผลลัพธ์ขององค์กร ก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ก็หมายความว่าองค์กรไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทำนองเดียวกัน หากองค์กรไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการและจัดสรรขอบเขตหน้าที่งาน หรือสนับสนุนการพัฒนาให้ทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกันเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้แจ้งทางวิชาการ (Explicit Knowledge) เข้ากับการนำเอาความรู้ที่ผูกพันหรือฝังรากอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน ( Tacit Knowledge) มาจัดระบบเพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งหมายความว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถเข้าถึงและรับรู้ความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม มีจิตใจของความใฝ่รู้และขีดความสามารถในการประมวลความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจน

การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

#### ประสิทธิภาพขององค์กร (Boyne, 2010, p.213)

1. **รูปแบบเป้าหมาย ( Internal Approach)** เป็นรูปแบบที่เก่าแก่ที่สุดและเข้าใจง่ายที่สุดสำหรับการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพขององค์กร แนวคิดพื้นฐานคือว่าองค์กรก่อตั้งขึ้นเพื่อเป้าหมายบางอย่างที่บุคคลครอบครัว หรือชุมชนไม่อาจบรรลุถึงได้ด้วยตนเอง แม้เมื่อเวลาผ่านไป เป้าหมายต่างๆ อันเป็นที่มาแห่งองค์กรอาจปรับเปลี่ยนไปได้แต่ไม่ว่าอย่างไร เป้าหมายก็ยังเป็นเครื่อง กำหนดทิศทางขององค์กร และความสามารถในการปฏิบัติตามเป้าหมายก็คือเครื่องวัดประสิทธิภาพขององค์กร

2. **รูปแบบทรัพยากรระบบ** รูปแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิดที่ต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม นิยามเรื่องประสิทธิภาพที่รูปแบบนี้ใช้มี 2 ประการ นิยามแรกคือ "ความอยู่รอด" นิยามนี้ใช้กับองค์กรภาคเอกชนโดยเฉพาะ หลายคนมีทัศนะว่าองค์กรที่อยู่รอดก็คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ขณะที่องค์กรที่ต้องยุติกิจการก็คือองค์กรที่ล้มเหลวอีกนิยามหนึ่งให้ความสำคัญกับ "เงื่อนไขของความอยู่รอด" องค์กรต้องการทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมเพื่อดำรงอยู่ เช่น สินค้าและบริการจากองค์กรอื่น เงินจากลูกค้า เป็นต้น ตามนิยามนี้องค์กรที่มีประสิทธิผลจะ สามารถดึงดูดทรัพยากรได้มาก ยิ่งดึงดูดทรัพยากรที่องค์กรต่างๆ แย่งชิงกันได้มากเท่าใดประสิทธิผลก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

3. **รูปแบบกระบวนการภายใน** รูปแบบนี้ไม่ได้พิจารณาที่ประสิทธิผลโดยตรงแต่ให้ความสำคัญกับลักษณะขององค์กรที่เชื่อว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลแทน ได้แก่กระบวนการภายในองค์กรซึ่งอาจจะเป็นในด้าน

ระบบกลไก เช่น ระบบการเงิน ระบบข้อมูลหรือเป็นในด้านบุคลากร เช่น ความพึงพอใจในการทำงาน และ สวัสดิการ รูปแบบนี้ได้รับการวิจารณ์คล้ายกับรูปแบบทรัพยากรระบบ นั่นคือ แทนที่จะให้ความสำคัญปัจจัยนำ ออกหรือผลลัพธ์รูปแบบนี้กลับให้ความสนใจกับสิ่งอื่นได้แก่กระบวนการภายในองค์กร

**4. รูปแบบคุณค่าที่แข่งขันกัน** รูปแบบนี้เป็นการสังเคราะห์รูปแบบทั้ง 3 ข้างต้น โดยมีแนวคิดพื้นฐานมา องค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับเกณฑ์ผลงานที่ขัดแย้งกัน มีอยู่ 2 มิติที่ใช้อธิบายเกณฑ์เหล่านี้ มิติแรกเป็นเรื่องของ ทำที่ที่ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญมีต่อการควบคุมและความยืดหยุ่น เช่นกระบวนการ ภายในและเป้าหมายการ ปฏิบัติงานขององค์กร ควรจะอยู่ภายใต้การกำกับควบคุมอย่างใกล้ชิด หรือควรจะให้อยู่ในดุลยพินิจของ ผู้บริหารในการพัฒนาวิธีการของตนขึ้นมา มิติที่สองเป็นเรื่องของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เช่น ผู้มีส่วนได้เสียควร เป็นผู้อยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร

**5. รูปแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่หลากหลาย** รูปแบบนี้พยายามครอบคลุมทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายใน และภายนอกองค์กร การตอบสนองแต่ละกลุ่มย่อมนำไปสู่เกณฑ์การตัดสินใจที่แตกต่างกัน และแม้ว่า ทุกกลุ่มจะใช้เกณฑ์ชุดเดียวกัน แต่การให้น้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ในชุดนั้นก็ จะผันแปรไปตามกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ต่างๆ นอกจากนี้ ตัวเกณฑ์เองก็ปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและอำนาจระหว่างกลุ่มต่างๆ โดยรวมจึงกล่าวได้ว่าประสิทธิผลขององค์กรวัดได้ด้วยความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ คำวิจารณ์สำคัญ ต่อรูปแบบนี้ก็คืออาจทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างความชอบธรรมและรักษาภาพลักษณ์ของตน มากกว่า ที่จะทุ่มเทแก่นื่องานและยังทำให้เกณฑ์ประสิทธิผลอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่มีอำนาจมากกว่าใน ขณะนั้นอีกปัญหาที่สำคัญก็คือในกรณีที่กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีผลประโยชน์ขัดแย้งกัน การแสวงหาเกณฑ์รวมสำหรับ ตัดสินประสิทธิผลก็จะเป็นไปไม่ได้

Radnor & Barnes (2009, p. 385)ระบุว่ามีการแยกประเภทการวัดและประเมินผลงานออกเป็น 2 แบบ คือ มีประสิทธิผล ( efficient) และ มีประสิทธิภาพ ( effective) ประสิทธิผลเกี่ยวกับการประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตผลผลิตและทรัพยากรที่ใช้สำหรับทรัพยากรเท่าๆ กัน ถ้าองค์กรใดสามารถให้ ผลผลิตได้มากกว่า ก็ถือว่าองค์กรนั้นมีประสิทธิผลมากกว่า ขณะเดียวกันการประเมินประสิทธิผลจะมุ่งให้ ความสนใจกับความเหมาะสมของปัจจัยนำออกของกระบวนการ ดังนั้นจึงกว้างกว่าการประเมินประสิทธิผลที่ เน้นเฉพาะด้านปริมาณ เรื่องของการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งที่คนให้ความสนใจกันตลอดมา เนื่องจากสัมพันธ์โดยตรงกับเรื่องของการลงทุนและผลตอบแทน อย่างไรก็ตาม ในสองทศวรรษที่ผ่านมา จุดเน้นได้เคลื่อนมาสู่เรื่องการประเมินประสิทธิผล เนื่องจากมุมมองเกี่ยวกับกิจกรรมและกระบวนการของ องค์กรได้เปลี่ยน จากการเน้นความเป็นกลไกมาสู่มิติของพฤติกรรม ทำให้มีการคำนึงถึงผลลัพธ์ของกระบวนการ มากขึ้นเช่น นวัตกรรม แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า แต่ทั้งนี้ก็ได้ทิ้งเรื่องของประสิทธิผลไป บางครั้งถึงกับนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของประสิทธิผลก็มีการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญถึงการอธิบาย ความมีประสิทธิผลของสำนักงานยุติธรรมจังหวัด โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการระบบและกระบวนการ ภายในเช่นการดูจาก สมาชิกองค์กรมีเอกภาพหรือประสานงานกันได้อย่างดีบุคลากรมีผลงานดีมีความพึง พพอใจในงาน องค์กรที่มีระบบและกระบวนการจัดการที่ดีเป็นที่น่าทำงาน ซึ่งข้อจำกัดของสำนักงานยุติธรรม จังหวัด คือ เรื่องของการกำหนดเป้าหมาย ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้การวัดความคิดเห็นของบุคลากรในการ ทำงาน โดยความคิดเห็นและความพึงพอใจในการทำงานจะสะท้อนประสิทธิผลการทำงาน ทั้งนี้การอธิบายถึง

ประสิทธิผลจะต้องพิจารณาจาก “ผลงาน” ซึ่งเป็นเรื่องของกิจกรรมและกระบวนการ และเมื่อมีการวัดและประเมินผลกิจกรรมและกระบวนการ จึงจะสามารถบอกได้ถึง “ประสิทธิผล” ขององค์กร

## 2.4 มาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก(สำนักงานพยาบาล กรมการแพทย์, 2551)

การบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก เป็นการบริการที่บุคลากรทางการพยาบาลให้บริการแก่ผู้ใช้บริการด้านสุขภาพ ครอบคลุมการตรวจรักษาพยาบาล การสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพ สำหรับผู้มีสุขภาพดีและผู้มีปัญหาสุขภาพ โดยการคัดกรองภาวะสุขภาพ แยกประเภทความเจ็บป่วยและความรุนแรงของโรค ช่วยเหลือแพทย์ในการตรวจรักษาโรคและ สุขภาพให้การพยาบาลก่อน ขณะและหลังการตรวจรักษา ให้การดูแลรักษาพยาบาล ช่วยเหลือ ปฐมพยาบาลเบื้องต้น ในรายที่มีอาการรบกวน อาการไม่คงที่ และอาการรุนแรง หรือมีภาวะเสี่ยงอันตรายต่อชีวิตเฉียบพลัน บริการให้ความรู้แก่ผู้ใช้บริการและครอบครัว เกี่ยวกับการปฏิบัติตน ปรับพฤติกรรมและดูแลสุขภาพตนเอง ตลอดจนการบริการปรึกษาสุขภาพ งานบริการส่วนใหญ่ประกอบด้วย คลินิกตรวจโรคและสุขภาพทั่วไป คลินิกตรวจโรคเฉพาะทางแต่ละสาขา คลินิก สุขภาพเด็ก คลินิกตรวจครรภ์และตรวจหลังคลอด เป็นต้น ซึ่งการจัดให้มีคลินิกใดบ้างขึ้นอยู่กับ ความต้องการและความพร้อมของหน่วยงาน บุคลากรทางการพยาบาลในหน่วยงานบริการผู้ป่วยนอก นอกจากนี้จะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะทางการพยาบาลพื้นฐานและเฉพาะทางแล้ว ยังต้องมีทักษะสำคัญที่มุ่งเน้นด้านการสร้างสัมพันธภาพ การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การถ่ายทอด ข้อมูลและความรู้ด้านสุขภาพ เพื่อให้ผู้มาใช้บริการเข้าใจภาวะสุขภาพและสามารถนำไปปฏิบัติตนเองได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการป้องกันความขัดแย้งและสร้างความประทับใจในบริการรักษาพยาบาล

มาตรฐานการบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. ลักษณะสำคัญของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก ประกอบด้วย 2 หมวด คือ
  - 1.1 ลักษณะของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก
  - 1.2 การปรับปรุงผลการดำเนินงาน
2. มาตรฐานการบริหารงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก แบ่งเป็น 7 หมวด ได้แก่
  - 2.1 การนำองค์กร
  - 2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์
  - 2.3 การให้ความสำคัญกับผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
  - 2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
  - 2.6 การจัดการกระบวนการ
  - 2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

สำหรับการบริหารการพยาบาลงานผู้ป่วยนอกนั้น สามารถใช้มาตรฐานการบริหารการพยาบาลขององค์กรพยาบาล ไปประยุกต์เป็นแนวทางในการบริหารงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอกได้ทั้ง 7หมวดดังกล่าว ทั้งนี้เนื่องจากแนวทางการบริหารการพยาบาลขององค์กรพยาบาลกับหน่วยบริการพยาบาลผู้ป่วยนอกใช้หลักการเดียวกัน

3. มาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยนอก เป็นข้อกำหนดให้พยาบาลนำไปปฏิบัติการดูแล ผู้ใช้บริการตั้งแต่เริ่มเข้ามาใช้บริการในหน่วยบริการจนออกจากหน่วยบริการ รวมถึงการดูแลต่อเนื่องที่บ้าน ซึ่ง แบ่งเป็น 9มาตรฐาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 การพยาบาลในระยะก่อนการตรวจรักษา

1.1 การตรวจคัดกรอง

1.2 การประเมินและเฝ้าระวังอาการผู้ใช้บริการต่อเนื่อง

1.3 การปฏิบัติการพยาบาล

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติการพยาบาลและผลลัพธ์ทางการพยาบาล

มาตรฐานที่ 2 การพยาบาลในระยะการตรวจรักษา

มาตรฐานที่ 3 การพยาบาลในระยะหลังการตรวจรักษา

มาตรฐานที่ 4 การดูแลต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 5 การสร้างเสริมสุขภาพ

มาตรฐานที่ 6 การคุ้มครองภาวะสุขภาพ

มาตรฐานที่ 7 การให้ข้อมูลและความรู้ด้านสุขภาพ

มาตรฐานที่ 8 การพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย

มาตรฐานที่ 9 การบันทึกทางการพยาบาล

4. เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพการพยาบาลผู้ป่วยนอก เป็นผลของการปฏิบัติตามมาตรฐานการ พยาบาล ทั้ง มาตรฐานการบริหารการพยาบาลและมาตรฐานการปฏิบัติการพยาบาล ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติประกอบด้วย

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการพยาบาล

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติการพยาบาล

มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

**ลักษณะสำคัญของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก**

ลักษณะสำคัญของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก คือ ภาพรวมของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) ลักษณะของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก 2) ปรับปรุงผลการดำเนินงาน

**ลักษณะของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก**

งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก จะต้องอธิบายถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจของงาน ดังนี้

1. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดแผนภูมิโครงสร้างการบริหารการพยาบาลเป็นปัจจุบัน ระบุหน่วยงานในความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา และสายการประสานงานของหน่วยงานในความรับผิดชอบ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้บริหารสูงสุดของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก คือ พยาบาลวิชาชีพที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการพยาบาลงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอกให้บรรลุตามพันธกิจและนโยบายขององค์กรพยาบาล

3. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดลักษณะพื้นฐานของหน่วยงาน ที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 3.1 วัฒนธรรมของหน่วยงานที่ครอบคลุมหน่วยบริการย่อยในความรับผิดชอบ
- 3.2 เป้าประสงค์หลักของการบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ เป้าหมายขององค์กรพยาบาล
- 3.3 พันธกิจของงานที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารและการจัดระบบบริการและกระบวนการพัฒนางานบริการพยาบาล
- 3.4 ค่านิยมของงานบริการผู้ป่วยนอก (Value) ที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าในการให้บริการที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ตามบริบทของหน่วยงาน เช่น
  - 3.4.1 ผู้ใช้บริการเป็นศูนย์กลาง (Customer Focus)
  - 3.4.2 การบริการที่ปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการ (Safety)
  - 3.4.3 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
  - 3.4.4 คุณธรรมและจริยธรรมการให้บริการ (Integrity)
  - 3.4.5 ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ (Autonomy)
  - 3.4.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
4. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดขอบเขตการบริการของงานที่เป็นปัจจุบันและครอบคลุมการให้บริการ ดังนี้
  - 4.1 การตรวจและรักษาทางการพยาบาล
  - 4.2 การช่วยเหลือการตรวจรักษา
  - 4.3 การดูแลผู้ป่วยต่อเนื่อง
  - 4.4 การสร้างเสริมสุขภาพของผู้ป่วยและประชาชน (Health Promotion)
  - 4.5 การคุ้มครองภาวะสุขภาพของผู้ป่วยและประชาชน (Health Protection)
  - 4.6 การธำรงไว้ซึ่งภาวะสุขภาพของผู้ป่วย (Health Maintenance)
  - 4.7 การให้ข้อมูลและความรู้ทางด้านสุขภาพแก่ผู้ป่วยและประชาชน (Health Information)
  - 4.8 การพิทักษ์สิทธิผู้ป่วย
5. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดขอบเขตการบริหารงานครอบคลุมการให้บริการพยาบาลในประเด็นดังต่อไปนี้
  - 5.1 การกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดบริการพยาบาล
  - 5.2 การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาคุณภาพการพยาบาล
  - 5.3 การจัดการและการพัฒนากำลังคนด้านการพยาบาล
  - 5.4 การจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ และงบประมาณ
  - 5.5 การบริหารจัดการต้นทุนด้านการพยาบาล
  - 5.6 การติดตาม กำกับการปฏิบัติงานของพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพ
  - 5.7 การจัดการความปลอดภัย
  - 5.8 การวิจัยและพัฒนาวิชาการพยาบาล
  - 5.9 การสนับสนุนการทำงานร่วมกับสหสาขาวิชาชีพ
  - 5.10 การสนับสนุนการนำภูมิปัญญาไทยมาใช้

- 5.11 การสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรในชุมชนและสังคม
- 5.12 การประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน
- 6. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดแนวทางและกระบวนการให้บริการพยาบาล แก่ผู้ใช้บริการที่ครอบคลุมการบริการพยาบาล ทั้งในโรงพยาบาลและการดูแลผู้ป่วยต่อเนื่องในชุมชน
- 7. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก ระบุลักษณะโดยรวมของบุคลากรทางการพยาบาลตามความเป็นจริงในปัจจุบัน เพื่อให้มองเห็นภาพรวมของงาน โดยกำหนดให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
  - 7.1 จำนวนช่วงอายุ เพศ และวุฒิการศึกษา
  - 7.2 ความหลากหลายของบุคลากรในสายงานและหน้าที่ เช่น ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและสายงานต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน
  - 7.3 ข้อกำหนดพิเศษทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และอื่นๆ เช่น บุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่โรคติดต่อ จำเป็นต้องได้รับการป้องกันและตรวจสอบสุขภาพอย่างต่อเนื่อง
- 8. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดทรัพยากรด้านการจัดการที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ให้ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้
  - 8.1 อาคารและสถานที่
  - 8.2 จุดที่ให้บริการต่าง ๆ
  - 8.3 เครื่องใช้สำนักงาน และเครื่องคอมพิวเตอร์
  - 8.4 เครื่องมือทางการแพทย์
  - 8.5 เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
  - 8.6 ทรัพยากรด้านการจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญของแต่ละแห่ง
- 9. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ที่หน่วยงานใช้เป็นกฎระเบียบพิเศษ และมีความสำคัญต่องานหลักของหน่วยงาน (ไม่รวมกฎระเบียบทั่วไปที่บังคับกับทุกส่วนราชการ) โดยครอบคลุมกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ ได้แก่
  - 9.1 พระราชบัญญัติวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ฉบับที่ 2
  - 9.2 แนวทางปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากรทางการพยาบาล
  - 9.3 แนวทางปฏิบัติด้านสิทธิผู้ป่วยสำหรับบุคลากรทางการพยาบาล
  - 9.4 กฎระเบียบและข้อบังคับอื่น ๆ ที่สำคัญสำหรับการประกอบวิชาชีพการพยาบาลของแต่ละแห่ง

#### **การปรับปรุงผลการดำเนินงานของงานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก**

1. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการของ หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยใช้ Public Sector Management Quality Award (PMQA), Nursing Quality Assurance (QA) เป็นต้น
2. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดแนวทางการประเมินและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักอย่างเป็นระบบ เช่น การวัดจากจุดคุ้มทุน การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การลดค่าใช้จ่ายโดยยังคงรักษาระดับคุณภาพ เป็นต้น



3. งานบริการพยาบาลผู้ป่วยนอก กำหนดแนวทางในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์กร อย่างเป็นระบบ เช่น แนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กร(Knowledge Management)การทบทวนผลการดำเนินงานที่มีปัญหาต่างๆ เป็นต้น

## 2.5 ข้อมูลทั่วไปของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนลอ้อมน้อย

(วารสารโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนลอ้อมน้อย 2558)

### บริบท

โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนลอ้อมน้อย เป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการรับรองคุณภาพ จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (HA) ที่ให้บริการดูแลผู้ป่วยทุกกลุ่มโรค ได้แก่ โรคทางอายุรกรรม ศัลยกรรมทั่วไป ศัลยกรรมทางเดินปัสสาวะ ศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ศัลยกรรมประสาท กุมารเวชกรรม สูติ -นรี เวชกรรม จักษุวิทยา โสตศอนาสิก โดยเน้นเป็นโรงพยาบาลที่เชี่ยวชาญพิเศษด้านโรคกระดูกและข้อ รวมถึง การรับผู้ป่วยอุบัติเหตุ ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย เช่น การผ่าตัดผ่านกล้อง การเปลี่ยนข้อเข่าด้วยระบบ คอมพิวเตอร์นำวิถี ศูนย์โรคหัวใจ เป็นต้น เพื่อให้บริการแก่ประชากรในเขตกรุงเทพมหานครได้ ประชากรใน จังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดนครปฐม ซึ่งเป็นย่านอุตสาหกรรมและกำลังขยายเป็นพื้นที่พักอาศัยของชน เมืองกรุงเทพจึงมีบริการคลินิกเฉพาะโรคถึงเที่ยงคืนและให้บริการทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง กลุ่มผู้รับบริการจึง เป็นผู้เจ็บป่วยทั่วไปที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง และกลุ่มผู้ป่วยที่มีสิทธิ์เบิกค่ารักษาพยาบาล อาทิ ผู้ป่วย สิทธิ์ประกันสังคม สิทธิ์กองทุนเงินทดแทน ผู้ประสพภัยจากรถตามพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสพภัยจากรถ บริษัทประกันสุขภาพ บริษัทประกันวินาศภัย กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

### สถานที่ตั้ง

โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย เป็นโรงพยาบาลขนาด 200 เตียง มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 30 ไร่ ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษม ตำบลอ้อมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาครมีอาคารให้บริการรวม ทั้งหมด 4 หลัง คือ

1. อาคาร 1 เป็น อาคาร 7 ชั้น 1 หลัง
2. อาคาร 2 เป็นอาคาร 4 ชั้น 1 หลัง
3. อาคาร 3 เป็น อาคาร 4 ชั้น 1 หลัง
4. อาคารชั้นเดียว 1 หลัง สำหรับหน่วยงานสนับสนุนโภชนาการ ชักรีด และร้านอาหารของ รพ

ภาพที่ 2-3แสดงสถานที่ตั้งของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนลอ้อมน้อย



### วิสัยทัศน์

“โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล ออมน้อย มีความพร้อมด้านการรักษา พยาบาลทุกสาขา โดยเน้นด้านอุบัติเหตุ และโรคระดุกและข้อ”

### พันธกิจ

“มุ่งมั่นให้บริการด้านการรักษาพยาบาลตามมาตรฐานวิชาชีพด้วยเครื่องมือและบุคลากรที่มีคุณภาพโดยเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด”

### คำขวัญ

“ดูแลชีวิต...ด้วยจิตใจ”

WV Cure V Care V Can”

เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ เริ่มต้นขึ้นในปี 2530 เมื่อ รศ.ดร.นายแพทย์วิชัย วนดุรงค์วรรณ และ ผศ.แพทย์หญิงสายสุณี วนดุรงค์วรรณ(เรียกรวมว่า “ผู้ก่อตั้ง”) ซึ่งเป็นแพทย์ผู้มีประสบการณ์ยาวนานจากสถาบันศิริราชพยาบาลและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการรักษาโรคระดุกและข้อ ได้ร่วมกันจัดตั้ง บริษัทสายวิชัยพัฒนา จำกัดให้บริการรักษาพยาบาล ภายใต้ชื่อโรงพยาบาลศรีวิชัย หนองแขม ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษม แขวงหนองค้างพลู เขตหนองแขม กรุงเทพฯ โดยทั้ง รศ.ดร.นายแพทย์วิชัย วนดุรงค์วรรณ และ ผศ.แพทย์หญิงสายสุณี วนดุรงค์วรรณ เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่มาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัท

ต่อมาในปี 2534 รศ.ดร.นายแพทย์วิชัย วนดุรงค์วรรณ และ ผศ.แพทย์หญิงสายสุณี วนดุรงค์วรรณ ได้ขยายกิจการแห่งใหม่ โดยได้เข้าซื้อหุ้นบริษัท เจ้าพระยาสถาปัตย์ จำกัด และเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครั้งใหญ่ โดยการเพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 1 ล้านบาทเป็น 200 ล้านบาท แบ่งเป็น 2,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท ศรีวิชัยเวชวิวัฒน์ จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อโรงพยาบาลศรีวิชัย ออมน้อย ซึ่งเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการในปี 2536 โดยได้รับอนุญาตดำเนินการเป็นโรงพยาบาลทั่วไป (General Hospital) ขนาด 200 เตียงตั้งอยู่บนเนื้อที่ประมาณ 81 ไร่ บนถนนเพชรเกษม ตำบลออมน้อย อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร หลังจากนั้นได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนอีกหลายครั้ง เพื่อตอบสนองการเจริญเติบโตทางธุรกิจ โดยเพิ่มเป็น 300 ล้านบาท, 350 ล้านบาท และ 535 ล้านบาท ในปี 2551, 2553 และ 2554 ตามลำดับ ทั้งนี้ ในปี

2554 บริษัทได้มีการแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน ภายใต้ชื่อ บริษัท ศรีวิชัยเวชวิวัฒน์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ปัจจุบัน บริษัทฯ ให้บริการรักษาพยาบาลแก่ผู้เจ็บป่วยทั่วไปที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง กลุ่มผู้ป่วยที่ใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาล อาทิ กองทุนเงินทดแทน ผู้ประสบภัยจากรถตาม พรบ. คุ่มครองผู้ประสบภัยจากรถ บริษัทประกันสุขภาพ บริษัทประกันวินาศภัย กลุ่มข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น และกลุ่มผู้ป่วยที่เป็นลูกค้าเหมาจ่าย (Capitation) คือ ผู้ป่วยโครงการประกันสังคม โดยโรงพยาบาลได้รับการประเมินคุณภาพและมาตรฐานโรงพยาบาลจากหน่วยงานภายนอกหลายหน่วยงานในแต่ละปี เช่น สำนักงานประกันสังคม บริษัทประกันสุขภาพต่างๆ สาธารณสุขจังหวัด สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล และบริษัท MRS จำกัด

ในปี 2537 หลังจากจัดตั้งบริษัทฯ เครือโรงพยาบาลได้มีการขยายธุรกิจเพิ่มเติม โดยผู้ก่อตั้งได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท ศรีสาครเวชวิวัฒน์ จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจโรงพยาบาลศรีวิชัย เมืองสมุทรสาคร ซึ่งรองรับกลุ่มลูกค้าในเขตชุมชนที่มีโรงงานต่างๆหลายแห่ง โดยตั้งอยู่บนถนนเศรษฐกิจ 1 ตำบลท่าทราย อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสาคร ปัจจุบัน โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ สมุทรสาครมีส่วนแบ่งการตลาดกลุ่มผู้ป่วยลูกค้าต่างด้าวมากกว่าร้อยละ 60 ของแรงงานต่างด้าวในจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นลูกค้าเหมาจ่าย (Capitation) นอกจากนี้โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ สมุทรสาครยังมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนการบริการได้ดีและมีผลประกอบการที่ดีอย่างต่อเนื่องด้วย

หลังจากนั้น ในช่วงปลายปี 2551 เครือโรงพยาบาลได้มีการปรับโครงสร้าง โดยบริษัทฯ ได้เข้าไปซื้อหุ้นสามัญของบริษัท สายวิชัยพัฒนา จำกัด และบริษัท ศรีสาครเวชวิวัฒน์ จำกัด จากกรรมการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นเดิม และได้จ่ายซื้อเงินลงทุนในราคาที่เราว่าไว้ของหุ้นสามัญของแต่ละบริษัท การเข้าซื้อหุ้นสามัญในกลุ่มบริษัทนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดโครงสร้างการลงทุนของกลุ่มบริษัทใหม่ ให้เหมาะสมกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเครือโรงพยาบาล ซึ่งมีบริษัท สายวิชัยพัฒนา จำกัด และบริษัท ศรีสาครเวชวิวัฒน์ จำกัด เป็นบริษัทย่อย (จากนี้เรียก “เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ”) โดยบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายบริหารที่สำคัญให้กับบริษัทย่อยในเครือโรงพยาบาลเพื่อให้เกิดความสอดคล้องและส่งเสริมกัน และมีการส่งต่อผู้ป่วยในระหว่างเครือข่ายตามความเหมาะสมในแต่ละกรณี

นอกจากนั้น ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ลงทุนในบริษัทย่อยอีกแห่งหนึ่งคือ บริษัท โรงเรียนศรีวิชัย อาชีวศึกษา จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีความสัมพันธ์จากการมีกรรมการร่วมกันคือ นายแพทย์พงษ์ศักดิ์ วัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นสถานฝึกอบรมพนักงานผู้ช่วยพยาบาล ทำให้เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ได้รับบุคลากรทางการแพทย์ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง และไม่ประสบกับปัญหาขาดแคลนบุคลากรหรือบุคลากรด้อยคุณภาพ

ในเดือนพฤษภาคม ปี 2554 เครือโรงพยาบาลได้ตัดสินใจเปลี่ยนชื่อโรงพยาบาลศรีวิชัย อ้อมน้อย และโรงพยาบาลในเครืออีก 2 แห่ง คือ โรงพยาบาลศรีวิชัย หนองแขม และโรงพยาบาลศรีวิชัย เมืองสมุทรสาคร เป็นโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย (“โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ อ้อมน้อย”) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล หนองแขม (“โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ หนองแขม”) และโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล สมุทรสาคร (“โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ สมุทรสาคร”) ตามลำดับ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ที่ต้องการขยายการบริการแก่ลูกค้าต่างประเทศ ซึ่งในปัจจุบันโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล หนองแขม ได้ขยายฐานลูกค้ากลุ่มนี้ในหลายภูมิภาค

**รางวัลและเกียรติคุณด้านคุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานของบริษัทฯ**

1. ผ่านการรับรองระบบ ISO 9001 : 1994 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2543
2. ผ่านการรับรองระบบ ISO 9001 : 2000 เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2546
3. ผ่านการรับรองระบบ ISO 9001 : 2008 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2552
4. ผ่านการรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการมาตรฐาน ISO 15189:2007 จากสำนักมาตรฐานห้องปฏิบัติการ กระทรวงสาธารณสุข

1. ได้รับประกาศนียบัตร Certificate TUV NORD: Management System ตามระบบ ISO 9001:2008 ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวครอบคลุมถึง Laboratory Diagnosis for Thalassemia, Triple Markers, Thyroid hormone, HIV Genomic and DNA study

2. ได้รับการรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ (ตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ ประจำปี 551) จากสภาเทคนิคการแพทย์

3. ผ่านการรับรองระบบคุณภาพ Hospital Accreditation (HA) ชั้นที่ 2 : เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2550 จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) ถึงปัจจุบัน

4. ผ่านการรับรองจากกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ การรับรองความสามารถห้องปฏิบัติการตรวจสุขภาพคนงานไปทำงานต่างประเทศ ตั้งแต่วันที่ 16 ตุลาคม 2540 ถึงปัจจุบัน

#### **พัฒนาการที่สำคัญของบริษัทและบริษัทย่อยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา สรุปได้ดังนี้**

##### **พัฒนาการของเครือโรงพยาบาล**

- เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) ในปี 2550 กับคณะพยาบาลศาสตรมหาวิทาลัยคริสเตียนและวิทาลัยพยาบาลราชภัฏสวนสุนันทา เพื่อเป็นสถานที่ในการฝึกงานของนักศึกษาพยาบาลของมหาวิทาลัยทั้ง 2 แห่ง ในปี 2551 ได้ทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับคณะพยาบาลวิทาลัยเซ็นหลุยส์ ในการผลิตผู้ช่วยพยาบาล (Practical Nurse, PN) สำหรับเครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ และในปี 2553 เครือโรงพยาบาลได้จัดทำบันทึกความเข้าใจกับมหาวิทาลัยกรุงเทพธนบุรีในการให้เป็นสถานที่ฝึกอบรมภาคปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาล และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการด้านการพยาบาล เพื่อผลิตพยาบาลวิชาชีพ

- เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ เข้าร่วมกับสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ ในปี 2552

- เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ผ่านการรับรองจากกรมการประกันภัยให้เป็นสถานพยาบาลในระบบ E-Claim (ระบบสินไหมอัตโนมัติ) ของบริษัทกลางเพื่อบริการผู้ประสบภัยจากรถ (โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ อ้อมน้อย และโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ หนองแขม ปี 550, โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ สมุทรสาคร ปี 552)

- เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ผ่านการรับรองระบบ ISO 9001:2008 ในปี 2552 โดย United Kingdom Accreditation Service (UKAS)

- เข้าร่วมโครงการ Happy Workplace กับ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในปี 2552

- ปี 2553 ร่วมสมัครเข้าโครงการ CSR กับสถาบันไทยพัฒน์

- เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ร่วมลงนามบันทึกข้อตกลงกับกรมบัญชีกลาง “โครงการเบิกจ่ายตรงประเภทผู้ป่วยในตามเกณฑ์กลุ่มวินิจฉัยโรครวม (DRGs) ในสถานพยาบาลเอกชน” ในปี 2554

- ปี 2554 เครือโรงพยาบาลได้มีการปรับภาพลักษณ์เพื่อรองรับแผนการเติบโตทางธุรกิจในอนาคต โดยการเปลี่ยนชื่อและโลโก้จากเครือโรงพยาบาลศรีวิชัย เป็นเครือโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล

### ภาพรวมการประกอบธุรกิจ

เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลในเครือ 3 โรงพยาบาล คือ 1)โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อย2) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล หนองแขม และ3) โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล สมุทรสาคร ประกอบธุรกิจโรงพยาบาลให้บริการด้านการรักษาพยาบาลในลักษณะโรงพยาบาลทั่วไป(General Hospital) ระดับทุติยภูมิ (Secondary) มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกสาขา และมีความโดดเด่นด้านกระดูกและข้อ พร้อมเครื่องมือรักษาและวินิจฉัยโรคที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูง เครือโรงพยาบาล มีการให้บริการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ตามลักษณะของลูกค้า คือ 1) ลูกค้าทั่วไป (Non-Capitation) และ 2) ลูกค้าในโครงการเหมาจ่าย(Capitation) อันประกอบด้วยลูกค้าโครงการประกันสังคม ลูกค้าโครงการประสุขภาพถ้วนหน้า และลูกค้าโครงการประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว

เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ให้บริการรักษาผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีการให้บริการผู้ป่วยทุกสาขาโรค เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการเช่น แผนกศัลยกรรมกระดูกและข้อ แผนกอายุรกรรม แผนกสูติรีเวช แผนกกุมารเวช แผนกศัลยกรรมความงาม แผนกจักษุ แผนกหู คอ จมูก แผนกโรคหัวใจและหลอดเลือด แผนกโรคผิวหนัง แผนกไต แผนกทันตกรรม แผนกกายภาพ และแผนกระบบประสาท เป็นต้น สำหรับการรักษาพยาบาลผู้ป่วยใน เครือโรงพยาบาลมีเตียงรองรับผู้ป่วยในจำนวน 520 เตียง โดยมีห้องพักผู้ป่วยหลายประเภท เช่น 1) ห้องพักรักษาผู้ป่วยประเภทพิเศษเดี่ยว ประกอบด้วย ห้อง GRAND VIP ห้อง VIP ห้อง Deluxe และห้อง Standard2) ห้องพักรักษาผู้ป่วยประเภทพิเศษคู่ ประกอบด้วย ห้อง VIP Corner และ ห้อง Standard3) ห้องพักรักษาผู้ป่วยประเภทพิเศษ 4 เตียงประกอบด้วย ห้อง VIP Corner และห้อง Standard 4) ห้องพักรักษาผู้ป่วยประเภทรวม 8 เตียง 5) ห้องพักรักษาผู้ป่วยหนัก (ICU) และ 6) ห้องเด็กอ่อน

- โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ อ้อมน้อย มีการให้บริการศูนย์เฉพาะทางหลายด้าน เช่น ศูนย์ศัลยกรรมกระดูกและข้อ ศูนย์ศัลยกรรมทั่วไปและศัลยกรรมผ่านกล้อง ศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉิน ศูนย์ทันตกรรม ศูนย์ตรวจสุขภาพ ศูนย์ไตเทียม ศูนย์สุขภาพและความงามไทย-ฟิลอส และมีห้องผ่าตัดระบบPositive Pressure ปราศจากเชื้อโรค ฝุ่นละออง และความชื้น 100% ตามมาตรฐานระดับสากล เป็นโรงพยาบาลแรกของจังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดข้างเคียงอาทิ นครปฐม ราชบุรี

- โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ หนองแขม มีห้องผ่าตัดแบบPositive Pressure ปราศจากเชื้อโรค ฝุ่นละออง และความชื้น 100 % ตามมาตรฐานระดับสากล และมีความทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในย่านฝั่งธนบุรี นอกจากนี้ ยังมีการให้บริการผ่าตัดส่องกล้อง ศูนย์พัฒนาการเด็ก ศูนย์ตรวจวิเคราะห์ ศูนย์ทันตกรรม ศูนย์ผิวหนังและศัลยกรรมเลเซอร์เพื่อความงาม และศูนย์ตรวจสุขภาพครบวงจรด้วย ปัจจุบันโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ หนองแขมได้มีนโยบายในการให้บริการลูกค้าต่างชาติเพิ่มขึ้นด้วย โดยมีการทำการตลาดในประเทศต่างๆทั้งในภูมิภาคเอเชีย และตะวันออกกลาง

- โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ สมุทรสาครเป็นโรงพยาบาลเอกชนแห่งแรกของประเทศและแห่งเดียวในจังหวัดสมุทรสาครที่ได้รับเลือกให้เข้าร่วมโครงการประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว และได้รับรายได้ส่วนใหญ่จากกลุ่มลูกค้าดังกล่าว เนื่องจากตั้งอยู่ในย่านโรงงานที่มีลูกจ้างต่างด้าวอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น นอกจากนี้ โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ สมุทรสาครยังมีศูนย์สุขภาพแบบองค์รวม(Holistic Health Center) สำหรับให้บริการแก่ลูกค้าด้วย

- ในด้านคุณภาพ โรงพยาบาลในเครือทุกแห่งได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2008 ในปี 2552 (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติม เรื่องการรับรองมาตรฐาน ISO ในส่วนที่ 2 หน้า 34) และได้รับการรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล Hospital Accreditation (HA) ชั้นที่ 2 จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลจากทั้งหมด 3 ชั้น ซึ่งมีชั้นที่ 3 เป็นชั้นสูงสุด)ซึ่งมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับดังกล่าวทำให้ผู้ใช้บริการมีความเชื่อมั่นในโรงพยาบาล อีกทั้งยังช่วยให้เครือโรงพยาบาลมีรายได้เพิ่มเติมจากอัตราเหมาจ่ายต่อหัวตามโครงการของประสังคมด้วย ทั้งนี้ เครือโรงพยาบาลได้เข้าร่วมเป็นโรงพยาบาลคู่สัญญากับสำนักงานประกันสังคมตั้งแต่ปี 2534 และมีผู้ประกันตนของโรงพยาบาลทั้งสามแห่งรวมกันประมาณ 74,675 คน ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2554

- นอกจากนี้เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ยังมีรายได้จากการให้เช่าพื้นที่ของโรงพยาบาลด้วย โดยได้คัดเลือกร้านค้าที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของลูกค้าโรงพยาบาลมาเช่าพื้นที่บริเวณอาคาร เช่น ร้าน S&P, ร้าน Mezzo และร้าน 7-11 ในขณะที่โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล สมุทรสาคร ให้เช่าพื้นที่ด้านหน้าโรงพยาบาลเป็นตลาด เพื่อจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค ทั้งสด และแห้ง โดยทำสัญญาเช่าพื้นที่กับร้านค้าเหล่านี้ระยะเวลา 1 ปี และสามารถต่อสัญญาได้แบบปีต่อปี

#### **วิสัยทัศน์**

เครือโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล มีความมุ่งมั่นที่จะ

- 1) เป็นโรงพยาบาลชั้นนำ ในระดับมาตรฐานสากล ด้วยเทคโนโลยีและอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย พร้อมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางทุกสาขา
- 2) ให้ความสำคัญทั้งด้านการรักษา การป้องกัน การฟื้นฟู และพัฒนา ด้านร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา โดยใช้หลักของเวชศาสตร์การกีฬา

#### **เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ**

การดำเนินธุรกิจของเครือโรงพยาบาลจะให้ความสำคัญกับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้ป่วยและผู้ใช้บริการเป็นอันดับหนึ่ง และเน้นการรักษาเฉพาะทางควบคู่กับการป้องกันโรค ภายใต้สโลแกน “ดูแลชีวิต... ด้วยจิตใจ”(V care V cure V can) โดยมีเป้าหมายการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

- 1) พัฒนาเครือโรงพยาบาลให้เป็นหนึ่งใน เครือโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำที่มีความพร้อมด้านการรักษาพยาบาลทุกสาขา โดยเน้นด้านอุบัติเหตุและโรคกระดูกและข้อเป็นศูนย์รักษาพยาบาลเฉพาะโรคและพัฒนาสู่ความเป็นตติยภูมิทางการแพทย์ (Tertiary Medical Care) ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาด้านบุคลากร และเครื่องมือทางการแพทย์ให้มีความพร้อมในการรักษาโรคที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น
- 2) สร้างมาตรฐานการให้บริการที่มีคุณภาพและมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ด้วยค่านิยมว่า “ลูกค้าคือบุคคลสำคัญที่พนักงานทุกคนจะต้องดูแลเอาใจใส่ เพื่อให้ได้รับการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การบริการด้านต่างๆ จากโรงพยาบาลอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานแห่งวิชาชีพ และทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด
- 3) พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับพนักงานของบริษัท ด้วยการยกระดับคุณภาพของบุคลากรและปรับปรุงองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนจัดช่องทางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับโรงพยาบาล
- 4) การพัฒนาการบริหารงานคุณภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้มีการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกันระหว่างทีมฝ่ายบริหารและทีมพัฒนาคุณภาพเพื่อวางเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพในการ

รักษาพยาบาลโดยมุ่งเน้นการประเมินและลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่น การบริหารยาและเวชระเบียน การแก้ไขข้อร้องเรียนการพยาบาล เป็นต้น เพื่อสร้าง Patient Safety Goal และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มาใช้บริการ

5) แสวงหาโอกาสในการขยายธุรกิจหรือสายผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม โดยเพิ่มจำนวนคลินิกเฉพาะทาง และพัฒนาคลินิกเหล่านั้นให้เป็นศูนย์เฉพาะทางแบบครบวงจร เพื่อขยายฐานลูกค้าในประเทศและต่างประเทศ

6) ให้ความสำคัญและใส่ใจดูแลสังคมและชุมชนที่โรงพยาบาลตั้งอยู่ โดยสร้างความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดีรวมไปถึงการรักษาสิ่งแวดล้อมในทุกๆด้านอย่างต่อเนื่อง

### **บริการทางการแพทย์**

บริษัทฯ และบริษัทย่อยในเครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ มีความมุ่งมั่นที่จะให้บริการรักษาพยาบาลทุกสาขาโรค ด้วยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาโรคทุกสาขา ดังนี้

### **ศูนย์ศัลยกรรมกระดูกและข้อ**

บริการตรวจวินิจฉัย รักษาและผ่าตัดโรคกระดูกและข้ออย่างครบวงจร อาทิเช่น ผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่าและข้อสะโพกเทียม โดยมีจุดเด่น คือ แผลเล็ก เดินไว ปลอดภัย และไม่ปวด ผ่าตัดข้อนิ้ว มือ แขนและขาที่ขาดจากอุบัติเหตุโดยวิธีจุลศัลยศาสตร์ ผ่าตัดแก้ไขกระดูกสันหลังคดและเอียง ผ่าตัดข้อโดยวิธีผ่านกล้องในข้อเข่าหรือข้อไหล่ รักษาผ่าตัดและปรึกษาปัญหาโรคกระดูกและข้อทุกชนิดจากอุบัติเหตุ บาดเจ็บจากการเล่นกีฬาหรือจากการทำงาน รักษานิ้วล็อกโดยไม่ต้องผ่าตัด (Percutaneous Release) ฯลฯ โดยทีมศัลยแพทย์โรคกระดูกและข้อที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศ และต่างประเทศร่วมกับทีมเวชศาสตร์ฟื้นฟูและกายภาพบำบัด

### **ศูนย์ศัลยกรรมผ่านกล้อง**

เป็นการผ่าตัดแผลเล็ก แผลผ่าตัดหายเร็ว ด้วยวิธีการผ่าตัดผ่านกล้องซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทันสมัย โดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา อาทิ ศัลยกรรมทั่วไป ศัลยกรรมกระดูกและข้อ ศัลยกรรมเด็ก ศัลยกรรมทางนรีเวช ศัลยกรรมทางเดินปัสสาวะ ศัลยกรรมลำไส้และทวารหนัก

นอกจากนี้โรงพยาบาลได้สร้างและออกแบบห้องผ่าตัดให้เป็นห้องผ่าตัดระดับมาตรฐานสากลที่เรียกว่าระบบ Positive Pressure พร้อมศัลยแพทย์เฉพาะสาขาโรค วิทยุณีแพทย์ และทีมอายุรแพทย์เพื่อดูแลผู้ป่วยผ่าตัดให้มีความปลอดภัยตลอด 24 ชั่วโมง

### **ศูนย์โรกระบบทางเดินอาหารและตับ**

มีแพทย์ผู้เชี่ยวชาญโรกระบบทางเดินอาหารและตับ พร้อมอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น กล้องส่องตรวจหลอดอาหาร กระเพาะอาหาร ลำไส้ส่วนต้น และกล้องตรวจลำไส้ใหญ่ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทันสมัย ทำให้การวินิจฉัยโรคและการรักษาถูกต้องแม่นยำ ชัดเจน ทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความผิดปกติของระบบทางเดินอาหารและตับ ได้รับการรักษาอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง ครบวงจร รวมถึงการให้คำแนะนำในการดูแลสุขภาพระบบทางเดินอาหารและฉีดวัคซีนป้องกันโรคตับอักเสบ ฯลฯ

### **ศูนย์สุขภาพแม่และเด็กครบวงจร**

ให้บริการดูแลสุขภาพตั้งแต่แรกคลอดจนเข้าสู่วัยรุ่น โดยเน้นในเชิงป้องกัน ส่งเสริมสุขภาพและการดูแลสุขภาพเด็ก โดยทีมกุมารแพทย์เฉพาะทางด้านต่าง ๆ เช่น โรคภูมิแพ้ ระบบประสาท ระบบต่อมไร้ท่อ โภชนาการเด็ก ตลอดจนติดตามพัฒนาการและการเจริญเติบโตจากกุมารแพทย์ด้านพัฒนาการรวมถึงการฝึกพูด การแก้ไขความบกพร่องในเด็กผิดปกติ เช่น ออทิสติก พัฒนาการช้า เป็นต้น

### **ศูนย์โรคเฉพาะสตรีและศัลยกรรมผ่านกล้องทางนรีเวช**

ให้บริการด้านสุขภาพสตรีครบวงจร ตั้งแต่การวินิจฉัย ปรึกษาปัญหา ทางสูตินรีเวช และโรคเฉพาะสตรี เช่น การรักษาภาวะผู้มีบุตรยาก การผ่าตัดเฉพาะสำหรับสุขภาพสตรี การผ่าตัดทั้งวิธีปกติและผ่าตัดผ่านกล้อง การฝากครรภ์และการคลอด ตรวจพัฒนาการของทารกในครรภ์ คลินิกวัยทอง โดยทีมสูตินรีเวชแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมง

### **ศูนย์ทันตกรรมครบวงจร**

โรงพยาบาลให้บริการด้านทันตกรรม โดยทันตแพทย์เฉพาะทางทุกสาขา ทุกวัน อาทิ ทันตกรรมสำหรับเด็ก ทันตกรรมบูรณะ ทันตกรรมรักษารากฟัน ทันตกรรมประดิษฐ์ ทันตกรรมจัดฟัน ทันตกรรมรากฟันเทียม ทันตกรรมความงาม พร้อมเครื่องเอกซเรย์ฟันแบบ 180 องศา ( panoramic ) ด้วยระบบดิจิทัล

### **ศูนย์ตรวจสุขภาพ**

ให้บริการตรวจสุขภาพเฉพาะบุคคล และหมู่คณะของสถาบันหรือในสถานประกอบการ ประกอบด้วย การตรวจสุขภาพก่อนเข้าทำงาน ตรวจสุขภาพประจำปี ตรวจสุขภาพไปทำงานต่างประเทศ โปรแกรมตรวจสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ โปรแกรมตรวจสุขภาพเฉพาะโรค โปรแกรมตรวจสุขภาพก่อนแต่งงาน โปรแกรมตรวจสุขภาพชายและหญิงวัยทอง โปรแกรมตรวจค้นหาโรคมะเร็ง รวมถึงการให้บริการตรวจสุขภาพเคลื่อนที่เพื่อให้บริการนอกโรงพยาบาลเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ ฯลฯ ด้วยทีมตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ซึ่งประกอบด้วย แพทย์พยาบาล นักเทคนิคการแพทย์ และเจ้าหน้าที่ ที่มีประสบการณ์สูง พร้อมรถเอกซเรย์เคลื่อนที่และอุปกรณ์เครื่องมือครบวงจร

### **ศูนย์ผิวหนังและศัลยกรรมเลเซอร์ iSKY: Innovative SKin and laser surgery center**

บริการตรวจวินิจฉัยและรักษาโดยทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางโรคผิวหนังและศัลยกรรมเลเซอร์ที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติและมีมาตรฐานในระดับสากล โดยเน้นการให้บริการเลเซอร์เพื่อความงามด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับสูง มีเครื่องตรวจวิเคราะห์สภาพผิวที่ทันสมัย และมีห้องปฏิบัติการเตรียมส่วนประกอบของครีมบำรุงและครีมรักษา เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้าแต่ละคน ห้องตรวจรักษามีความเป็นส่วนตัว สวยงาม สะอาด พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น มีเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่ควบคุมการเปิด ปิดของระบบแสงสว่างในห้อง และฟังเพลงที่ต้องการเพื่อเป็นการผ่อนคลายสูงสุดในขณะที่เตรียมการทำหัตถการ ฯลฯ ศูนย์ iSKY เปิดให้บริการที่โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ หนองแขม ในเดือนสิงหาคม ปี 2554 โดยมีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการให้บริการด้านผิวหนังและความงาม โดยมีรูปแบบแตกต่างจากศูนย์สุขภาพและความงามไทย-ฟิลอสที่เปิดให้บริการที่โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ อ้อมน้อย ซึ่งเน้นการบำบัดแบบสปา

### **ศูนย์โรคเต้านม**

มะเร็งเต้านมเป็นโรคมะเร็งที่คร่าชีวิตของสตรีไทยเป็นอันดับสอง ในบรรดาโรคมะเร็งด้วยกันการตรวจเอกซเรย์เต้านมด้วยเครื่องเอกซเรย์ตรวจเต้านมตามกำหนด สามารถตรวจพบมะเร็งเต้านมในระยะเริ่มต้นก่อนที่จะมีก้อนให้คลำพบ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสรอดชีวิตจากโรคมะเร็งเต้านมให้บริการตรวจ รักษาปรึกษาและผ่าตัดผู้ป่วยมะเร็งเต้านม ครบวงจร ตั้งแต่ให้ความรู้แก่ประชาชน เรื่องป้องกันและวิธีตรวจเต้านมด้วยตนเอง การตรวจสุขภาพเพื่อวินิจฉัยโรคมะเร็งเต้านมโดย Mammogram และ Ultrasound การผ่าตัดรักษามะเร็ง เต้านม



และติดตามฟื้นฟูทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ป่วยโดยทีมแพทย์เฉพาะทางในแต่ละสาขา เช่น ศัลยแพทย์ รังสีแพทย์ อายุรแพทย์ด้านมะเร็งวิทยา ทีมพยาบาลนักโภชนาการ นักกายภาพบำบัด ฯลฯ

### **ศูนย์อุบัติเหตุฉุกเฉิน**

โรงพยาบาลมีศูนย์อุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน และศูนย์กู้ชีพ เพื่อให้การช่วยเหลือผู้ประสบอุบัติเหตุ และเจ็บป่วยฉุกเฉินได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที ด้วยทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านอุบัติเหตุศัลยแพทย์ทั่วไป ศัลยแพทย์กระดูกและข้อพร้อมอายุรแพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและรถพยาบาลที่มีเครื่องมือช่วยชีวิตอย่างครบถ้วนทั้ง Advance Life Support (ALS) และ Basic Life Support (BLS) ฉุกเฉินที่มีความพร้อมตลอด 24 ชั่วโมง

### **คลินิกอายุรกรรม**

ให้บริการดูแลรักษา ปรีกษาปัญหาสุขภาพทั่วไป ตรวจ ค้นหา วินิจฉัย และรักษาโรคต่างๆ ทั้งเรื้อรัง และเฉียบพลัน เช่น โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคติดเชื้อต่างๆ โรคปอด โรคไต โรคเลือด โรคประสาท โรคทางจิต โรคด้านต่อมไร้ท่อ โรคทางเดินอาหาร โดยทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านอายุรกรรมทุกสาขา

### **คลินิกโรคเบาหวานและต่อมไร้ท่อ**

แพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านต่อมไร้ท่อ ให้การดูแลรักษาผู้ป่วยเบาหวานและโรคที่เกี่ยวข้องกับต่อมไร้ท่อ เช่น โรคของต่อมไทรอยด์ โรคของต่อมหมวกไต โรคของต่อมใต้สมอง โรคไขมันในเลือดสูง โรคอ้วน โรคกระดูกพรุน ฯลฯ

### **คลินิกตา**

บริการตรวจรักษา ปรีกษาและผ่าตัดโรคตา ด้วยทีมจักษุแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มากด้วยประสบการณ์ พร้อมทีมพยาบาลที่ผ่านการอบรมและมีประสบการณ์ตามมาตรฐานสากล โดยให้บริการตรวจรักษาตาทุกชนิดทั้งเด็กและผู้ใหญ่ การผ่าตัดจอประสาทตา การผ่าตัดต้อกระจกและโรคต้อหิน ฯลฯ

### **คลินิกหู คอ จมูก**

โรงพยาบาลให้บริการผ่าตัด รักษาด้วยแพทย์ โสต ศอ นาสิก พร้อมอุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ที่ได้มาตรฐาน และทันสมัย

### **คลินิกโรคหัวใจ**

บริการตรวจรักษาผู้ป่วยโรคหัวใจโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรคหัวใจ พร้อมเครื่องมือ ที่ทันสมัยเช่น เครื่องมือตรวจการทำงานของหัวใจด้วยไฟฟ้า เครื่อง Echocardiogram เครื่องตรวจการทำงานและสมรรถภาพของหัวใจขณะออกกำลังกาย (Exercise Stress Test) ฯลฯ

### **ศูนย์สุขภาพและความงามไทย-ฟิลอส**

โรงพยาบาลมีศูนย์สุขภาพและความงามไทย-ฟิลอส ที่โรงพยาบาลวิชัยเวชฯ อ้อมน้อย ให้บริการปรึกษา แนะนำ และตรวจรักษา โดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านผิวหนัง และศัลยแพทย์ความงาม โดยเน้นให้บริการอย่างบูรณาการร่วมกับศาสตร์การแพทย์แผนไทยประยุกต์และศาสตร์แพทย์แผนจีน เพื่อทำการรักษา บำบัดและฟื้นฟู รวมถึงการดูแลผิวหน้า กระชับสัดส่วนเพื่อความงาม การลดน้ำหนักเพื่อสุขภาพ ฯลฯ

### **ศูนย์ไตเทียม**

บริษัทฯ ได้ร่วมกับบริษัท ราชวัตรเพชรเกษมไต่เทียม จำกัด จัดตั้งศูนย์ไต่เทียมขึ้นที่โรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อยศูนย์ไต่เทียมโรงพยาบาลวิชัยเวช อินเตอร์เนชั่นแนล อ้อมน้อยให้บริการฟอกเลือด ด้วยเครื่องไต่เทียมให้กับผู้ป่วยไตวายเรื้อรังระยะสุดท้าย และผู้ป่วยไต วายเฉียบพลัน รองรับผู้ป่วยที่มีสิทธิการรักษาทุกประเภททั้งของภาครัฐ และภาคเอกชน โดยให้บริการทุกวันเวลา 06.00 – 19.00 น. และฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง

## นโยบายด้านการตลาด

### ลักษณะลูกค้าปัจจุบัน

ลูกค้าปัจจุบันของเครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ แบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ กลุ่มลูกค้าทั่วไป และ กลุ่มลูกค้าโครงการภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### กลุ่มลูกค้าทั่วไป (Non-Capitation)

กลุ่มลูกค้าทั่วไป ซึ่งมีทั้งที่อยู่อาศัยหรือมีสถานที่ทำงานบริเวณใกล้เคียงโรงพยาบาลและที่อยู่นอกพื้นที่ โรงพยาบาลแต่มีความเชื่อถือและศรัทธาแพทย์ของเครือโรงพยาบาล โดยเฉพาะด้านโรคกระดูกและข้อ ลูกค้าฐานะปานกลางถึงดี และเลือกมาใช้บริการโรงพยาบาลด้วยตนเอง โดยโรงพยาบาลจะทำการประชาสัมพันธ์ การจัดทำ Event กิจกรรมจิตอาสาเพื่อชุมชน กิจกรรม Home Health Care โดยเดินทางไปเยี่ยมผู้ป่วยและชุมชน ตลอดจนजनบ้านเรือนใกล้เคียง เพื่อให้ลูกค้ารู้จักถึงโรงพยาบาลและบริการการรักษาพยาบาลที่โรงพยาบาลนำเสนอ สำหรับลูกค้าในกลุ่มดังกล่าว เครือโรงพยาบาลจะเสนอและจัดการให้บริการเสริมนอกจากการรักษาพยาบาลทั่วไป เช่น การตรวจสุขภาพด้วยเครื่องมือพิเศษต่างๆ และคอร์สส่งเสริมสุขภาพ เป็นต้น

ลูกค้าประเภทคู่สัญญา เป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นพนักงานบริษัท โรงงาน หน่วยงานราชการ หรือลูกค้าของของบริษัทประกัน ที่หน่วยงานต้นสังกัดทำสัญญาไว้กับโรงพยาบาลเพื่อใช้บริการรักษาพยาบาล หรือที่บริษัทประกันได้ทำสัญญาไว้กับโรงพยาบาลว่าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล รวมทั้งการรักษาตามพระราชบัญญัติประกันภัยบุคคลที่ 3 โดยมีลักษณะการใช้บริการรักษาพยาบาลประเภทต่างๆ เช่น การตรวจสุขภาพประจำปี การเข้ารับรักษาพยาบาลสามเจ็บป่วย เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทคู่สัญญาเหล่านี้จะให้โรงพยาบาลเก็บเงินค่าใช้จ่ายจากบริษัทคู่สัญญาตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา

ลูกค้าประเภทสมาชิก คือ ลูกค้าที่สมัครบัตรสมาชิกของโรงพยาบาล มี 5 ประเภท ได้แก่ บัตรผู้ถือหุ้น บัตรบุคคลสำคัญ บัตรผู้บริหารบริษัท บัตรรายบุคคล และบัตรครอบครัว ในปัจจุบันมีจำนวนสมาชิกไม่มากนัก เนื่องจากเพิ่งเริ่มต้นโครงการในเดือนกันยายน ปี 2554 โดยมีสมาชิกรายบุคคล 12 ใบ และประเภทครอบครัว 7 ใบ ทั้งนี้ บัตรประเภทนี้มีค่าสมาชิกรายบุคคล 300 บาทต่อคนต่อปีและประเภทครอบครัว 500 บาทต่อครอบครัวต่อปี โดยมีสิทธิประโยชน์คือได้รับส่วนลดค่ารักษาพยาบาลร้อยละ 10 โดยไม่รวมค่าแพทย์และค่าบริการจากภายนอกซึ่งคิดตามปกติตลอดอายุบัตร 1 ปีลูกค้าโครงการกองทุนเงินทดแทน เป็นการให้บริการแก่พนักงานบริษัท หรือโรงงานต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขของกองทุนเงินทดแทน โดยโรงพยาบาลต้องตั้งเรื่องเบิกค่าใช้จ่ายจากกองทุนเงินทดแทน ส่วนใหญ่ลูกค้าประเภทนี้จะมีการเจ็บป่วยเกี่ยวกับอุบัติเหตุจากการทำงาน ซึ่งทางเครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ มีคณะแพทย์ผู้เชี่ยวชาญและชำนาญการเป็นพิเศษในการให้บริการรักษาพยาบาลอุบัติเหตุ-ฉุกเฉิน และสามารถให้บริการด้านกระดูกและข้อ ด้านศัลยกรรม และการฟื้นฟูสุขภาพร่างกาย

ลูกค้าต่างประเทศ ในปัจจุบันยังอยู่ในระยะเริ่มต้น โดยส่วนใหญ่เป็นลูกค้าจากแถบตะวันออกกลาง อาเซียน และรัสเซียที่เดินทางเข้ามาใช้บริการรักษาพยาบาล และการศัลยกรรมเพื่อความสวยความงาม เนื่องจากอัตราค่าใช้จ่าย

บริการในประเทศไทยยังคงค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ แต่มีมาตรฐานการรักษาที่ทัดเทียมกัน ทั้งนี้ทางเครือข่ายโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ ได้มีการเตรียมบุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสารภาษาต่างชาติไว้สำหรับให้บริการลูกค้ากลุ่มนี้ และกำลังอยู่ระหว่างการขยายฐานลูกค้าโดยผ่านการroadshow การประชาสัมพันธ์ และยังได้จัดทำสัญญาเกี่ยวกับตัวแทนหลายรายในการหาลูกค้าต่างประเทศ(Agency Agreement) ซึ่งสัญญาดังกล่าวเป็นสัญญาแบ่งรายได้ที่จะมีการจ่ายส่วนแบ่งให้กับตัวแทนตามอัตราที่ระบุไว้ในสัญญา ต่อเมื่อโรงพยาบาลได้รับเงินค่ารักษาพยาบาลจากผู้มาใช้บริการแล้วเท่านั้น

### **กลุ่มลูกค้าโครงการภาครัฐ (Capitation)**

ผู้ป่วยที่เข้ารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลโดยใช้สิทธิเหมาจ่ายรายหัวต่อปี ซึ่งโรงพยาบาลจะได้รับค่าตอบแทนในลักษณะเหมาจ่ายจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน เช่น สิทธิประกันสังคม สิทธิบัตรทอง และสิทธิประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว โดยมีรายละเอียด คือ

กลุ่มลูกค้าโครงการกองทุนประกันสังคม มีการให้บริการอยู่ในโรงพยาบาลทั้ง ๕ แห่ง โดยเป็นกลุ่มลูกค้าจ้างในสถานประกอบการซึ่งถูกหักค่าจ้างรายเดือนเข้ากองทุนประกันสังคม และสามารถใช้บริการรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยในโรงพยาบาลที่ระบุไว้ตามเงื่อนไข โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายตามข้อกำหนดของ พ.ร.บ. ประกันสังคม พ.ศ. 2533 โดยสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน เป็นผู้ชำระเงินค่าบริการทางการแพทย์และค่ารักษาพยาบาลผู้ประกันตนให้กับโรงพยาบาล

กลุ่มลูกค้าโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า มีการให้บริการอยู่ในโรงพยาบาลวิชัยเวชสมุทรสาครแห่งเดียว โดยเป็นการบริการรักษาพยาบาลที่รัฐบาลจัดให้ประชาชนโดยกำหนดโรงพยาบาลให้ประชาชนเข้ารับบริการตามพื้นที่ที่อยู่อาศัย โดยสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเป็นผู้ชำระเงินค่าบริการทางการแพทย์เหมาจ่ายแก่โรงพยาบาลตามจำนวนประชาชนที่อยู่ในพื้นที่บริการของแต่ละโรงพยาบาล

กลุ่มลูกค้าโครงการประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว มีการให้บริการที่โรงพยาบาลวิชัยเวชสมุทรสาครโดยโรงพยาบาลได้รับมอบหมายจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสาคร ให้รับผิดชอบประชากรต่างด้าวที่พักอาศัย และทำงานอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง ลูกค้ากลุ่มดังกล่าวคือแรงงานต่างด้าวที่ได้รับการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าว หรือผู้ติดตาม เช่น สามี ภรรยา หรือบุตร ซึ่งผ่านการตรวจสุขภาพและเสียเงินค่าประกันสุขภาพจำนวน 1,900 บาท แบ่งเป็นค่าตรวจสุขภาพ600 บาท และค่าประกันสุขภาพ 1,300 บาท การประกันสุขภาพมีระยะเวลาการคุ้มครอง 1 ปี

### **ลักษณะลูกค้าเป้าหมาย**

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

กลุ่มผู้อาศัยในบริเวณรัศมี 10 – 20 กิโลเมตรของโรงพยาบาลแต่ละแห่ง โดยโรงพยาบาลได้ประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้รับทราบและเข้าใจถึงความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในการรักษาโรคกระดูกและข้อของเครือข่ายโรงพยาบาล รวมถึงมาตรฐานและความพร้อมในการรักษาโรคอื่นๆ ตลอดจนได้มีการขยายการให้บริการใหม่ๆที่เป็นการส่งเสริมสุขภาพ หรือการป้องกันโรค นอกเหนือจากการรักษาพยาบาลทั่วไป เพื่อดึงดูดลูกค้าประเภทที่ไม่ใช่ผู้ป่วยมากขึ้นกลุ่มบริษัทเอกชน โรงงาน สถาบันการศึกษา ธนาคาร โรงเรียน หน่วยงานราชการ กลุ่มธุรกิจในอุตสาหกรรม ที่ยังไม่มีสัญญาใช้บริการกับเครือข่ายโรงพยาบาล รวมถึงพนักงานระดับผู้บริหารให้มาใช้บริการรักษาพยาบาลให้มากขึ้น โดยเครือข่ายโรงพยาบาลได้มีฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายเพื่อรับผิดชอบการประชาสัมพันธ์และการติดต่อกับบริษัทต่างๆ

กลุ่มบริษัทประกันชีวิต เครือโรงพยาบาลให้ความสำคัญในการทำการตลาดกับบริษัทประกันชีวิตมากขึ้นเนื่องจากเล็งเห็นว่าเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีอัตราการเติบโตสูง อันสืบเนื่องจากการเปลี่ยนไปของทัศนคติที่ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพมากขึ้น ของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ประชาชนหันมาให้ความสำคัญต่อสุขภาพมากขึ้น รวมถึงนโยบายการอนุญาตให้นำเบี้ยประกันมาใช้ประโยชน์ในการหักค่าลดหย่อนภาษีเพิ่มขึ้น โดยโรงพยาบาลแต่ละแห่งในเครือจะจัดเจ้าหน้าที่การตลาดเพื่อติดต่อและทำสัญญากับบริษัทประกัน เพื่อเป็นโรงพยาบาลคู่สัญญาในการรับผู้ป่วยของบริษัทประกันดังกล่าว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ป่วยในการเข้ารับการรักษาพยาบาลกับโรงพยาบาล

กลุ่มลูกค้าราชการและครอบครัวราชการ ตามโครงการเบิกจ่ายตรงค่ารักษาพยาบาลประเภทผู้ป่วยในตามเกณฑ์กลุ่มวินิจฉัยโรครวม (DRGs) ในสถานพยาบาลเอกชน ของกรมบัญชีกลาง ซึ่งทำให้เครือโรงพยาบาลมีโอกาสได้ให้บริการลูกค้าข้าราชการ ญาติของข้าราชการ และข้าราชการเกษียณของโครงการ โดยสามารถเบิกค่าใช้จ่ายจากกรมบัญชีกลางได้ตามการรักษารจริง ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวได้มีการลงนามในสัญญาในเดือนเมษายน 2554 และเริ่มดำเนินการในเดือนพฤษภาคม ของปีเดียวกัน

กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ ที่พำนักอยู่ในประเทศไทยและที่เดินทางเข้ามาทำธุรกิจหรือทำงาน หรือกลุ่มที่เป็นนักท่องเที่ยว เนื่องจากโรงพยาบาลได้ตระหนักถึงศักยภาพในการเติบโตของลูกค้ากลุ่มดังกล่าว โดยทางเครือโรงพยาบาลได้เริ่มมีการติดต่อกับตัวแทนและพันธมิตรในต่างประเทศเพื่อส่ง ผู้ป่วยต่างชาติในแถบเอเชียและตะวันออกกลางเข้ารับรักษาพยาบาลทั้งนี้ ปัจจุบัน โรงพยาบาลวิชัยเวชฯหนองแขมได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาบุคลากร เครื่องมือและอุปกรณ์การแพทย์ การขยายพื้นที่ให้บริการ เป็นต้น เพื่อรองรับการขยายกลุ่มลูกค้าต่างประเทศโดยตรง

#### **การบริการที่มีคุณภาพในราคาที่แข่งขันได้**

เครือโรงพยาบาลวิชัยเวชฯ มุ่งเน้นในเรื่องงานบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้มารับบริการ ดังที่กำหนดไว้เป็นหนึ่งในเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยการวางระบบงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ที่จะสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า ระบบสมาชิกสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการเข้ารับบริการอย่างต่อเนื่อง การทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้มารับบริการอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างสรรค์บริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจให้ลูกค้า โรงพยาบาลได้เพิ่มช่องทางในการรับข้อเสนอแนะต่างๆ จากลูกค้าเพื่อการปรับปรุงการบริการและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันทั่วทั้งที่ การจัดโครงการ Hot Line สายสุขภาพเพื่อเป็นช่องทางบริการด้านการตอบข้อซักถามต่างๆ ทั้งเรื่องสุขภาพ การใช้ยา และสอบถามเกี่ยวกับการบริการต่างๆ รวมทั้งการจัดให้มีการอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความพร้อมในการบริการ โดยในแต่ละปีมีการกำหนดให้พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าเข้าฝึกอบรมที่เครือโรงพยาบาลจัดตั้งให้ครบ 20 ชั่วโมง นอกจากนี้ ยังได้มีการเริ่มจัดตั้งคณะทำงานสำหรับดูแลลูกค้าต่างชาติ เพื่อช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติโดยเฉพาะ ซึ่งบริการทั้งหมดนี้จะคำนึงถึงความสะดวกและประโยชน์แก่ผู้มารับบริการเป็นสำคัญ

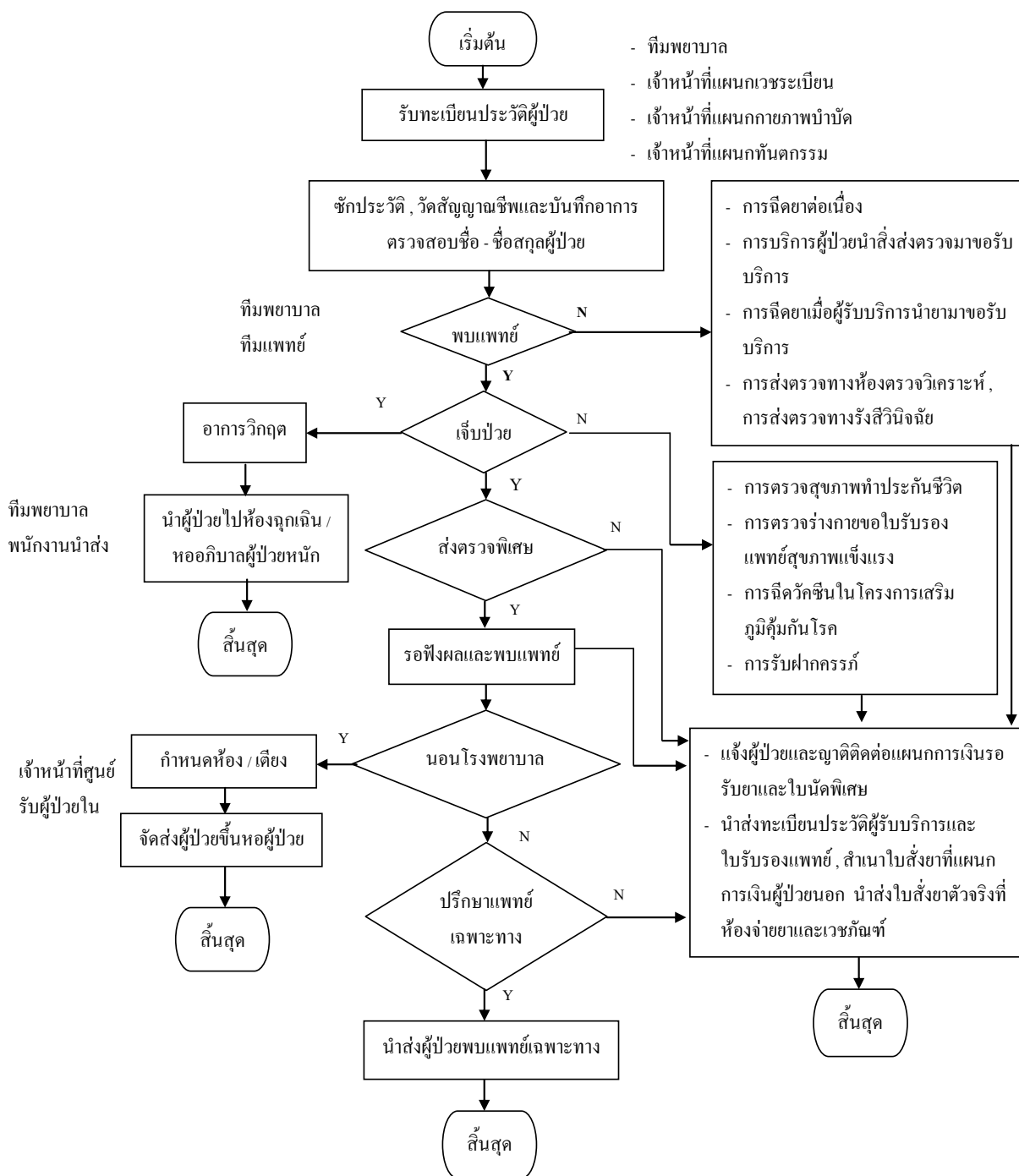
โรงพยาบาลมีนโยบายการแยกห้องพักในแต่ละชั้นตามแต่ประเภทของผู้ป่วยใน โดยจะคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้ป่วยเป็นหลัก ทั้งในด้านความปลอดภัย การดูแลรักษาพยาบาล ความสะดวกของผู้ป่วย นอกจากนี้ ที่ผ่านมานอกจากการบริการรักษาพยาบาลที่เครือโรงพยาบาลมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอแล้ว โรงพยาบาลยังได้มีการพัฒนาเพื่อนำเสนอบริการอื่นๆที่มีความหลากหลายและต่อยอดจากการรักษาพยาบาลทั่วไป เช่น การ

บริการที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสุขภาพและป้องกันโรค และการบริการที่เกี่ยวข้องกับความสวยความงาม รวมไปถึงการให้บริการเพื่อสังคม อาทิ การจัดหน่วยตรวจสุขภาพนอกสถานที่ การบริการตรวจรักษาแก่ชุมชนต่างๆ และการให้บริการตรวจสุขภาพโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายในงานเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการช่วยสร้างฐานลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น และเป็นการช่วยขยายฐานรายได้ให้แก่เครือโรงพยาบาลด้วย

ทั้งนี้ ขั้นตอนการให้บริการผู้ป่วยประเภทผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยใน และผู้ป่วยฉุกเฉิน ของโรงพยาบาลในเครือ โดยสังเขปตามภาพที่ 5

การให้บริการผู้ป่วยนอก

ภาพที่ 2-4 การให้บริการผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล ออมน้อย



## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**ธวัชชัย ธนสาร (2550: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการสุขภาพภายใต้โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า โรงพยาบาลเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการสุขภาพภายใต้โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของโรงพยาบาลเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่าง ที่ถูกเลือกให้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยผู้รับบริการที่โรงพยาบาลเชียงใหม่จำนวน 286 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1. ข้อมูลส่วนบุคคล 2. แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการสุขภาพของออร์เดย์และแอนเดอร์สัน (2518) ซึ่งสามารถหาค่าความเชื่อมั่นโดยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคมีค่าเท่ากับ .89 และ 3. แบบสอบถามปัญหาอุปสรรคจากการใช้บริการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

**นวลฉวี เพิ่มทองชูชัย(2550: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการตรวจคัดกรองและสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุตามมาตรฐานการให้บริการสุขภาพในหน่วยบริการปฐมภูมิ โดยผ่านแกนนำด้านสุขภาพ ชุมชน 30 กันยาพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการตรวจคัดกรองและสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ตามมาตรฐานการให้บริการสุขภาพในหน่วยบริการปฐมภูมิ โดยผ่านแกนนำด้านสุขภาพในชุมชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแกนนำด้านสุขภาพชุมชน 30 กันยาพัฒนา โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด จำนวน 13 คน และผู้สูงอายุทุกคนที่มีภาวะปกติไม่ป่วยด้วยโรคเรื้อรังจำนวน 89 คน วิธีดำเนินการวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาบริบทและสิ่งแวดล้อม 2) กระบวนการพัฒนาการตรวจคัดกรองและสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ 3) ผลลัพธ์ของการพัฒนา

**ยุทธพงศ์ลีลาการณย์ (2550:บทคัดย่อ)** พฤติกรรมและความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการสาขาธนาคารพาณิชย์รูปแบบสาขาย่อยบริการ (Micro Branch) ในห้างสรรพสินค้าการศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและความพึงพอใจต่อคุณภาพการให้บริการของธนาคารกรุงไทยสาขาย่อยเดอะมอลล์ นครราชสีมาวิธีการศึกษาได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกลุ่มผู้ที่มาใช้บริการจำนวน 400 ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามได้ใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่สถิติเชิงพรรณนา

(Descriptive Statistic) ค่าสถิติที่ใช้คือความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Means) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยทดสอบการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) และการวิเคราะห์แบบ t-Test

**มนทพร โฉมมงคล (2550:บทคัดย่อ)** การศึกษาคุณภาพการให้บริการของธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) สาขาในจังหวัดสมุทรปราการการศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาการรับรู้ต่อระดับคุณภาพการให้บริการของธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) สาขาในจังหวัดสมุทรปราการและเปรียบเทียบการรับรู้ของลูกค้าต่อคุณภาพการให้บริการที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกัน

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้คือลูกค้าที่มาใช้บริการที่ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) สาขาในจังหวัดสมุทรปราการจำนวนทั้งหมด 19 สาขาในช่วงระหว่างเดือนตุลาคม – เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2549 โดยใช้ขนาดตัวอย่างเฉลี่ยสาขาละ 21 ตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวกเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสถิติที่ใช้ประกอบไปด้วยค่าเฉลี่ยค่าอัตราส่วนร้อยละค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีทดสอบค่าสถิติแบบ t-test และ ANOVA และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้ของลูกค้าต่อระดับคุณภาพการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับที่ดีคือเห็นด้วยกับการบริการของธนาคารมากทั้งทางด้านความน่าเชื่อถือความเชื่อมั่นด้านการสร้างสิ่งจับต้องได้การเอาใจใส่ดูแลลูกค้าและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเมื่อเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของลูกค้ापว่าลูกค้าที่มีเพศสถานภาพการศึกษาและอาชีพที่แตกต่างกันจะมีการรับรู้ต่อระดับคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างกันส่วนลูกค้าที่มีอายุและรายได้ที่แตกต่างกันจะมีความการรับรู้ต่อระดับคุณภาพการให้บริการไม่แตกต่างกัน

**ศรีสกุล มีสวัสดิ์** (2551: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากิจกรรมการให้บริการผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลไพศาลกีการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจการให้บริการแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลไพศาลี และเพื่อสร้างแนวทางการพัฒนากิจกรรมการให้บริการแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลไพศาลี การวิจัยครั้งนี้พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการแผนกผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลไพศาลีภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และได้แนวทางการพัฒนากิจกรรมการให้บริการด้านตามมาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข

**สมนึก สโตถิกกุล** (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาเจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล การสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันในวิชาชีพของพยาบาลประจำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลเจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล การสนับสนุนจากองค์กรกับความผูกพันในวิชาชีพของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ เจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาลการสนับสนุนจากองค์กร และความผูกพันในวิชาชีพของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลเอกชนกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับดี อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในวิชาชีพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร เจตคติต่อวิชาชีพการพยาบาล การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในวิชาชีพของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**อรรถพล สนศิริ** (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันธ้องค์การของพนักงานฝ่ายสนับสนุนของศูนย์ศรีพัฒน์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง องค์ประกอบความผูกพันด้านความทุ่มเทในงานและด้านความกระฉับกระเฉงอยู่ในระดับสูง ส่วนองค์ประกอบด้านความมุ่งมั่นอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ได้แก่ ความมั่นใจในการทำงาน ความสำคัญในการบริการลูกค้า และปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการลูกค้า สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบความผูกพันด้านความกระฉับกระเฉงและความทุ่มเทในงาน ได้แก่ เพศ

**อรุณรัตน์ วิเศษสิงห์** (2552: บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลขนาดโรงพยาบาล ปัจจัยด้านองค์การ การปฏิบัติงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชน เขตภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนเขตภาคใต้อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุและประสบการณ์การทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .02 ตามลำดับขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน เขตภาคใต้ปัจจัยด้านองค์การและการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05



**ชฎานัน โสตามุข (2554: บทคัดย่อ)** ศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดศรีสะเกษ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อศึกษาตามอายุราชการโดยบุคลากรที่มีอายุราชการน้อยมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าบุคลากรที่มีอายุราชการมากและพึงพอใจของบุคลากรในโรงพยาบาลสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดศรีสะเกษมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กร

**นภาพร ศิริพรกิตติ (2554: บทคัดย่อ)** ศึกษาความผูกพันองค์กรและประเพณีวัฒนธรรมองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศิริราชมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคล คือ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรส่วนอายุ ระยะเวลาในการทำงาน ลักษณะงาน การปฏิบัติงานในองค์กร และโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศิริราชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**อรวรรณ เครือแป้น (2555: บทคัดย่อ)** ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งพบว่า ระดับความคิดเห็นของระดับความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูงและรายด้าน คือ ด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรและด้านความปรารถนาที่จะดำรงรักษาเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับสูงเช่นกัน ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล คือ อายุระยะเวลาปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะขององค์กร ด้านประสบการณ์ในด้านการทำงาน ด้านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทางผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

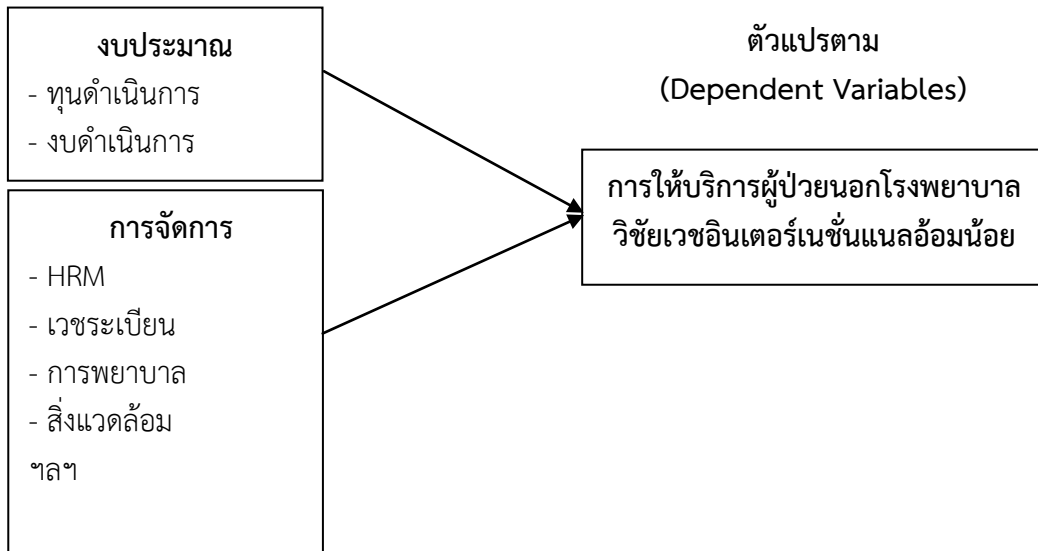
**แสงระวี เทพรอดและคณะ (2556: บทคัดย่อ)** ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลคลองหลวงจังหวัดปทุมธานี บทความวิจัยนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลคลองหลวงแก่ผู้ที่มารับบริการคือผู้ป่วยที่มารับบริการแผนกผู้ป่วยนอกในวันและเวลาราชการจำนวน 600 คน แบ่งเป็นระบบทำงานปกติ 300 คนและระบบทำงานที่คณะผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงอีก 300 คนการวิจัยนี้ ศึกษาเฉพาะขั้นตอน การให้บริการได้แก่การยื่นบัตรการตรวจสอบสิทธิการคัดกรองการบันทึกข้อมูลลง ระบบคอมพิวเตอร์แพทย์ตรวจและการออกไปนัดปัญหาที่พบในการให้บริการผู้ป่วยนอกคือขั้นตอนการให้บริการมีหลายขั้นตอนบางขั้นตอนมีความซ้ำซ้อนกันทำให้ผู้รับบริการต้องเดินไปหลายจุดและระหว่างขั้นตอนต้องรอนานจากการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุคณะผู้วิจัยจึงเสนอวิธีการปรับปรุงกระบวนการบริการโดยการลดขั้นตอนการบริการจากเดิม 6 ขั้นตอนเหลือ 5 ขั้นตอนโดยรวมงานคัดกรองและบันทึกข้อมูลเข้าด้วยกันและจัดให้เจ้าหน้าที่คัดกรองและบันทึกข้อมูลไปพร้อมกัน

## 2.8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเรื่อง การจัดการการให้บริการผู้ป่วยนอกอย่างมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลวิชัยเวชอินเตอร์เนชั่นแนล ล้อมน้อย สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้

### ตัวแปรอิสระ

(Independent Variables)



ภาพที่ 2-5กรอบแนวความคิดในการวิจัย