

# Factors Affecting Personnel Participation in Financial Strategy Implementation at Community Hospitals in Loei Province

Thanisara Thitisiripong<sup>1</sup>, Akaphol Kaladee<sup>2</sup>, Nittaya Pensirinapa<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Student of M.P.H, School of Health Science, Faculty of Public Health, Sukhothai Thammathirat Open University

<sup>2</sup>Assistant Professor of School of Health Science, Sukhothai Thammathirat Open University

<sup>3</sup>Associate Professor of School of Health Science, Sukhothai Thammathirat Open University

\*Corresponding author E-mail: pensirinapa@gmail.com

## Original article

### OPEN ACCESS

**Citation:** Thitisiripong, T., Pensirinapa, N., & Kaladee, A. . Factors Affecting Personnel Participation in Financial Strategy Implementation at Community Hospitals in Loei Province. *Public Health Policy and Laws Journal*. Retrieved from [https://so05.tci-thaijo.org/index.php/journal\\_law/article/view/276021](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/journal_law/article/view/276021)

Received: 4 October 2024

Revised: 13 October 2024

Accepted: 26 November 2024

### Abstract

This analytical study aimed to identify factors affecting personnel participation, according to financial strategy implementation at community hospitals in Loei province. The study had a sample size of 160 personnel. Data were collected with a questionnaire and analyzed for descriptive statistics. Stepwise multiple regression analysis was also employed.

The results indicated that, majority were registered nurses at the operation level, with a tenure of 10 years, in medium-size community hospitals; the factors related to financial administration as per 7-S McKinsey concept, structure, strategies, management system/tactics, human resources, and shared value as organization members, were at a high level; while those related to skills, knowledge and capacities were at a moderate level; and four factors significantly affecting their participation in overall financial strategy implementation at community hospitals in the province ( $p < 0.05$ ), in descending order, were skills, knowledge, capabilities, executive position level for human resources and administration style. Therefore, we should develop the potential of personnel in executive position, especially directors of community hospitals. Training on skills, knowledge, and capabilities of personnel should be provided; needs and adequacy of personnel should be analyzed, and selected appropriate personnel in financial management should be planned, to enable every level of personnel to participate in financial strategies implementation.

**Keywords:** personnel participation, financial strategies, community hospitals

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

ธนศรา ธิตศิริพงศ์<sup>1</sup>, เอกพล กาละดี<sup>2</sup>, นิตยา เพ็ญศิริินภา<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

<sup>3</sup>รองศาสตราจารย์สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

\*ผู้เขียนประสานงาน ติดต่อ [pensirinapa@gmail.com](mailto:pensirinapa@gmail.com)

### นิพนธ์ต้นฉบับ

#### บทคัดย่อ

วันรับ 4 ต.ค.2567

วันแก้ไข 13 ต.ค. 2567

วันตอบรับ 26 พ.ย. 2567

การวิจัยเชิงวิเคราห์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลัง ของบุคลากรวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 160 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพยาบาลวิชาชีพ ระดับปฏิบัติการ มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปี และทำงานในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง ปัจจัยด้านบริหารการเงินการคลังตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบบริหาร ด้านเทคนิคการบริหาร ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กรอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) มี 4 ตัวแปร เรียงจากอิทธิพลเชิงบวกมากไปน้อย ได้แก่ ทักษะความรู้ ความสามารถ ตำแหน่งอยู่ในระดับบริหาร ทรัพยากรบุคคล และเทคนิคการบริหารตามลำดับ ดังนั้นควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรในตำแหน่งบริหาร โดยเฉพาะผู้อำนวยการโรงพยาบาลชุมชน พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และวิเคราะห์ความต้องการและจัดหาทรัพยากรบุคคลให้เพียงพอ และจัดวางบุคลากรที่เหมาะสมในการบริหารการเงินการคลังเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของโรงพยาบาล

**คำสำคัญ** การมีส่วนร่วมของบุคลากร กลยุทธ์การเงินการคลัง โรงพยาบาลชุมชน

## บทนำ (Introduction)

ยุทธศาสตร์บริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาลของกระทรวงสาธารณสุข มีแผนการบริหารจัดการด้านการเงิน การคลังสุขภาพ โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเงิน ทั้งนี้สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้นำผลการวิเคราะห์นี้มาใช้ในการจัดกลุ่มโรงพยาบาลที่ประสบวิกฤตทางการเงินเป็น 7 ระดับ ระดับ 0-1 ปกติ และ ระดับ 7 มีภาวะวิกฤตทางการเงินขั้นรุนแรง ข้อมูลของหน่วยบริการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปี 2565 พบว่าไม่มีหน่วยบริการประสบวิกฤตทางการเงินระดับ 7 และ 6 แต่ในปี 2566 พบว่ามีหน่วยบริการประสบวิกฤตทางการเงินระดับ 7 อยู่ 4 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 0.44 และมีหน่วยบริการประสบวิกฤตทางการเงินระดับ 6 อยู่ 16 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.78 ซึ่งนโยบายการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของหน่วยบริการ กำหนดให้หน่วยบริการสามารถเกิดวิกฤติระดับ 7 ได้ ไม่เกินร้อยละ 4 และวิกฤติระดับ 6 ได้ไม่เกินร้อยละ 6 (Ministry of Public Health, 2018)

จากสรุปผลการดำเนินงานการบริหารการเงินการคลัง เขตสุขภาพที่ 8 ปีงบประมาณ 2563 พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาทางการเงินมาจากหลายสาเหตุ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอโดยเฉพาะในพื้นที่ทุรกันดาร ประชากรเบาบางห่างไกล การบริหารจัดการประสิทธิภาพการเงินการคลัง ผลกระทบจากการปรับเพิ่มค่าแรง ค่าตอบแทน ทำให้ส่งผลต้องปฏิบัติงานประจำของหน่วยงาน หน่วยบริการต้องมีการวางระบบการควบคุมภายใน การวางแผนทางการเงิน(Planfin) และแผนเงินบำรุง เพื่อระมัดระวังในการจ่ายงบประมาณโดยเฉพาะการลงทุนให้เหมาะสม สำหรับสถานการณ์การเงินการคลังของหน่วยบริการในเขตสุขภาพที่ 8 ในปีงบประมาณ 2565 พบว่าไม่มีวิกฤติระดับ 7 และวิกฤติระดับ 6 แต่ในปีงบประมาณ 2566 มีโรงพยาบาลชุมชนประสบวิกฤตทางการเงินระดับ 6 ประกอบด้วย โรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดนครพนม 1 แห่ง จังหวัดบึงกาฬ 1 แห่ง จังหวัดเลย 3 แห่ง จังหวัดอุดรธานี 3 แห่ง รวมทั้งหมด 9 แห่ง คิดเป็นร้อยละ

10.23 และมีโรงพยาบาลชุมชนประสบวิกฤตทางการเงินระดับ 7 จำนวน 1 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 1.14 ซึ่งโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดเลยประสบวิกฤตทางการเงินระดับ 6 อยู่ 3 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลเชียงคาน โรงพยาบาลนาแห้ว และโรงพยาบาลผาขาว คิดเป็นร้อยละ 21.43 (Loei Provincial Health Office, 2023)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลหัวหิน พบว่าระดับปัจจัยด้านการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะความรู้ความสามารถ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Vasana Jungpanich, 2018) จากการวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำกลยุทธ์และกลยุทธ์ด้านการเงินของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงพยาบาลชุมชน การวิจัยดังกล่าวมีข้อเสนอแนะว่าบุคลากรของโรงพยาบาลชุมชนทุกคนควรมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อการบริหารการเงินขององค์กร (Chumphon Nuchphong, 2018) ซึ่งกลยุทธ์การเงินโรงพยาบาล (Hospital Financial Strategy : HFS) ใช้กรอบแนวคิดตามกลยุทธ์การเงินของ Bielefeld (1992) แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การแสวงหารายได้ใหม่ การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจ และการควบคุมค่าใช้จ่าย

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่อิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย โดยพิจารณาประเมินในปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร และปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยบริหารการเงินการคลังที่มีต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลัง ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

### วิธีการศึกษา (Materials and Methods)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงวิเคราะห์ (Analytical Research) และได้ผ่านการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเลย เลขที่ ECLOEI 039/2567

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรวิชาชีพ ประกอบด้วย นายแพทย์, ทันตแพทย์, พยาบาลวิชาชีพ, แพทย์แผนไทย, เภสัชกร, นักกายภาพบำบัด, นักเทคนิคการแพทย์/นักวิทยาศาสตร์การแพทย์, นักรังสีการแพทย์, นักวิชาการสาธารณสุข, นักโภชนาการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย จำนวนทั้งหมด 927 คน

ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากโปรแกรม G\*Power ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 153 คน เพิ่มตัวอย่างร้อยละ 5 รวมตัวอย่างเป็น 160 คน เริ่มจากสุ่มโรงพยาบาลชุมชนที่มีทั้งหมด 13 แห่ง โดยสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ได้โรงพยาบาลตัวอย่าง มาจำนวน 7 แห่ง จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) บุคลากรวิชาชีพใน 7 โรงพยาบาลให้ได้สัดส่วนตัวอย่างของบุคลากรแต่ละวิชาชีพ

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ได้พัฒนาขึ้นจากเอกสารงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และสร้างแบบสอบถามเพื่อถามความสำคัญในส่วนต่างๆ โดยแบ่งเนื้อหาแบบสอบถามออกเป็นสัดส่วนมีรายละเอียด 3 ส่วน ดังต่อไปนี้ 1) แบบสอบถามด้านปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งตามวิชาชีพ ระดับตำแหน่ง

(บริหารหรือปฏิบัติการ) และขนาดโรงพยาบาล 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย โดยเป็นข้อคำถามตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey ประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบบริหาร ด้านเทคนิคการบริหาร ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ และด้านค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร จำนวน 21 ข้อ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ 3) แบบสอบถามการมีส่วนร่วมการดำเนินการกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ตามแนวคิดกลยุทธ์การเงิน (Bielefeld, 1992) ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ

แบบสอบถามทั้ง 3 ส่วนผ่านการตรวจสอบคุณภาพตามความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) กับบุคลากรของโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดเลยที่ไม่ได้รับการสุ่มเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.95

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่งโครงการการศึกษาเพื่อขออนุญาตทำการเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย โดยให้กลุ่มตัวอย่างกรอกใบยินยอมก่อนตอบแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บข้อมูลโดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามปิดผนึกจำหน่ายซองถึงกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในแต่ละโรงพยาบาล โดยแบบสอบถามได้ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถามไว้โดยละเอียด จากนั้นดำเนินการเก็บแบบสอบถามโดยโรงพยาบาลส่งแบบสอบถามใส่ซองปิดผนึกส่งคืนผู้วิจัยผ่านการประสานงานของแต่ละโรงพยาบาล ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูล 2 สัปดาห์ มีอัตราตอบกลับร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลของการตอบแบบสอบถามส่วนนี้ โดยการใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยบริหารการเงินการคลังและการมีส่วนร่วมการดำเนินการกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลของการตอบแบบสอบถามส่วนนี้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

2) การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic)

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานสำหรับการอธิบายผลการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์เพื่อทดสอบการส่งผลต่อกัน ได้แก่ การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่า 1 ตัวแปรกับตัวแปรตาม 1 ตัวแปร โดยการวิเคราะห์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัย

บริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล ศึกษาว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีอิทธิพลกับตัวแปรตาม ได้แก่ การมีส่วนร่วมการดำเนินการกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย ทั้งนี้การตรวจสอบเงื่อนไข ว่าเป็นไปตามข้อตกลงการใช้สถิติดังกล่าว

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรใน

#### โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษากลุ่มตัวอย่างบุคลากรวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย จำนวนทั้งหมด 160 คน พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานอยู่ในช่วง 1-10 ปี ร้อยละ 50.6 ตำแหน่งตามวิชาชีพของบุคลากรเป็น พยาบาลวิชาชีพมากที่สุด ร้อยละ 59.4 รองลงมาคือนักวิชาการสาธารณสุข ร้อยละ 8.1 และเภสัชกร ร้อยละ 6.9 ตามลำดับ บุคลากรอยู่ในระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 74.4 และในระดับบริหาร ร้อยละ 25.6 โรงพยาบาลที่บุคลากรสังกัดเป็นโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ร้อยละ 18.1 โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง ร้อยละ 67.5 และโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก ร้อยละ 14.4

**ตารางที่ 1** ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย (n = 160)

| ลักษณะทั่วไป                                               | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------------------------------|-------|--------|
| ระยะเวลาปฏิบัติงาน (Min= 1 Max= 37 Median= 10 Mean= 13.19) |       |        |
| 1 – 10 ปี                                                  | 81    | 50.6   |
| 11 – 20 ปี                                                 | 34    | 21.3   |
| 21 – 30 ปี                                                 | 42    | 26.3   |
| 31 – 40 ปี                                                 | 3     | 1.9    |
| ตำแหน่งตามวิชาชีพ                                          |       |        |
| นายแพทย์                                                   | 10    | 6.3    |
| ทันตแพทย์                                                  | 7     | 4.4    |
| พยาบาลวิชาชีพ                                              | 95    | 59.4   |

| ลักษณะทั่วไป                             | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------------|-------|--------|
| แพทย์แผนไทย                              | 5     | 3.1    |
| เภสัชกร                                  | 11    | 6.9    |
| นักกายภาพบำบัด                           | 5     | 3.1    |
| นักเทคนิคการแพทย์/นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ | 10    | 6.3    |
| นักรังสีการแพทย์                         | 2     | 1.3    |
| นักวิชาการสาธารณสุข                      | 13    | 8.1    |
| นักโภชนาการ                              | 2     | 1.3    |
| <b>ระดับตำแหน่ง</b>                      |       |        |
| ระดับบริหาร                              | 41    | 25.6   |
| ระดับปฏิบัติการ                          | 119   | 74.4   |
| <b>ขนาดโรงพยาบาลชุมชน</b>                |       |        |
| M2 (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย)               | 29    | 18.1   |
| F2 (โรงพยาบาลชุมชนขนาดกลาง)              | 108   | 67.5   |
| F3 (โรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก)              | 23    | 14.4   |

## 2. ปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชนตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey

ปัจจัยด้านบริหารการเงินการคลัง ตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey แบ่งเป็น 7 ด้าน ภาพรวมปัจจัยด้านบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลชุมชนอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $3.86 \pm 0.62$ ) โดยปัจจัยบริหารการเงินการคลังที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านเทคนิคการบริหารอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ( $4.36 \pm 0.66$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ( $3.96 \pm 0.80$ ) ด้านระบบบริหาร ( $3.91 \pm 0.75$ ) ด้านทรัพยากร ( $3.87 \pm 0.69$ ) ด้านกลยุทธ์ ( $3.86 \pm 0.83$ ) และด้านค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร ( $3.77 \pm 0.80$ ) ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยบริหารการเงินการคลังที่มีค่าเฉลี่ยในระดับความเห็นน้อยที่สุด คือ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง ( $3.30 \pm 0.88$ )

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผล ปัจจัยด้านบริหารการเงินการคลัง ตามแนวคิด 7-S ของ McKinsey

| ปัจจัยการบริหารการเงินการคลัง           | Mean (SD.)  | แปลผล             |
|-----------------------------------------|-------------|-------------------|
| ปัจจัยโครงสร้าง (Structure)             | 3.96 (0.80) | เห็นด้วยมาก       |
| ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy)                | 3.86 (0.83) | เห็นด้วยมาก       |
| ปัจจัยระบบบริหาร (System)               | 3.91 (0.75) | เห็นด้วยมาก       |
| ปัจจัยเทคนิคการบริหาร (Style)           | 4.36 (0.66) | เห็นด้วยมากที่สุด |
| ปัจจัยทรัพยากรบุคคล (Staff)             | 3.87 (0.69) | เห็นด้วยมาก       |
| ปัจจัยทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) | 3.30 (0.88) | เห็นด้วยปานกลาง   |

| ปัจจัยการบริหารการเงินการคลัง      | Mean (SD.)  | แปลผล       |
|------------------------------------|-------------|-------------|
| ปัจจัยค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร | 3.77 (0.80) | เห็นด้วยมาก |
| (Shared values)                    |             |             |
| รวมทั้งหมด                         | 3.86 (0.62) | เห็นด้วยมาก |

### 3. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

การมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การแสวงหารายได้ใหม่ กลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจ และกลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่าย ในภาพรวมมี

ค่าเฉลี่ย 3.70 ( $\pm 0.64$ ) ซึ่งหมายความว่า บุคลากรมีส่วนร่วมระดับสูง เมื่อพิจารณากลยุทธ์ย่อยพบว่าบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยการมีส่วนร่วมในกลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจสูงสุด ( $3.91 \pm 0.68$ ) รองลงมา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่าย ( $3.64 \pm 0.70$ ) และการมีส่วนร่วมกลยุทธ์การแสวงหารายได้ใหม่ ( $3.57 \pm 0.78$ ) ตามลำดับ ซึ่งมีส่วนร่วมระดับสูง

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จำแนกตามกลยุทธ์และโดยรวม

| การมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลัง | Mean (SD.)  | แปลผลการมีส่วนร่วม |
|------------------------------------------------------|-------------|--------------------|
| กลยุทธ์การแสวงหารายได้ใหม่                           | 3.57 (0.78) | สูง                |
| กลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจ                    | 3.91 (0.68) | สูง                |
| กลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่าย                           | 3.64 (0.70) | สูง                |
| รวมทั้งหมด                                           | 3.70 (0.64) | สูง                |

### 4. การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารการเงินการคลังที่มีต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลัง ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย

ผู้วิจัยได้ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการบริหารการเงินการคลังที่มีต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลัง ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย แบ่งกลยุทธ์เป็น 3 ด้าน ได้แก่ การแสวงหารายได้ใหม่ การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจ และการควบคุมค่าใช้จ่าย ในการพยากรณ์การมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์แต่ละด้านของบุคลากร

ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยตัวแปรอิสระที่นำเข้าสู่สมการเพื่อพยากรณ์การมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์การแสวงหารายได้ใหม่ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย มีทั้งหมด 11 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งตามวิชาชีพ ระดับตำแหน่ง และขนาดโรงพยาบาล ปัจจัยการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบบริหาร เทคนิคการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรหุ่น (Dummy variable) ที่ใช้ในตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ตำแหน่งตามวิชาชีพ เป็นตัวแปรพหุนาม (Polytomous variable) มีตัวแปรหุ่น 9 ตัวแปร ตัวแปรอ้างอิงคือ นักโภชนาการ

2) ระดับตำแหน่ง เป็นตัวแปรทวินาม (Dichotomous variable)

3) ขนาดโรงพยาบาล เป็นตัวแปรพหุนาม (Polytomous variable) มีตัวแปรหุ่น 2 ตัวแปร ตัวแปรอ้างอิง คือ โรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก (F3)

ตารางที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์โดยรวมทั้ง 3 กลยุทธ์ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

| ตัวแปรพยากรณ์                          | B     | beta  | t     | p-value     |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|
| ค่าคงที่                               | 0.996 |       | 3.896 | <0.001      |
| ปัจจัยส่วนบุคคล                        |       |       |       |             |
| ระดับบริหาร                            | 0.306 | 0.210 | 3.855 | <0.001      |
| ปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล |       |       |       |             |
| เทคนิคการบริหาร                        | 0.170 | 0.176 | 2.885 | 0.004 0.008 |
| ทรัพยากรบุคคล                          | 0.178 | 0.191 | 2.680 | <0.001      |
| ทักษะ ความรู้ ความสามารถ               | 0.364 | 0.499 | 7.472 |             |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.537 F = 47.042 p-value <0.001

จากวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยบริหารการเงินการคลังที่มีต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังโดยรวมทั้ง 3 กลยุทธ์ พบว่ามีตัวแปรที่พยากรณ์การมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังของบุคลากร มี 4 ตัวแปร เรียงจากอิทธิพลเชิงบวกมากไปน้อย ได้แก่ 1) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ 2) บุคลากรอยู่ในระดับบริหาร 3) ทรัพยากรบุคคล และ 4) เทคนิคการบริหารตามลำดับ จากการที่บุคลากรอยู่ในระดับบริหาร ส่วนใหญ่ในโรงพยาบาลชุมชนจะอยู่ในคณะกรรมการบริหารการเงินการคลัง (Chief Financial Officer) ซึ่งจะรับรู้และมีส่วนร่วมการดำเนินงานการบริหารจัดการการเงินการคลังโรงพยาบาล สอดคล้องกับการศึกษาประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลในจังหวัดสุรินทร์ที่พบว่าผู้บริหารและปฏิบัติมีความเห็นต่อการบริหารการเงินการคลังทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Suthada Sirikitjarak, 2019) และจาก

การวิจัยโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างภาวะผู้นำกลยุทธ์และกลยุทธ์ด้านการเงินของโรงพยาบาลที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงพยาบาลชุมชน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำกลยุทธ์มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของโรงพยาบาลชุมชน (Chumphon Nuchphong, 2017) ส่วนปัจจัยบริหารการเงินการคลัง ได้แก่ 1) เทคนิคการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาล ซึ่งมีตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล ดังนั้นเทคนิคการบริหารของผู้บริหารจึงมีความสำคัญมาก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำเห็นความสำคัญของการบริหารการเงินการคลัง และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรในโรงพยาบาลในดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินการคลังจะสามารถทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมด้านการเงินการคลังในระดับ 2) ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร บุคลากรวิชาชีพในด้านการบำบัดรักษา มักจะเข้าใจว่าไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวกับการ



บริหารการเงินการคลัง แต่ในกลยุทธ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีทั้งส่วนบำบัดรักษาและสนับสนุนบริการ ดังนั้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิชาชีพ ให้มีความชำนาญ มีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินการคลัง สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาลหัวหิน ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะความรู้ความสามารถ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Vasana Jungpanich, 2018) และการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการแก้ไขปัญหาประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง (Malinee Danruk, 2023) 3) ทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากโรงพยาบาลชุมชนจะพบปัญหาขาดแคลนบุคลากรวิชาชีพ ทำให้การจัดสรรทรัพยากรบุคคลไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับ สอดคล้องกับการศึกษาในเทศบาลตำบลคลองโยง พบว่าปัจจัยที่ทำให้ผลคะแนนการประเมินประสิทธิภาพด้านการบริหารการเงินและการคลังและด้านธรรมาภิบาลต่ำ ส่วนใหญ่มาจากบุคลากรของเทศบาลไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน (Amarin Wangcharoen, 2020) แต่แตกต่างจากการศึกษาโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ด้านบุคลากรด้านทักษะความรู้ความสามารถพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารการเงินการคลังระดับต่ำ (Suthin Salangsingha and Nipon Manasathitpong, 2021) เนื่องจากมีระบบโปรแกรมติดตามในรูปแบบคณะกรรมการในระดับจังหวัดที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์การแสวงหารายได้ใหม่ของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดเลย โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

| ตัวแปรพยากรณ์                          | <i>B</i> | beta   | t      | p-value |
|----------------------------------------|----------|--------|--------|---------|
| ค่าคงที่                               | 1.078    |        | 4.015  | <0.001  |
| ปัจจัยส่วนบุคคล                        |          |        |        |         |
| ระยะเวลาปฏิบัติงาน                     | 0.013    | 0.159  | 2.700  | 0.008   |
| M2 (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย)             | - 0.432  | -0.214 | -3.562 | <0.001  |
| ปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล |          |        |        |         |
| ทรัพยากรบุคคล                          | 0.252    | 0.222  | 3.159  | 0.002   |
| ทักษะ ความรู้ ความสามารถ               | 0.430    | 0.483  | 6.856  | <0.001  |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.490 F = 39.116 p-value <0.001

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์การแสวงหารายได้ใหม่ มี 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ในโรงพยาบาลชุมชนเป็นระยะเวลานานมากขึ้น ทำให้สามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมใน กลยุทธ์ด้านการเงินการคลังมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาในบุคลากรด้านการเงินและการคลังของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ดที่

มีตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการเงินและการคลังตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลในจังหวัดร้อยเอ็ดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Pranee Kaharach, 2016) และปัจจัยส่วนบุคคลด้านขนาดโรงพยาบาล เนื่องจากโรงพยาบาลชุมชนที่มีขนาดใหญ่ขึ้น มีจำนวนบุคลากรที่มากขึ้น ทำให้บุคลากรบางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการตามกลยุทธ์ แตกต่างจาก

การศึกษาในโรงพยาบาลภาครัฐในสังกัดสำนักงาน  
สาธารณสุขจังหวัดสระบุรี พบว่าระยะเวลาปฏิบัติงาน และ  
ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ

การดำเนินงานด้านการจัดเก็บรายได้ค่ารักษาพยาบาล  
(Cheraporn Lasudee and Yodchai Suwannawong,  
2020)

**ตารางที่ 6** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจของบุคลากรใน  
โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

| ตัวแปรพยากรณ์                          | $\beta$ | beta  | t     | p-value |
|----------------------------------------|---------|-------|-------|---------|
| ค่าคงที่                               | 1.285   |       | 4.155 | <0.001  |
| ปัจจัยส่วนบุคคล                        |         |       |       |         |
| ระดับบริหาร                            | 0.342   | 0.221 | 3.492 | <0.001  |
| ปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล |         |       |       |         |
| ระบบบริหาร                             | 0.163   | 0.179 | 2.216 | 0.028   |
| เทคนิคการบริหาร                        | 0.236   | 0.230 | 3.159 | 0.002   |
| ทักษะ ความรู้ ความสามารถ               | 0.263   | 0.341 | 4.518 | <0.001  |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.373 F = 24.693 p-value <0.001

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการ  
ดำเนินการตามกลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลตามภารกิจ  
มี 4 ตัวแปร คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลากรอยู่ใน  
ระดับบริหาร ปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล  
ได้แก่ เทคนิคการบริหาร และทักษะ ความรู้ ความสามารถ  
ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการ  
ดำเนินการตามกลยุทธ์ทางการเงินการคลังในภาพรวม ส่วน  
ปัจจัยบริหารการเงินการคลัง ด้านระบบบริหาร คือการที่  
โรงพยาบาลชุมชนมีระบบที่มีคุณภาพ เช่น ระบบบัญชี/  
การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบ

การติดตาม/ประเมินผล จะสามารถสนับสนุนเพื่อให้  
บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์และ  
กลยุทธ์ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ  
การศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการตามแนวคิด 7S ของ  
แมคคินซีที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมร่วม  
ทักษะ และระบบบริหาร สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยได้อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติ (Nantawat Pornleartkochakorn et  
al, 2022)

**ตารางที่ 7** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมการดำเนินการตามกลยุทธ์การควบคุมค่าใช้จ่ายของบุคลากรในโรงพยาบาล  
ชุมชน โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

| ตัวแปรพยากรณ์   | $\beta$ | beta | T     | p-value |
|-----------------|---------|------|-------|---------|
| ค่าคงที่        | 1.100   |      | 3.842 | <0.001  |
| ปัจจัยส่วนบุคคล |         |      |       |         |

|                                        |        |        |        |        |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| นักวิชาการสาธารณสุข                    | -0.385 | -0.151 | -2.582 | 0.011  |
| ระดับบริหาร                            | 0.346  | 0.217  | 3.715  | <0.001 |
| ปัจจัยบริหารการเงินการคลังของโรงพยาบาล |        |        |        |        |
| กลยุทธ์                                | 0.145  | 0.174  | 2.216  | 0.028  |
| เทคนิคการบริหาร                        | 0.166  | 0.157  | 2.442  | 0.016  |
| ทักษะ ความรู้ ความสามารถ               | 0.362  | 0.455  | 6.162  | <0.001 |

Adjusted R<sup>2</sup> = 0.473 F = 29.578 p-value <0.001

#### กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgements)

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรสุนน  
พฤตภิญโญ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ  
งานวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณ นายแพทย์ ชาญชัย บุญ  
อยู่ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเลย นายแพทย์สรรรค

เพชร หอมสมบัติ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลปากชม จังหวัด  
เลย และ ดร.บุญมา สุนทราวิรัตน์ ผู้ช่วยนายแพทย์  
สาธารณสุขจังหวัดเลย ที่ได้ช่วยตรวจสอบเครื่องมือและให้  
คำปรึกษา แนะนำแนวทางการทำวิทยานิพนธ์

#### เอกสารอ้างอิง (References)

- Danruk Malinee. (2023). Efficiency of Financial Management of Hospitals in Sakon Nakhon Fiscal Years 2017-2021. *Journal of Health and Environmental Education*, 8(4), 842-850.
- Health Region 8. (2020). รายงานประจำปี 2563 สำนักงานเขตสุขภาพที่ 8. Udonthani: Health Region 8.
- Jungpanich Vasana. (2018). Factors Affecting Finance Administration Efficiency of the Hospital. *Hua Hin Sook Jai Klai Kangwon Journal*, 3(1), 97-111
- Kaharach Pranee. (2016). *Efficiency of financial and treasury operation toward good governance of municipalities in Roi Et province* [Unpublished master's thesis] Rajabhat Mahasarakham University.
- Lasudee Cheraporn and Suwannawong Yodchai. (2020). Evaluation of efficiency and effectiveness of Fiscal Management of Government hospital under Saraburi Provincial Public Health Office. *Research and Development Health System Journal*, 13(1), 523-531.
- Ministry of Public Health. (2023). ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน ระดับ 6. Retrieved 12 January 2024, from <https://healthkpi.moph.go.th/kpi2/kpi/index/?id=2037>
- Ministry of Public Health. (2023). ร้อยละของหน่วยบริการที่ประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน ระดับ 7. Retrieved 12 January 2024, from <https://healthkpi.moph.go.th/kpi2/kpi/index/?id=2036>
- Noinaita Chutiwan. (2018). A study on Knowledge, Attitude, and Participation in Planfin of the District Health Coordinating Committee (DHCC) in Lopburi. *Primary Health Care Division Journal*, 13(1), 41-49.
- Nuchphong Chumphon, Wongkhomthong Somarch, Wongkhomthong Janjira and Sritoomma Netchanok. (2017). The Hospital Financial Strategy of Chief Financial Officers in Community Hospitals under the Ministry of Public Health. *Boromarajonani College of Nursing, Uttaradit Journal*, 9(1), 25-33.
- Nuchphong Chumphon, Wongkhomthong Somarch, Wongkhomthong Janjira and Sritoomma Netchanok. (2018). The Structural Relationship Model among Strategic Leadership and Hospital Financial Strategy on Hospital

- Financial Performance at Community Hospitals. *Journal of Phrapokklao Nursing College, Chanthaburi*, 28(2), 13–28.
- Pornleartkochakorn Nantawat, Limsiritong Kamjira and Santisarn Burin. (2022). Factors of McKinsey's 7S Model Affecting Learning Organization of Hotel Business in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 16(2), 113-124.
- Salangsingha Suthin and Manasathitpong Nipon. (2021). The Efficiency Financial Management Of Community Hospital In Mukdahan Province. *Research and Development Health System Journal*, 14(2), 151–161.
- Sirikitjarak Suthada. (2019). Efficiency of Financial Management of Hospitals in Surin. *Journal of Health Research and Development Nakhon Ratchasima Provincial Health Office*, 5(2), 18-34.
- Strategy and Planning Division Office of the Permanent Secretary Ministry of Public Health. (2018). Twenty-Year National Strategic Plan for Public Health (2017-2036). (Edition 1<sup>st</sup>). Ministry of Public Health.
- Wangcharoen Amarin. (2020). *Factors affecting financial and fiscal management as well as good governance of local administrative organizations: a case study of Khlong Yong Subdistrict Municipality, Nakhon Pathom Province* [Unpublished master's thesis] Thammasat University.