

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์  
การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี  
Development Strategy for Nursing Staff of the  
Hospital of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn  
Medical Center (MSMC)

ฤทัยรัตน์ กรมไธสง<sup>1\*</sup> กัญญ์ธัญญ์ สุชิน<sup>1</sup> และนาวิณ พรหมใจสา<sup>1</sup> และจีรนนต์ ไชยงาม นอกซ์<sup>1</sup>  
Ruthairat Kromthaisong<sup>1\*</sup>, Kanthanan Suchin<sup>1</sup>, Nawin Promjaisa<sup>1</sup>, and  
Jeeranan Chaingam nok<sup>1</sup>



<sup>1</sup> คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 57100

<sup>1</sup> Faculty of Social Sciences, Chiang Rai Rajabhat University, 57100, Thailand

\* Corresponding author: E-mail address: phacharanat@kru.ac.th

(Received: March 4, 2025; Revised: May 22, 2025; Accepted: May 29, 2025)

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบทการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี และ 3) เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพ 266 คน โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลจัดทำ Focus Group สังเคราะห์ด้วยเทคนิค Swot Analysis และ Tows Matrix ร่างเป็นกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 แผนการพัฒนา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย กลยุทธ์ที่ 2 แผนการปรับปรุงแก้ไข ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย และกลยุทธ์ที่ 3 แผนนโยบาย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย ซึ่งกลยุทธ์ที่ 1 และ 2 สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลในด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา เพราะเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างยั่งยืน ส่วนกลยุทธ์ที่ 3 ซึ่งเป็นแผนนโยบาย นำเสนอกลยุทธ์กับทีมผู้บริหาร เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการทำแผนพัฒนาต่อไป

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

## Abstract

This research aimed to 1) study the context performance of nursing personnel the hospital of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center, 2) to create a strategy for developing nursing personnel the hospital of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center, and 3) to evaluate the appropriateness of the strategy for developing nursing personnel the hospital of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center. The sample group used in the study was 266 professional nurses. The data used was a questionnaires then data obtained from the questionnaires were used to create a focus group and synthesized by using Swot Analysis and Tows Matrix techniques. The strategies for developing nursing personnel at HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center were drafted as follows: 1: Development plan, consisting of 3 sub-strategies; Strategy 2: Revision plan, consisting of 4 sub-strategies; and Strategy 3: Policy plan: consisting of 3 sub-strategies. Strategy 1 and Strategy 2 can be used to improve and improve the development of nursing personnel in terms of training, education and development because it improves the knowledge, ability and skills of personnel to be able to work efficiently, provide services to service users with quality and sustainability. Strategy 3, which is a policy plan, presents strategies to the management team to consider in performance of nursing personnel the hospital of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center in making further development plans.

**Keyword:** Strategy, Development of nursing staff, The Hospital of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center

## บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา สร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย รวมทั้งพัฒนาคนไทยให้มีความเป็นคนที่สมบูรณ์มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดีมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาคอนก ช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับ สิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ฟื้นฟูใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสมภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) มี 17 เป้าหมาย ซึ่งงานวิจัย ในครั้งนี้สอดคล้องกับเป้าหมาย ที่ 3 และเป้าหมาย ที่ 4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นเป้าหมายที่เน้นการพัฒนาที่ครอบคลุม (Inclusive) มุ่งการ เปลี่ยนแปลง (Transformative) และบูรณาการ (Integrated) ซึ่ง คน เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ในการ ขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรือง โดยมีจุดเน้นในการพัฒนาคนที่สำคัญสรุปได้ดังนี้ การพัฒนา ทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย เพื่อวางรากฐานให้เป็ นคนมีคุณภาพในอนาคต การพัฒนาทักษะสอดคล้องกับความต้องการในตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อ การดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนไทย ให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน วัยแรงงานเน้นการสร้างความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับตลาดงานทั้งทักษะขั้นพื้นฐาน ทักษะเฉพาะในวิชาชีพ วัยสูงอายุเน้นพัฒนาทักษะที่เอื้อต่อการประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับวัยและ ประสบการณ์ พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกกระดับและยกระดับการเรียนรู้โดยเน้น การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งการบริหารจัดการคลังความรู้ดิจิทัล การปรับระบบการจัดการเรียน การสอน รวมถึงการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึง การเตรียมความพร้อมของกำลังคนในกลุ่มด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต อย่างสำคัญ [1] สิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีศักยภาพ คือ กลยุทธ์ที่ดีในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งหากองค์กรมีการกำหนดวิธีการ กิจกรรม ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ทิศทางขององค์กรและความต้องการของบุคลากร ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณงาน เวลาและค่าใช้จ่าย จนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามไปด้วย

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ผ่านมา โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระราช เทพรัตนาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้รับผลกระทบจากการการแพร่ระบาด จะต้องมีการกักตัว ห้ามออก นอกพื้นที่ และต้องรับผู้ป่วยในบริเวณจังหวัดใกล้เคียง ทำให้มีจำนวนผู้ป่วยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากร ทางการแพทย์มีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น จากการทำต้องดูแลผู้ป่วยอย่างใกล้ชิด และมีโอกาสเสี่ยงที่จะติดเชื้อ เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความตึง เครียดทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ [2] ส่งผลให้บุคลากรทางการ พยาบาลไม่เพียงพอต่อการดูแลผู้ป่วย ภาระงานล้นมือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในช่วงการระบาดโรคโควิด19 ต้องดูแลผู้ป่วยในโรคที่ไม่เคยพบและไม่มีประสบการณ์มาก่อน ทำให้เกิดความเครียด มีแนวโน้มเกิดภาวะเหนื่อยล้า หมดไฟในการทำงาน เกิดปัญหาทางสุขภาพจิตหรือการเจ็บป่วย ทางจิตเวชได้ ซึ่งมีรายงานใน ต่างประเทศว่า

วิชาชีพพยาบาลต้องเผชิญกับความเหนื่อยล้าในการทำงานระดับสูงในช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 [3] นอกจากนี้ยังพบว่า วิชาชีพพยาบาลมีการลาออกจากงานมากถึง 7,000 คน หลังสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 [4] แม้จะมีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีมาใช้แก้ไขปัญหา แต่ก็ไม่สามารถที่จะทดแทนทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะที่สำคัญคือ บุคลากรทางการพยาบาลเพราะใกล้ชิดกับผู้ป่วยมากที่สุด โดยใช้กระบวนการทางการพยาบาลในการประเมินผู้ป่วย จัดการกับอาการรบกวนต่าง ๆ ดูแลความปลอดภัย ป้องกันภาวะแทรกซ้อนที่อาจเกิดขึ้นระหว่างรักษาพยาบาล เผื่อระวังสังเกตอาการอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการดูแลสุขภาพตนเองของผู้ป่วยและครอบครัว สร้างสรรค์คุณภาพการบริการ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของโรงพยาบาลเป็นอย่างยิ่ง [5]

หากโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีจำนวนบุคลากรทางการพยาบาลไม่เพียงพอหรือเกิดการขาดแคลน ลาออกจากงานจำนวนมาก ย่อมส่งผลกระทบต่อที่สำคัญในหลายด้าน ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพในการให้บริการและดูแลผู้ป่วยลดลงและต้องนอนโรงพยาบาลนานขึ้น เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 2) ผลกระทบต่อบุคลากรจากที่มีอัตรากำลังไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องแบกรับภาระงานมากขึ้น อาจเกิดความเครียด ขาดขวัญและกำลังใจ [6] 3) ผลกระทบต่อโรงพยาบาล ที่อาจต้องลดจำนวนเตียงในการให้บริการหรือมีการจำกัดการรับผู้ป่วย รวมทั้งคุณภาพการบริการอาจต้องลดลงเนื่องจากภาระงานกับอัตราไม่สมดุลกัน ซึ่งต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา ปฐมนิเทศ และฝึกอบรมบุคลากรใหม่ การจ้างงานล่วงเวลา เนื่องจากโรงพยาบาลต้องทำงานดูแลผู้ป่วยอย่างใกล้ชิดตลอด 24 ชั่วโมง และเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบชีวิตผู้ป่วยและให้บริการตามมาตรฐานการพยาบาลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการมากที่สุด ยิ่งโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบแบบแผน งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริการได้คุณภาพดีเยี่ยมตามมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (HA) องค์กรพัฒนาเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบริบทการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลของโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

## ระเบียบวิธีวิจัย

วิธีดำเนินการศึกษาวิธีวิจัยแบบเชิงปริมาณและวิธีวิจัยแบบเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี สังเคราะห์กระบวนการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของโรงพยาบาล เสนอเป็นกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี มีวิธีการดำเนินวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาบริบท ศักยภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

### กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชากร คือ บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จำนวน 791 คน โดยใช้สูตรคำนวณหาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) [3] โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ ร้อยละ 95 การใช้สูตรคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่  $n$  = จำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา  
 $e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้

(โดยในการศึกษานี้ได้กำหนดให้ เท่ากับ .05)

$$\text{แทนค่า } n = \frac{791}{1 + 791(0.05)^2}$$

$$n = 266$$

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบไปด้วยแบบสอบถาม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus group) และแบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ของร่างกลยุทธ์ โดยสามารถสรุปเป็นตารางดังนี้

| ขั้นตอนการวิจัย | เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย            |
|-----------------|---------------------------------------|
| 1               | แบบสอบถาม                             |
| 2               | การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus group) |
| 3               | แบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์       |

### ขั้นตอนการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาบริบทการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์พยาบาล และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์พยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงปริมาณ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 โดยมีกระบวนการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. การศึกษา ค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มากำหนดกรอบแนวความคิด และสร้างแบบสอบถามโดยกำหนดขอบเขตเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลและการปฏิบัติงานของบุคลากรให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ และทรงให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็นเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แล้วนำไป try out 30 ชุด กลุ่มประชากรที่มีความคล้ายกัน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเป็นการดำเนินการด้วยตัวของผู้วิจัย ซึ่งจะขอหนังสือรับรองจากมหาวิทยาลัย โดยแนบสำเนาไปพร้อมกับแบบสอบถาม และนำไปแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง พร้อมนำรับกลับมาเพื่อนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ

2. กำหนดรหัสหมายเลขแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบการเก็บแบบสอบถาม

3. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยที่ได้กำหนดไว้ด้วยตนเอง

4. ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนที่นำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ประกอบด้วย 1) ด้านการฝึกอบรม 2) ด้านการศึกษา 3) ด้านการพัฒนา (3.1พัฒนาตนเอง และ 3.2 พัฒนาองค์กร) และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ประกอบด้วย 1) ด้านคุณภาพ 2) ด้านปริมาณงาน 3) ด้านเวลา และ 4) ด้านคุ่มค่า โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

### **ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**

ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์จำนวน 5 ท่าน โดยขอหนังสือจากทางคณะ และส่งแบบประเมินความเหมาะสมให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์หลังจากการร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีเสร็จสิ้น

2. ติดต่อโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จังหวัดนครนายก เพื่ออนุเคราะห์ในการอำนวยความสะดวกไปยังพื้นที่ที่ทำการศึกษา ขอจริยธรรมวิจัยในมนุษย์กับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (SWUEC-672480) กำหนดการนัดหมาย เวลา สถานที่ ด้วยตนเอง

3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) ประกอบไปด้วย 1) หัวหน้างานการพยาบาล 6 ท่าน โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จังหวัดนครนายก และ 2) พยาบาลวิชาชีพ 1 ท่าน ได้แก่ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระ

พระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี อธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้ โดยประมาณ ประโยชน์ของการวิจัย ขั้นตอนการวิจัยโดยละเอียด และจริยธรรมวิจัยในมนุษย์

4. ร่วมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดของโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี จังหวัดนครนายก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบความถูกต้องกับผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5. ดำเนินการวิเคราะห์แบบ TOWS Matrix จากข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

6. นำผลการศึกษาจากการประมวลผลจากโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ และข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix นำมายกร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี

7. การจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี

8. การยกย่องกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์พัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี โดยให้ผู้เชี่ยวชาญได้วิเคราะห์เชิงเนื้อหา

**ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี**

ในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการประเมินและการออกแบบประเมิน การรับรองยุทธศาสตร์ และหลักการสร้างแบบประเมิน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความถูกต้องและความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี

2. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็นเนื้อหา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และคัดเลือกข้อคำถามที่ได้ค่า IOC มากกว่า 0.7-1.00 เป็นข้อคำถามที่มีความเหมาะสมเชิงเนื้อหาและสามารถนำไปใช้ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างได้ ซึ่งค่า IOC = 0.98

3. จัดพิมพ์แบบประเมินฉบับสมบูรณ์ โดยผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์ พร้อมแบบตรวจสอบความถูกต้องไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้ความเห็นและนำไปใช้ตรวจสอบ และรับรองกลยุทธ์โดยการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี

4. นำร่างกลยุทธ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งความเหมาะสมของกลยุทธ์ ด้านความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับที่มากและมากที่สุด นำมาจัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

### **วิเคราะห์ข้อมูล**

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา สยามบรมราชกุมารี โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

## สรุปผล

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์ บริบท ศักยภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามการพัฒนาบุคลากร กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 266 คน สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 92.48 มีอายุอยู่ระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.70 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 93.98 ประสบการณ์การทำงานในโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 พบว่าแผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63 แผนก OPD ออโธปิดิกส์จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 แผนก OPD ศัลยกรรม จำนวน 4 คน คิดเป็น ร้อยละ 1.50 แผนก ก OPD อายุกรรม จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 แผนก OPD หู คอ จมูก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13 แผนกจิตเวช จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 แผนกห้องผ่าตัดและวิสัญญี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 แผนก ICU Surg จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 แผนก ICU Med จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.13 แผนก ICCU จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.88 แผนกSemi Med จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.76 แผนกSemi Surg จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 แผนก Semi Orthopedic จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 แผนกICUเด็กเล็กและเด็กโต จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51 แผนกกุมารเวชกรรมพิเศษ 9/1 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.01 แผนกสามัญกุมารเวชกรรม 9/2 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 แผนกพิเศษ10/1 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.01 แผนกสามัญอายุกรรมชาย10/2 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51 แผนกพิเศษ 11/1 จำนวน 9 คน คิดเป็น ร้อยละ 3.38 แผนกสามัญอายุกรรมหญิง 11/2 จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.26 แผนกพิเศษ 12/1 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.01 แผนกสามัญศัลยกรรมชาย12/2 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.76 แผนกพิเศษ13/1 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 แผนกสามัญศัลยกรรมหญิง13/2 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 แผนกพิเศษศัลยกรรมอุบัติเหตุ14/1 จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38 แผนกสามัญศัลยกรรมอุบัติเหตุ14/2 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.76 แผนกพิเศษ15/2 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.76 แผนก CAPD และไตเทียม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51 แผนกStroke Unitจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.63 และแผนก Uro & KTจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.38

1.2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

| Nursing personnel development level | (n = 266) |       |         |
|-------------------------------------|-----------|-------|---------|
|                                     | $\bar{x}$ | S.D.  | Level   |
| 1. Training                         | 4.24      | 0.719 | Highest |
| 2. Education                        | 4.11      | 0.902 | High    |
| 3. Development                      | 3.88      | 0.882 | High    |
| Total                               | 4.07      | 0.834 | High    |

ผลการวิเคราะห์จากตารางดังกล่าว ระดับการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 รองลงมาคือ ด้านการศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 และด้านการพัฒนา อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ตามลำดับ

ซึ่งพบว่า **ด้านการฝึกอบรม** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยการฝึกอบรมทำให้ท่านได้พัฒนาความชำนาญในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมาคือ การฝึกปฏิบัติซ้ำๆ ในงานที่ทำ ทำให้ท่านเกิดความชำนาญ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 รองลงมาคือ การฝึกอบรมทำให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการฝึกอบรมช่วยทำให้งานที่ท่านมีคุณภาพมากขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

**ด้านการศึกษา** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยหน่วยงานของท่านมีพี่เลี้ยงช่วยดูแลพนักงานใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 หน่วยงานของท่านมีการส่งบุคลากรไปอบรมระยะสั้นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23

**ด้านการพัฒนา** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านยินดีรับฟังคำแนะนำจากคนภายในองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.56 รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีการนิเทศงานให้แก่พนักงานใหม่ และหน่วยงานของท่านมีพี่เลี้ยงคอยสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 รุ่นพี่มีการถ่ายทอดประสบการณ์ให้กับพนักงานใหม่ และหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45

1.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

**คุณภาพของงาน** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยงานที่ท่านทำถูกต้องตามหลักให้บริการมาตรฐานวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.79 รองลงมาคือ งานที่ท่านทำมีความถูกต้องตามจรรยาบรรณวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.78 งานที่ท่านทำมีความครบถ้วนตามกระบวนการขั้นตอน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.64

**ด้านปริมาณงาน** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีท่านทำงานเสร็จตามปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 รองลงมาคือ ท่านทำงานได้ตามความคาดหวังขององค์กร ท่านทำงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และปริมาณงานที่ท่านทำสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 และงานที่ท่านทำเป็นไปตามแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27

**ด้านเวลา** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยท่านสามารถบริหารเวลาในการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือ ท่านบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ท่านสามารถควบคุมระยะเวลาให้เสร็จทันตามงานที่กำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

**ด้านค่าใช้จ่าย** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าหน่วยงานของท่านไม่ใช่เครื่องมืออุปกรณ์ที่ไม่สมบูรณ์ เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านมีตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ เครื่องมือก่อน-หลังใช้งาน ทุกครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ท่านบริหารงานได้ผลลัพธ์เหมาะสมกับค่าใช้จ่าย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

**วัตถุประสงค์ที่ 2 สร้างกลยุทธ์พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ TOWS Matrix จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus group) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง วิเคราะห์ SWOT Analysis ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

| จุดแข็ง S – Strength  | จุดอ่อน W – Weakness   |
|---|--|
| S1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์/บุคลากรมีความมุ่งมั่น/ทำงานเป็นทีม                       | W1 อัตรากำลังไม่เหมาะสม (มีภาระงานบริการ/ไม่มีกรอบพนักงานประจำ/สวัสดิการไม่พอ) ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจการทำงาน/ขาดการกระตือรือร้น/ขาดความต่อเนื่อง ในการประสานงาน/ไม่มีผลงานวิจัยหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ |
| S2 บุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง  | W2 ขาดแคลนอัตรากำลังสาขาขาดแคลน (แพทย์เฉพาะทางเวชศาสตร์ฉุกเฉิน พยาบาลเฉพาะทาง นักรังสี และเภสัชกรรม)   |
| S3 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่   | W3 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา และจิตสำนึกด้านพฤติกรรมบริการที่ดี   |
| S4 บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น | W4 ขาดการส่งเสริมเรื่องการศึกษาต่อและการอบรมระยะยาว /ความก้าวหน้าในสายงาน เนื่องจากงบประมาณจำกัด มีไม่เพียงพอ  |
| S5 บุคลากรมีศักยภาพด้านการทำวิจัย และนวัตกรรมหลากหลายสาขา และทุนสนับสนุนต่อเนื่อง | W5 การสื่อสารในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ   |

| โอกาส O – Opportunity   | ข้อจำกัด T – Threat  |
|---|--|
| <p>O1 ที่ตั้งโรงพยาบาลเป็นจุดเชื่อมต่อหลายจังหวัด ทำให้มีประชาชนในพื้นที่โดยรอบ และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีกำลังซื้อสูงเข้ามารับบริการเพิ่มขึ้น และมีโอกาสขยายบริการทางการแพทย์ รับรองความต้องการในอนาคต</p> <p>O2 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานทางด้านสุขภาพ</p> <p>O3 กฎหมาย PDPA เพื่อพัฒนาการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</p> | <p>T1 ไม่ได้บริหารจัดการรอบพนักงานประจำ จากมหาวิทยาลัย</p> <p>T2 ความคาดหวังและจำนวนของผู้รับบริการที่สูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนเพิ่มขึ้น</p> <p>T3 สวัสดิการบุคลากรไม่เพียงพอ เกิดภาวะสมองไหล</p> <p>T4 การใช้สื่อโซเชียลในทางที่ผิด ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร</p> |

ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

| จุดแข็ง/โอกาส :SO  | จุดอ่อน/โอกาส :WO   |
|--|---|
| <p>1. S1, S2, S4, O2</p> <p>S1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์/บุคลากรมีความมุ่งมั่น/ทำงานเป็นทีม</p> <p>S2 บุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S4 บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น</p> <p>O2 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานทางด้านสุขภาพ</p> | <p>W1 อัตรากำลังไม่เหมาะสม (มีภาระงานบริการ/ไม่มีกรอบพนักงานประจำ/สวัสดิการไม่พอ) ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน/ขาดการกระตือรือร้น/ขาดความต่อเนื่อง ในการประสานงาน/ไม่มีผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ</p> <p>O1 ที่ตั้งโรงพยาบาลเป็นจุดเชื่อมต่อหลายจังหวัด ทำให้มีประชาชนในพื้นที่โดยรอบ และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีกำลังซื้อสูงเข้ามารับบริการเพิ่มขึ้น และมีโอกาสขยายบริการทางการแพทย์ รับรองความต้องการในอนาคต</p> |
| <p>2. S2, S4, O3</p> <p>S2 บุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>S4 บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น</p> <p>S4 บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น</p> <p>O3 กฎหมาย PDPA เพื่อพัฒนาการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</p>                          | <p>2. W3, O3</p> <p>W3 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา และจิตสำนึกด้านพฤติกรรมบริการที่ดี</p> <p>O3 กฎหมาย PDPA เพื่อพัฒนาการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>3. S5O2</p> <p>S5 บุคลากรมีศักยภาพด้านการทำวิจัย และนวัตกรรมหลากหลายสาขา และทุนสนับสนุนต่อเนื่อง</p> <p>O2 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและศึกษาคูงานทางด้านสุขภาพ</p>   | <p>1. W1, O1</p> <p>3. W4, O1</p> <p>W4 ขาดการส่งเสริมเรื่องการศึกษาต่อและการอบรมระยะยาว/ความก้าวหน้าในสายงาน เนื่องจากงบประมาณจำกัด มีไม่เพียงพอ</p> <p>O1 ที่ตั้งโรงพยาบาลเป็นจุดเชื่อมต่อหลายจังหวัด ทำให้มีประชาชนในพื้นที่โดยรอบ และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีกำลังซื้อสูงเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น และมีโอกาสขยายบริการทางการแพทย์ คุ้มครองความต้องการในอนาคต</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>จุดแข็ง/ข้อจำกัด :ST</b></p>   | <p style="text-align: center;"><b>จุดอ่อน/ข้อจำกัด :WT</b></p>  |
| <p>1. S2, T2</p> <p>S2 บุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>T2 ความคาดหวังและจำนวนของผู้รับบริการที่สูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนเพิ่มขึ้น</p> <p>กลยุทธ์: จัดอบรมปัญหาการร้องเรียน</p> <p>2. S2, T3</p> <p>S2 บุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>T3 สวัสดิการบุคลากรไม่เพียงพอ เกิดภาวะสมองไหล</p> | <p>1. W1, T1</p> <p>W1 อัตรากำลังไม่เหมาะสม (มีภาระงานบริการ/ไม่มีกรอบพนักงานประจำ/สวัสดิการไม่พอ) ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจการทำงาน/ขาดการกระตือรือร้น/ขาดความต่อเนื่อง ในการประสานงาน/ไม่มีผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</p> <p>T1 ไม่ได้บริหารจัดการกรอบพนักงานประจำ จากมหาวิทยาลัย</p> <p>2. W1, T3</p> <p>W1 อัตรากำลังไม่เหมาะสม (มีภาระงานบริการ/ไม่มีกรอบพนักงานประจำ/สวัสดิการไม่พอ) ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจการทำงาน/ขาดการกระตือรือร้น/ขาดความต่อเนื่อง ในการประสานงาน/ไม่มีผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมใหม่ๆ</p> <p>T3 สวัสดิการบุคลากรไม่เพียงพอ เกิดภาวะสมองไหล</p> <p>กลยุทธ์: บริหารสวัสดิการบุคลากรให้เพิ่มขึ้น</p> <p>3. W3, T2</p> <p>W3 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา และจิตสำนึกด้านพฤติกรรมบริการที่ดี</p> <p>T2 ความคาดหวังและจำนวนของผู้รับบริการที่สูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนเพิ่มขึ้น</p> |

ผลจากการวิเคราะห์ TOWS Matrix โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีเป็นต้นแบบ นำมายกร่างกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 แผนการพัฒนา (จุดแข็งและโอกาส)

1. สร้างทีมและเครือข่าย เป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานทางด้านสุขภาพ
2. จัดอบรมกฎหมายออนไลน์ ปัญหาการร้องเรียน
3. ร่วมมือกับองค์กรเครือข่ายในด้านบริการวิชาการ

กลยุทธ์ที่ 2 แผนการปรับปรุงแก้ไข (จุดอ่อนและโอกาส)

1. เพิ่มอัตรากำลัง ขยายบริการทางการแพทย์
2. พัฒนาทักษะ ประสบการณ์ในการทำงาน
3. ปลูกฝังจิตสำนึกด้านพฤติกรรมบริการที่ดี
4. ส่งเสริมการศึกษาต่อ การอบรม ความก้าวหน้าในสายงาน

กลยุทธ์ที่ 3 แผนนโยบาย (ข้อจำกัด)

1. สรรหาคัดเลือกบุคลากร และบริหารสวัสดิการให้ทัดเทียมองค์กรอื่น
2. จัดสรรกรอบพนักงานให้เพียงพอต่อการขยายงานบริการ
3. บริหารสวัสดิการบุคลากรให้เพิ่มขึ้น

**วัตถุประสงค์ที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี**

จากการร่างกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ผู้วิจัยได้ทำการประเมินกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้ได้ความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ดังตารางต่อไปนี้

**Table 1** Evaluation of the correctness appropriateness feasibility and Usefulness of the the development Strategy draft Nursing of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center (continue)

| Evaluation list   | correctness |              | appropriateness | feasibility |              | Usefulness |              | total |           |              |      |         |
|---|-------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|------------|--------------|-------|-----------|--------------|------|---------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. Re-sult |                 | $\bar{X}$   | S.D. Re-sult | $\bar{X}$  | S.D. Re-sult |       | $\bar{X}$ | S.D. Re-sult |      |         |
| Strategy 1 Development plan   |             |              |                 |             |              |            |              |       |           |              |      |         |
| 1. Build a team and network it is a source of learning, exchange and study in the field of health | 4.4         | 0.89         | high            | 4.6         | 0.55         | highest    | 4.8          | 0.45  | highest   | 4.65         | 0.58 | Highest |
| 2. organize online legal Training on complaints issues  | 4.0         | 1            | high            | 4.0         | 1            | high       | 4.2          | 0.84  | high      | 4.4          | 0.93 | high    |
| 3. Cooperate with organizations and network in academic services                                  | 4.6         | 0.89         | high-est        | 4.6         | 0.55         | high-est   | 4.4          | 0.55  | high      | 5            | 0.5  | highest |

**Table 1** Evaluation of the correctness appropriateness feasibility and Usefulness of the the development Strategy draft Nursing of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center (continue)

| Evaluation list  | $\bar{X}$ | S.D. | Re- sult | correctness | Appropriateness | feasibility | usefulness | total |          |          |     |      |          |      |      |          |
|--|-----------|------|----------|-------------|-----------------|-------------|------------|-------|----------|----------|-----|------|----------|------|------|----------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. | Re- sult | $\bar{X}$   | S.D.            | Re- sult    | $\bar{X}$  | S.D.  | Re- sult |          |     |      |          |      |      |          |
| Strategy 2 Improvement plan                                  |           |      |          |             |                 |             |            |       |          |          |     |      |          |      |      |          |
| 1.Increase manpower and expand medical services              | 4.4       |      | 0.89     | high        | 4.6             | 0.55        | high-est   | 4.6   | 0.55     | high-est | 4.2 | 0.84 | high-est | 4.45 | 0.70 | high     |
| 2.Develop skill and work experience                          | 4.8       |      | 0.45     | high-est    | 4.4             | 0.89        | high       | 4.6   | 0.55     | high-est | 4.6 | 0.55 | high-est | 4.6  | 0.61 | high-est |
| 3. Instill awareness of good services behavior               | 4.4       |      | 0.89     | high        | 4.6             | 0.55        | high-est   | 4.6   | 0.55     | high-est | 4.2 | 0.84 | high     | 4.6  | 0.70 | high-est |
| 4. Promote future education, training and career advancement | 4.6       |      | 0.55     | high-est    | 4.4             | 0.89        | high       | 4.2   | 0.84     | high-est | 4.8 | 0.45 | high-est | 4.5  | 0.68 | high-est |

**Table 1** Evaluation of the correctness appropriateness feasibility and Usefulness of the the development Strategy draft Nursing of HRH Princess Maha Chakri Sirindhorn Medical Center (continue)

| Strategy 3 Policy plan  |     |      |      |     |      |      |     |      |      |     |      |          |
|---|-----|------|------|-----|------|------|-----|------|------|-----|------|----------|
| 1. Recruit and select personnel and manage welfare to be on par with other organization | 4.0 | 1    | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.0 | 1    | high | 4.2 | 0.60 | high     |
|   | 4.4 | 0.89 | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.6 | 0.55 | high | 4.8 | 0.45 | high-est |
|   | 4.2 | 0.84 | high | 4.0 | 1    | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.6 | 0.55 | high-est |
| 2. Allocate sufficient staff to expand the service                                      | 4.0 | 1    | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.0 | 1    | high | 4.6 | 0.55 | high-est |
|   | 4.4 | 0.89 | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.6 | 0.55 | high | 4.8 | 0.45 | high-est |
| 3. Increase personnel welfare management  | 4.0 | 1    | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.0 | 1    | high | 4.6 | 0.55 | high-est |
|   | 4.2 | 0.84 | high | 4.0 | 1    | high | 4.2 | 0.84 | high | 4.6 | 0.55 | high-est |

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาริบท ศักยภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โดยระดับการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากบุคลากรมีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะ พัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาทำที่บุคลิกภาพ เพิ่มเติมประสบการณ์ ช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ลดเวลาในการตรวจสอบแก้ไขงานให้น้อยลง ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ลดความสิ้นเปลืองและประหยัดรายจ่าย และยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการอบรมเฉพาะทาง เช่น เรื่องของหัวใจและไอซียู ซึ่งเป็นด้านที่ต้องการของระบบสาธารณสุข เพื่อรองรับประเทศเพื่อนบ้านที่จะเข้ามาใช้บริการ ทำให้การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอในทุกๆองค์กร สอดคล้องกับที่ Nadler [8] ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมทั้งการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมที่จะเลื่อนขั้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ด้านการศึกษา พบว่าบุคลากรได้ให้ความสำคัญในเรื่องของการศึกษา เพราะการศึกษาคือการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ เพิ่มขึ้นในแต่ละบุคคล ให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงและการบรรลุเป้าหมายของตามแผนงานของโรงพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับ Nadler [8] การศึกษา เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคลากร โดยวิธีการลาศึกษาต่อทั้งแบบเต็มเวลา หรือใช้เวลาบางส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของหน่วยงานในอนาคต และสอดคล้องกับ ประเสริฐ ธิลาว [9] กล่าวไว้ว่า ส่งเสริมในเรื่องการศึกษาในสาขาวิชาหรือหลักสูตรสูงขึ้นมีการสนับสนุนในเรื่องทุนการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้กับบุคลากรเล่าเรียนในระดับสูง โดยให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนา พบว่า การพัฒนาสายงานอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะที่เป็นเป้าหมายของแต่ละบุคลากร เป็นการส่งเสริมการต่อยอดความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรให้เกิดความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นการเตรียมวางแผนในอนาคต เพิ่มคุณภาพชีวิตและทำงานได้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Gilley, Eggland and Maycunich Gilley [10] กล่าวไว้ว่า การกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมโดยการกำหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning) ทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management) เพื่อกำหนดความก้าวหน้าในสายอาชีพที่เหมาะสม (Career path) การพัฒนาทางสายอาชีพเพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ที่ดีในสายงานและเปิดโอกาสให้แต่ละคนมีโอกาสได้ก้าวหน้าตามทางสายอาชีพตามที่ใฝ่ฝันไว้ เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตและสามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้านคุณภาพของงาน พบว่า บุคลากรได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน โดยผลงานออกมามาตรงตามมาตรฐาน ครบถ้วนตามกระบวนการขั้นตอน ไม่มีข้อผิดพลาด รวดเร็วถูกต้องตามหลักวิชาชีพ เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและองค์กร และยกระดับการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับ Woodruff [11] กล่าวไว้ว่า คุณภาพของงาน เป็นคุณลักษณะของผลผลิตที่มีความครบถ้วน ถูกต้อง เรียบร้อยตรงตามมาตรฐาน ด้านปริมาณงาน พบว่า บุคลากรทางการแพทย์สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามงานที่ได้รับมอบหมายงานเสร็จสมบูรณ์ ตรง

ตามความต้องการขององค์กรและผู้รับบริการ ไม่ก่อให้เกิดงานที่ค้างไว้ แม้ว่าจะมีปริมาณมาก อัตรากำลังไม่พอ มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยและมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องและเหมาะสมกับงาน สามารถทำงานนั้นๆ ให้เสร็จตามเวลาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Woodruff [11] กล่าวว่าไว้ว่า ปริมาณงาน เป็นปริมาณผลผลิตของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเป็นผลผลิตที่มีปริมาณที่เพียงพอต่อความต้องการ โดยมีผู้ปฏิบัติมีงานควบคุมโดยตรง ด้านเวลา พบว่า บุคลากรสามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย สามารถควบคุมงานให้เสร็จทันในเวลาที่กำหนด ดูแลและให้บริการได้อย่างรวดเร็วทันเวลา เพื่อให้งานเสร็จทันตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเวลาถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคลากรทางการแพทย์เพราะในสภาวะวิกฤต ต้องทำงานให้รวดเร็ว ทันเวลาและปลอดภัยกับผู้รับบริการ สอดคล้องกับ Peterson; & Plowman [12] ที่ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารเวลาเพื่อได้ปริมาณงานตามเป้าหมาย โดยบริหารเวลาให้ได้งานตามเป้าหมาย และมีความเพียงพอต่องานนั้น ๆ ส่งผลให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ด้านค่าใช้จ่าย พบว่า บุคลากรสามารถจัดการวัสดุ อุปกรณ์ บริหารค่าใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ การวางแผนบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์ เครื่องมือ ก่อน-หลังใช้งาน ไม่ใช้งานเครื่องมืออุปกรณ์ที่ไม่สมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Peterson; & Plowman [12] ที่ได้กล่าวไว้ว่า ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมดจะต้องมีความเหมาะสมกับงาน บริหารจัดการทรัพยากร คน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ การจัดการ สวัสดิการ ที่มีอยู่อย่างประหยัดคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ภายใต้งบประมาณที่จำกัด การแข่งขันเพื่อให้อยู่รอด

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Focus Group) ตามวัตถุประสงค์ที่ 2 โดยร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากรทางการแพทย์โรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี พบว่า จุดแข็งของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์/บุคลากรมีความมุ่งมั่น/ทำงานเป็นทีมบุคลากรรุ่นใหม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ บุคลากรมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น และบุคลากรมีศักยภาพด้านการทำวิจัย และนวัตกรรมหลากหลายสาขา และทุนสนับสนุนต่อเนื่อง จุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ อัตรากำลังไม่เหมาะสม (มีภาระงานบริการ/ไม่มีกรอบพนักงานประจำ/สวัสดิการไม่พอ) ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจการทำงาน/ขาดการกระตุ้นหรือรับ/ขาดความต่อเนื่องในการประสานงาน/ไม่มีผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ขาดแคลนอัตรากำลังสาขาขาดแคลน (แพทย์เฉพาะทางเวชศาสตร์ฉุกเฉิน, พยาบาลเฉพาะทาง, นักรังสี และเภสัชกรรม) บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ ยังขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานและการแก้ไขปัญหา และจิตสำนึกด้านพฤติกรรมบริการที่ดี ขาดการส่งเสริมเรื่องการศึกษาต่อ และการอบรมระยะยาว/ความก้าวหน้าในสายงาน เนื่องจากงบประมาณจำกัด มีไม่เพียงพอ และการสื่อสารในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ โอกาสของการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ที่ตั้งโรงพยาบาลเป็นจุดเชื่อมต่อหลายจังหวัด ทำให้มีประชาชนในพื้นที่โดยรอบ และกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านที่มีกำลังซื้อสูงเข้ามาใช้บริการเพิ่มขึ้น และมีโอกาสขยายบริการทางการแพทย์รับรองความต้องการในอนาคต การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เป็นแหล่งเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและศึกษาดูงานทางด้านสุขภาพ และกฎหมาย PDPA เพื่อพัฒนาการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และข้อจำกัดของการพัฒนาบุคลากร คือ การไม่ได้รับจัดสรรกรอบพนักงานประจำจากมหาวิทยาลัย ความคาดหวังและจำนวนของผู้รับบริการที่สูงขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการร้องเรียนเพิ่มขึ้น สวัสดิการบุคลากรไม่เพียงพอ เกิดภาวะสมองไหล และการใช้โซเชียลมีเดียในทางที่ผิด ส่งผลให้เกิดความเสื่อมเสียต่อชื่อเสียงขององค์กร

ในส่วนของการยกย่องรางวัลเกียรติคุณ พบว่า เกียรติคุณที่ 1 ซึ่งเป็นแผนการพัฒนา และเกียรติคุณที่ 2 เป็นแผนการปรับปรุงแก้ไข สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล ในด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาและด้านการพัฒนา ทั้ง 3 ด้านมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาล เพราะเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกระดับคุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เพื่อสร้างแนวทางและเป็นเกณฑ์ในการประเมินให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงาน ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ สามารถให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการได้อย่างมีคุณภาพและเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาเชิงคุณภาพการร่างกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลนั้นเป็นการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผู้ให้ข้อมูลอาจไม่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลร่างกลยุทธ์ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องตามสภาพบริบทของโรงพยาบาล ส่งผลให้กลยุทธ์ที่ได้มามีความไม่ครอบคลุมกับข้อมูลการศึกษาเชิงปริมาณเท่าที่ควร แต่กลยุทธ์ที่ได้มามีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ส่วนกลยุทธ์ที่ 3 ซึ่งเป็นแผนนโยบาย นำเสนอกลยุทธ์กับทีมผู้บริหาร ไปพิจารณาในการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีในการทำแผนพัฒนาต่อไป

## References

- [1] National Economic and Social Development Plan. (2017). The 12<sup>th</sup> National Economic and Social Development Plan (2017-2021). Bangkok: office of the national Economic and Social Development council.
- [2] Lu, W., Wang, H., Lin, Y., & Li, L. (2020). *Psychological status of medical workforce during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. Psychiatry Res, 288(6), 112936.*
- [3] Galanis, P., Vraka, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2021) *Nurses' burnout and associated risk factors during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. J Adv Nurs. 77(8), 3286-302.*
- [4] National News Bureau of Thailand. (2020) Many Filipino nurses resign amid COVID-19 outbreak that is intensifying. Available from: <https://thainews.prd.go.th>. (In Thai).
- [5] Meechutrapp, S. (2006). *Nursing Administration (3<sup>th</sup> rd.)*. Bangkok: Jiratchakan Print.
- [6] Sullivan, E.J., & Decker, P.J. (2005). *Effective leadership & management in nursing (6<sup>th</sup> ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [7] Yamane, Y. (1973). *Statistic: an Introductory Analysis (3th ed)*. New York: Harper & Row.
- [8] Leonard, N. (1980). *Corporate Human Resources Development. New York: American for Training and Development.*
- [9] Tilaw, P. (2018). The Strategy of Buddhist human resource development towards the high competency organization of Buddhist universities of Thai Sangha. *Journal of Social Science, 7(2), 47.* (In Thai)

- [10] Gilley, J.W., Egglund, S.A., & Gilley, M. (2002). *Principles of Human Resource Development* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA.: Perseus.
- [11] Woodruff, C.K. (1990). *Managing for Results: An Examination of Professional*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- [12] Petersen, E., & Plowman, G.E. (1953). *Business Organization and Management*. Illinois: Irwin.