

บทที่ 4

การสร้างยุทธศาสตร์

จากการศึกษาการตรวจเอกสาร และสภาพการดำเนินงานการให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลสงขลาในปัจจุบันผู้วิจัยสามารถสร้างยุทธศาสตร์การให้บริการด้านสุขภาพของโรงพยาบาลสงขลา กรณีศึกษากลุ่มลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสม จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาเพื่อตั้งลูกค้ากลุ่มสิทธิบัตรประกันสังคมให้หันมาสนใจและเลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้น โดยการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้ในการดำเนินการกับกลุ่มผู้ประกันตนดังกล่าวออกเป็น 3 ยุทธศาสตร์ คือ

ยุทธศาสตร์ 1 ยุทธศาสตร์การจัดการบริการเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์รักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิม และพัฒนาปรับปรุงเพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่

โดยได้กำหนดระยะเวลาในการทดลองใช้ยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2546 จนถึงเดือนกันยายน 2547 ซึ่งการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ทั้ง 3 เป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาโดยการสร้างความสัมพันธ์แบบเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จากยุทธศาสตร์ที่ 1 ไปสู่ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 ตามลำดับ โดยขณะที่ใช้ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 นั้นก็ต้องดำเนินการยุทธศาสตร์ที่ 1 ไปพร้อมๆกัน

ยุทธศาสตร์ 1 ยุทธศาสตร์การจัดการบริการเชิงรุก

ยุทธศาสตร์การจัดการเชิงรุกเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้มีสิทธิประกันตนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านประกันตนของโรงพยาบาลสงขลาอย่างละเอียดและถูกต้อง และในขณะเดียวกันโรงพยาบาลสงขลาก็จะได้รับทราบข้อมูลและความต้องการของผู้มาใช้บริการเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปทำการปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการบริการเชิงรุก โดยได้กำหนดแนวทางไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2. แสดงยุทธศาสตร์การจัดการบริการเชิงรุก

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต
I_1 = ผู้ใช้สิทธิบัตรประกันสังคม	P_1 = รวบรวมข้อมูลทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ดำเนินการทางการตลาด	O_1 = ผู้ใช้บัตรประกันสังคมได้รับทราบข้อมูล
I_2 = เจ้าหน้าที่	P_2 = เตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	O_2 = จำนวนผู้เลือกประกันตนกับ รพ.สงขลา
I_3 = แพทย์	P_3 = ปรับปรุงสถานที่ให้มีความพร้อมและเพียงพอกับความต้องการของลูกค้า	O_3 = รายได้เพิ่มขึ้น

จากตารางที่ 2. ยุทธศาสตร์การบริการเชิงรุก ทางโรงพยาบาลสงขลาได้กำหนดรูปแบบการให้บริการ โดยมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ดังนี้

1) ด้านปัจจัยนำเข้า โรงพยาบาลสงขลาได้ตรวจสอบจำนวนผู้ใช้สิทธิบัตรประกันสังคมจากฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม และจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถไว้คอยให้บริการและให้คำแนะนำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านประกันสังคม มีการเตรียมสถานที่ เจ้าหน้าที่ แพทย์ ไว้คอยให้บริการและต้อนรับ มีสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ทั้งด้านอุปโภคและบริโภคที่มีคุณภาพไว้คอยบริการ

2) ด้านกระบวนการดำเนินการ ทางเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านประกันสังคมทำการรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามแผนโฆษณาประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งดำเนินการทางการตลาดในเรื่องของการติดต่อลูกค้าตามสถานประกอบการต่าง ๆ จัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ ในด้านของเจ้าหน้าที่มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่จะคอยให้บริการแก่ลูกค้า ในส่วนของสถานที่มีการพัฒนาและปรับปรุงสถานที่ในการบริการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

3) ผลผลิตที่ได้รับ เมื่อมีการดำเนินการตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้ จะส่งผลต่อการพัฒนางานประกันสังคมของโรงพยาบาลสงขลา ดังนี้

3.1) ประชาชนที่มีสิทธิ์เลือกประกันตน มีความรู้ ความเข้าใจ และรับทราบข้อมูลข่าวสารของโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้น

3.2) ผู้มีสิทธิประกันตนสามารถตัดสินใจในการเลือกใช้บริการด้านประกันสังคมของโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้น

3.3) หน่วยงานประกันสังคมของโรงพยาบาลสงขลาได้รับทราบปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา

3.4) ช่วยในการเพิ่มรายได้ให้แก่โรงพยาบาลสงขลา เพราะเมื่อมีจำนวนผู้เลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้นย่อมส่งผลสู่รายได้ของโรงพยาบาลที่จะตามมาไม่ว่าจะเป็นจากภาครัฐหรือเอกชน

ยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

การดำเนินงานด้านบริการไม่ว่าหน่วยงานของภาครัฐหรือเอกชน การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าถือได้ว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้จัดวางไว้ โรงพยาบาลสงขลาจึงให้ความสำคัญต่อการบริการที่เป็นการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขึ้น

ตารางที่ 3. แสดงยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต
I_1 = สถานที่	P_1 = มีการปรับปรุงสถานที่ในด้านต่าง ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการของผู้ใช้บริการ เช่น	O_1 = ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจในการบริการ
I_2 = เจ้าหน้าที่	ห้องตรวจ ลานจอดรถ สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ	O_2 = การได้รับประโยชน์จากการประกันสังคม
I_3 = แพทย์	P_2 = อบรมเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะความรู้ ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใช้บริการ	
I_4 = การประชาสัมพันธ์	P_3 = จัดแพทย์ที่มีความรู้เฉพาะทางเพื่อให้การตรวจโรคเป็นไปอย่างเหมาะสม	
I_4 = การติดตามผล		

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต
	<p>P_4 = มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการประกันสังคมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>P_5 = จัดเจ้าหน้าที่ติดตามผลของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง จัดทีมตรวจเยี่ยมกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย</p>	

จากตารางที่ 3 สามารถอธิบายผลขั้นตอนการดำเนินการของยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า ในการดำเนินงานของยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย โรงพยาบาลสงขลาได้จัดเตรียมความพร้อมในเรื่องของสถานที่ เจ้าหน้าที่ แพทย์ การประชาสัมพันธ์ และการติดตามผลการดำเนินงาน

2) กระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ได้จำแนกกระบวนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมดังนี้

2.1) ด้านสถานที่ ได้มีการปรับปรุงสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการในด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่จอดรถ สถานที่พักผ่อนสำหรับญาติผู้ป่วย โรงอาหาร ห้องพักผ่อน สถานที่ติดต่อสำหรับลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคมโดยเฉพาะ ตลอดจนการจัดบริการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ไว้คอยต้อนรับและบริการแก่ลูกค้า

2.2) ด้านเจ้าหน้าที่ โรงพยาบาลสงขลาได้มีการจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ และมีการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่มีความเหมาะสมกับงานเข้ามาปฏิบัติงานในทีมงานประกันสังคม เจ้าหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อไว้คอยบริการและให้คำปรึกษากับผู้มาใช้บริการ

2.3) ด้านการแพทย์ ได้จัดแพทย์ที่มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับในเรื่องการรักษาพยาบาลไว้คอยบริการผู้ที่เข้ามารับการรักษาพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง มีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้เฉพาะทางไว้คอยให้คำแนะนำและรักษาผู้ป่วย พร้อมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือทางการแพทย์ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ที่เข้ามาใช้บริการ

2.4) ด้านการประชาสัมพันธ์ มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์งานของหน่วยงานประกันสังคมของโรงพยาบาลสงขลาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบของการ

โฆษณาผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ และแผ่นพับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้มีสิทธิใช้บัตรประกันสังคมได้รับทราบ ข้อมูลที่ถูกต้อง มีการจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่เพื่อออกให้บริการแก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2.5) ด้านการติดตามผล มีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานประกันสังคมคอยติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับทราบข้อมูลและปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข รวมถึงมีการติดตามตรวจเยี่ยมกลุ่มลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเชื่อม ความสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้ประกันตนกับโรงพยาบาล

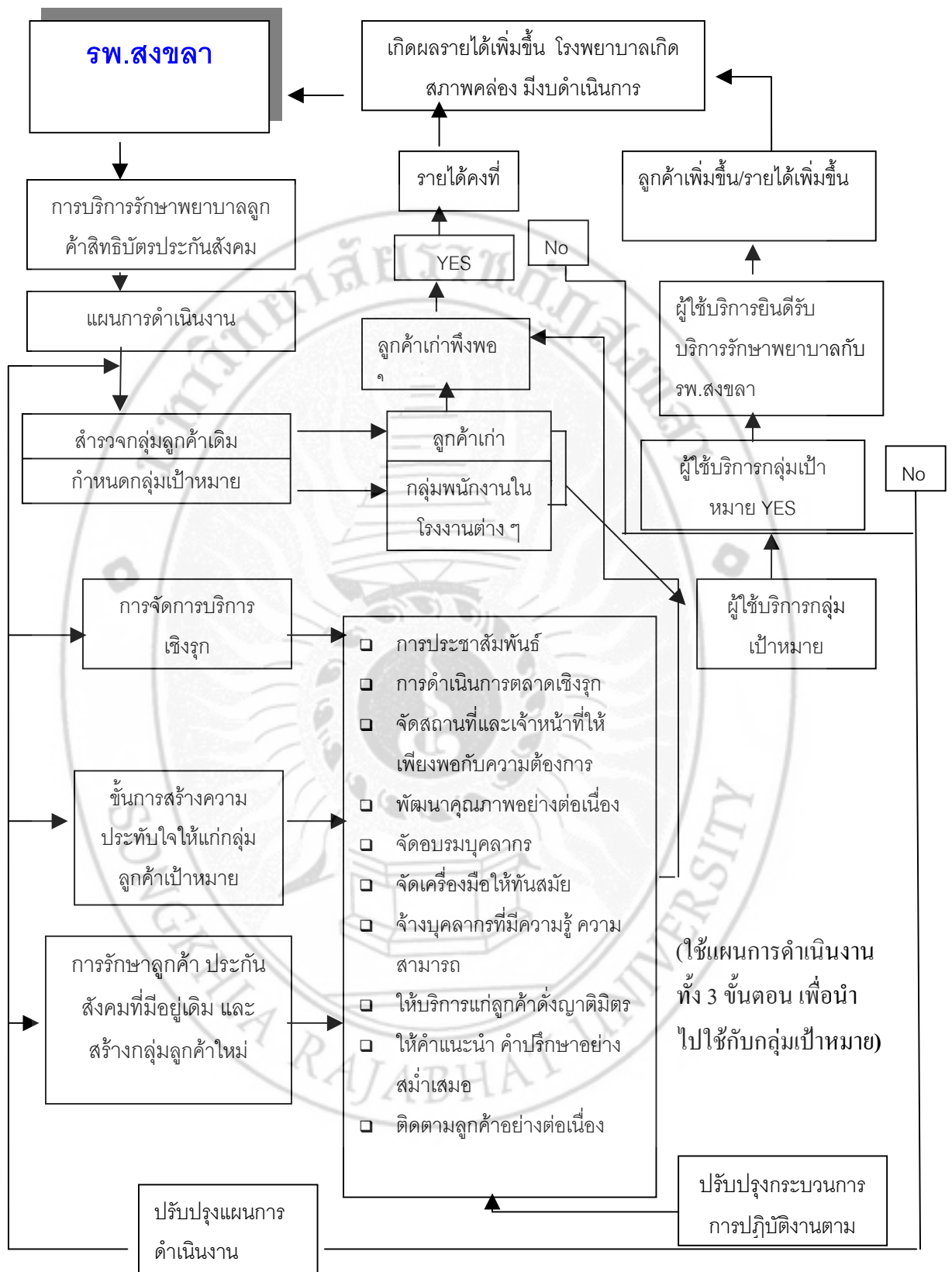
2.6) ด้านผลผลิต เมื่อมีการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ได้จัดวางไว้ จะทำให้เกิด ผลต่องานด้านประกันสังคมของโรงพยาบาลสงขลา ดังนี้ ผู้ที่เลือกใช้สิทธิบัตรประกันสังคมกับ โรงพยาบาลสงขลาเกิดความพึงพอใจในการบริการที่ได้เกิดความรู้สึกระทึกใจ ทำให้เลือกประกัน ตนกับโรงพยาบาลสงขลาต่อไปในอนาคต ชื่อเสียงของงานประกันสังคมของโรงพยาบาลสงขลา เป็นที่ยอมรับของสังคม ทำให้ผู้มีสิทธิประกันตนตัดสินใจเลือกใช้บริการกับโรงพยาบาลสงขลา เมื่อมีกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจเลือกใช้บริการกับโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้น จะทำให้โรงพยาบาลมี รายได้เพิ่มขึ้นจากลูกค้าของงานประกันสังคมและมีศักยภาพในการบริหารโรงพยาบาลให้ประสบ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

ยุทธศาสตร์ 3 ยุทธศาสตร์การรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิม และการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่

การรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิมและการพัฒนาปรับปรุง เพื่อสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่นั้น นับว่ามีความจำเป็นอีกประการหนึ่งที่โรงพยาบาลสงขลาจะต้อง ดำเนินการให้ลูกค้ากลุ่มเดิมที่เลือกประกันตนกับโรงพยาบาลสงขลาแล้วมีความจงรักภักดีต่อ โรงพยาบาลตลอดไป เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้จะมีส่วนช่วยในการแนะนำให้ลูกค้ากลุ่มใหม่รู้จัก โรงพยาบาลสงขลามากขึ้น เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และยินดีที่จะเลือกประกันตนกับโรงพยาบาล ต่อไปในอนาคตอีกประการหนึ่ง ดังนั้น โรงพยาบาลสงขลาจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานใน หน่วยของระบบที่ 3 ไว้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4. แสดงยุทธศาสตร์การรักษาความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าที่มีอยู่เดิมและการสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่

ปัจจัยนำเข้า	กระบวนการ	ผลผลิต
<p>I_1 = ผู้ใช้สิทธิบัตรประกันสังคม</p> <p>I_2 = บุคลากร</p>	<p>P_1 = บริการขึ้นทะเบียนแก่กลุ่มลูกค้าที่แจ้งความประสงค์เลือก รพ.สงขลา</p>	<p>O_1 = มีลูกค้าประกันสังคมที่ตัดสินใจเลือกประกันตนกับโรงพยาบาลมากขึ้น</p> <p>O_2 = ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรักษาลูกค้าประกันสังคมเดิมและสร้างลูกค้าประกันสังคมใหม่</p>
<p>I_3 = แผนการดำเนินงาน</p> <p>การจัดการส่งเสริมการขาย</p> <p>I_4 = เงินทุน</p>	<p>P_2 = พัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รักษาความสัมพันธ์โดยการหาโอกาสที่จะเพิ่มประสบการณ์ดี ๆ ให้กับลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>P_3 = จัดการดำเนินแผนการประชาสัมพันธ์งานที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้าอย่างต่อเนื่อง</p> <p>P_4 = จัดการส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดรางวัลเป็นสิ่งตอบแทนสำหรับผู้ใช้บริการและแนะนำสมาชิก</p> <p>P_5 = นำไปพัฒนาอุปกรณ์และเครื่องมือให้ทันสมัย รวมถึงการจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และพัฒนาสถานที่</p>	



ภาพที่ 16. แสดงกรอบแนวคิดความสัมพันธ์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 16. กรอบแนวคิดความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ทั้ง 3 โดยโรงพยาบาลสงขลา มีการเปิดบริการรักษาลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มรายได้ให้แก่โรงพยาบาลสงขลา เพราะลูกค้าสิทธิบัตรประกันสังคมถือว่าเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหญ่ที่สามารถสร้างรายได้ให้แก่องค์กร มีกำหนดแผนการดำเนินงาน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ให้บริการดังนี้.-

1. ยุทธศาสตร์การบริการเชิงรุก
2. ยุทธศาสตร์การสร้างความประทับใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
3. ยุทธศาสตร์การรักษาลูกค้าประกันสังคมที่มีอยู่เดิมและสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่

โดยยุทธศาสตร์ที่กล่าวมาจะมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันทั้ง 3 ยุทธศาสตร์มีขั้นตอนการดำเนินงานของยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน เมื่อดำเนินงานตามขั้นตอนของยุทธศาสตร์แล้วจะมีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้มีสิทธิใช้บัตรประกันสังคม โดยการสำรวจจากกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหากผลการสำรวจกลุ่มลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการให้บริการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ก็ส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ใช้สิทธิที่เลือกใช้บริการของโรงพยาบาลสงขลาเพิ่มขึ้น และสิ่งที่จะตามมาคือการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่ทางโรงพยาบาลสงขลาจะได้รับในอนาคต เพื่อนำไปสู่การมีสภาพคล่องในการดำเนินงานของโรงพยาบาลต่อไปแต่ในขณะเดียวกันหากยุทธศาสตร์ดังกล่าวเมื่อมีการดำเนินงานไปแล้วไม่เป็นที่พึงพอใจของกลุ่มลูกค้าทางหน่วยงานประกันสังคมก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้า