

Received: 24 Jan 2020, Revised: 18 Mar 2020

Accepted: 28 Mar 2020

นิพนธ์ต้นฉบับ

ปัจจัยความสำเร็จการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว
เขตอำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา

ภานุพันธ์ ไพฑูรย์^{1,*}

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว (รพ.สต.ติดดาว) ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา รูปแบบการวิจัยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาด้วยการทบทวนรวบรวมข้อมูลเอกสารการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาวในเขตอำเภอเมืองพะเยา ปีงบประมาณ 2560-2562 และศึกษาจากการประชุม กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวน 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว มีขั้นตอนการดำเนินงานโดยมีการจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดบทบาทหน้าที่การทำงาน กำหนดเป้าหมายและวางแผนร่วมกันในระดับอำเภอ วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวนสาเหตุและหาแนวทางพัฒนาแนวแก้ไขปัญหาร่วมกัน ได้แก่ วิเคราะห์องค์กร วางแผนการดำเนินงาน การสื่อสารองค์กร เรียนรู้ร่วมกัน สรุปผลคืนข้อมูล และนำผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาต่อเนื่อง สอดคล้องกับหลักบริหารองค์กร และการพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement: CQI) ด้านปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ รพ.สต.ติดดาว คือ 1) กลยุทธ์ขององค์กร วิเคราะห์ผล กำหนดเป้าหมาย วางแผน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนเป็นหนึ่งเดียว 2) โครงสร้างขององค์กร มีการจัดคณะทำงาน มอบหมายภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน 3) ระบบการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติการ ตรวจสอบคน เงิน ของ จัดระบบสื่อสารภายในองค์กร สร้างการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกัน 4) บุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) ทักษะความรู้ความสามารถ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน 6) รูปแบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมงานแผนการดำเนินงาน 7) ค่านิยมร่วม กำหนดเป้าหมายหนึ่งเดียวร่วมกัน คณะทำงานมุ่งมั่น ทดมเท เสียสละ เอาใจใส่ เต็มใจและให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ผลการดำเนินงาน รพ.สต.ในเขตอำเภอเมือง ผ่านการประเมินคุณภาพ รพ.สต.ระดับ 5 ดาว ครบทุกแห่ง ในปี 2562 เป็นอำเภอแรกในจังหวัดพะเยา

คำสำคัญ รพ.สต.ติดดาว อำเภอเมืองพะเยา ปัจจัยความสำเร็จ

¹ นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

* Corresponding author: pnpptt@gmail.com

*Original Article***Success factor driving the operation of 5 stars All Health Promoting Hospital in Maung Phayao District, Phayao Province.**Panupan Paitoon^{1,*}**Abstract**

The purpose of this study was to study the operational process and to study the factors that affect success in the implementation of quality development of the Sub-district Health Promoting Hospital Tid Dao of Muang, Payao. This research was conducted as a qualitative research study, operated from September 2017 to September 2019. The data were collected by review data documents and lesson Learned. The sample were Director and staff of quality service system from the Sub-district Health Promoting Hospital of Muang, Payao amount 30 people. The results showed that the driving operations consisted of establishing a working group, defining individual roles, setting goals and planning, analyzing and evaluating operations, reviewing causes and finding solutions to problems with participation and continuous improvement in accordance with corporate management principles and CQI quality system development. The results of the study revealed that the factors that affect success in the implementation of quality development of the Sub-district Health Promoting Hospital Tid Dao were as follows: 1) the Corporate strategy (fixing goals, planning the operations and transferring into practice) 2) the organizational structure (functional grouping and duties assignment in a clear and pertinent way) 3) the operational system (the action plan, the organization's communication system, participate) 4) the personnel perform duties well and are evaluated for work 5) the knowledge, skills, and abilities (personnel have good knowledge, good skills and abilities workwise), (6) the good organization of a convenient format (the director and subordinate joint operational planning.), 7) The Shared values, the set one goal, the working group is dedicated, sacrificing, caring, willing and cooperating to help each other. This study was a guideline to manage and solve other public health problems.

Keywords: Sub-district Health Promoting Hospital Tid Dao, Muang Payao, factors success.

¹ Public Health Technical Officer, Professional Level. Maung Phayao District Public Health Office.

* Corresponding author: pnpptt@gmail.com

บทนำ

การพัฒนาาระบบสุขภาพของประเทศไทยมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นกว่าเดิมสามารถขยายการเข้าถึงบริการสุขภาพโดยมีการสร้างโรงพยาบาลอำเภอและสถานีอนามัยครอบคลุมในทุกพื้นที่ทั่วประเทศปัจจุบันสถานีอนามัยได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ได้มีการยกระดับการให้บริการเพิ่มมากขึ้นในทุกด้านทั้งด้านการรักษาส่งเสริมป้องกันฟื้นฟูรวมถึงงานคุ้มครองผู้บริโภคทำให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่จำเป็นได้ในหน่วยบริการสุขภาพใกล้บ้าน¹ถึงแม้ว่ามี รพ.สต. ครอบคลุมทุกพื้นที่และสามารถเข้าถึงบริการได้สะดวกมากขึ้นแต่จากสถานการณ์การพัฒนาระบบบริการปฐมภูมิในระยะที่ผ่านมา (ช่วงระยะ 2547 – 2558) พบว่าอัตราการใช้บริการผู้ป่วยนอกใน รพ.สต. เพิ่มขึ้นสถานการณ์บุคลากรยังขาดแคลนเช่นวิชาชีพแพทย์ทันตแพทย์เภสัชกรพยาบาลวิชาชีพและคุณภาพบริการโรคเรื้อรังยังไม่ดีขึ้น¹กระทรวงสาธารณสุขจึงได้กำหนดนโยบายการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการสุขภาพทุกระดับโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลโดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุขระบบสุขภาพยั่งยืนอันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ของกระทรวงสาธารณสุขคือเป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพที่รวมพลังสังคมเพื่อประชาชนสุขภาพดีในที่สุด¹

กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการพัฒนาเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการสุขภาพในระดับรพ.สต. ขึ้นคือเกณฑ์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว (รพ.สต. ติดดาว) เพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิในรูปแบบของเครือข่ายบริการโดยมุ่งเน้นเชื่อมโยงระบบบริการกระบวนการบริการรวมทั้ง

การบริหารจัดการซึ่งจะทำให้เกิดการจัดการเป็นระบบทั้งองค์กรมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพการจัดบริการ (คน เงิน ของ) เพื่อให้เกิดการพัฒนาขีดความสามารถและคุณภาพบริการสาธารณสุขของหน่วยบริการ โดยมีเป้าหมายร่วมเพื่อสุขภาพของประชาชน (District Health system: DHS) รพ.สต. ติดดาว จะได้รับบริการที่ได้มาตรฐานใน 5 ประเด็น (5 ดาว 5 ดี) ได้แก่ 1) การบริหารดี 2) ประสานงานดี 3) ภาควิชามีส่วนร่วม 4) บุคลากรดี และ 5) ประชาชนมีสุขภาพดีจากการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการปฐมภูมิ รพ.สต. ติดดาว ซึ่งเริ่มดำเนินงาน ในปี 2560 เป้าหมายคือ รพ.สต. ทั่วประเทศทั้งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขและนอกสังกัดกระทรวงสาธารณสุข 9,806 แห่ง ซึ่งในปี 2560-2561 มีหน่วยบริการปฐมภูมิผ่านเกณฑ์ (5 ดาว) 5,089 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 51.90 โดยเกินเป้าหมายที่ตั้งไว้ปี 2561 ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 25.00 และกระทรวงสาธารณสุขเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ของโครงการนี้จึงได้ดำเนินการต่อเนื่องในปี 2562 โดยตั้งเป้าหมาย รพ.สต. ผ่านเกณฑ์คุณภาพ ทั่วประเทศร้อยละ 60 (สะสมปี 60-62) และ รพ.สต. ผ่านเกณฑ์คุณภาพทุกแห่งภายในปี 2564¹

อำเภอเมืองพะเยา จังหวัดพะเยา มี รพ.สต. ในพื้นที่ทั้งสิ้น 15 แห่ง การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ รพ.สต. ติดดาว ได้ดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี 2560 ซึ่งผลการดำเนินงานพบว่า ในปี 2560 มี รพ.สต. ผ่านเกณฑ์คุณภาพ จำนวน 2 แห่ง ปี 2561 จำนวน 4 แห่ง และปี 2562 จำนวน 9 แห่ง รวมผ่านเกณฑ์คุณภาพแล้วครบทุกแห่งเป็นอำเภอแรกของจังหวัดพะเยา ทั้งนี้พื้นที่อำเภอเมืองพะเยา มีลักษณะชุมชนและสังคมที่มีความซับซ้อน มีทั้งชุมชนเขตเมืองและเขตชนบทผสมผสานกัน ความสำเร็จของการดำเนินงาน รพ.สต. ติดดาว จึงสร้างความภาคภูมิใจแก่เจ้าหน้าที่

ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานโดยการถอดบทเรียน เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานและรูปแบบการดำเนินงานที่มีประโยชน์ สามารถใช้ในการวางแผนและเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานด้านสาธารณสุขอื่น ๆ ต่อไป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานรพ.สต.ติดดาว ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาวในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative study) ใช้วิธีการศึกษาด้วยการประชุมกลุ่มถอดบทเรียน โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

- 1) ประชากร คือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองพะเยาทั้งสิ้น 15 แห่ง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 124 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพระบบบริการในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา จำนวน 15 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลละ 2 คน จำนวน 30 คน โดยทำการเลือกขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งออกเป็น 3 กิจกรรม ได้แก่

กิจกรรมที่ 1 ศึกษา ทบทวน รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีภูมิด้านกระบวนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ปี 2560 -2562

กิจกรรมที่ 2 จัดประชุมถอดบทเรียน ความสำเร็จ รวมไปถึงเงื่อนไขและกระบวนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยากลุ่มตัวอย่างคือผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจำนวน 30 คน

กิจกรรมที่ 3 สังเคราะห์ข้อมูลการถอดบทเรียน กระบวนการดำเนินงาน และวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยความสำเร็จที่นำไปสู่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลผ่านเกณฑ์คุณภาพ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ของหน่วยบริการในเขตอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาระบบการดำเนินงาน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ทำการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Component Analysis) และการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) จากการประชุมกลุ่มถอดบทเรียน ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลการบรรยาย (Descriptive) วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผล

ข้อพิจารณาด้านจริยธรรม

การศึกษานี้ได้รับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์กับคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพะเยา เลขที่จริยธรรมที่ 001/2563 ลงวันที่ 25 พฤศจิกายน 2562

ผลการวิจัย

1. การดำเนินงาน รพ.สต. ติดตามในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

1.1 การจัดตั้งคณะทำงาน จัดตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รพ.สต. กลุ่มสหวิชาชีพ โดยมีทีมพี่เลี้ยง คือ โรงพยาบาลพะเยาและสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองพะเยา กำหนดบทบาทหน้าที่ เตรียมความพร้อม แก่ รพ.สต. ทุกแห่ง ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผล

1.2 กำหนดเป้าหมาย วางแผนดำเนินงาน คณะทำงานกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน และจัดทำแผนการเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 เป็นระยะเริ่มต้น ดำเนินการในปี 2560 เป้าหมายในการดำเนินงานซึ่งเป็น PCC จำนวน 2 แห่ง เพื่อเป็น รพ.สต. นำร่อง

ระยะที่ 2 ปี 2561 เป้าหมายการดำเนินการใน รพ.สต. ที่มีความพร้อมรับการประเมินตามตัวชี้วัดกระทรวงสาธารณสุข ร้อยละ 25 จำนวน 4 แห่ง โดยพบว่า ยังมีปัญหาอุปสรรคและยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 แห่ง จึงทำการประเมินซ้ำ และผ่านเกณฑ์ในระยะต่อมา

ระยะที่ 3 ปี 2562 เป้าหมายการดำเนินการ ร้อยละ 100 เนื่องจากคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ รพ.สต. อีก 9 แห่งที่เหลือ ได้มีการพิจารณาหลักเกณฑ์และบทเรียนของ รพ.สต. ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในปีที่ผ่านมาแล้วร่วมกัน จึงกำหนดเป้าหมายให้ผ่านเกณฑ์พร้อมกันทั้งหมด 9 แห่ง รวมเป็น 15 แห่ง (ยอดสะสม) ร้อยละ 100 ในปี 2562 ให้ได้

1.3 วิเคราะห์และการประเมินผลการดำเนินงาน หน่วยบริการ ที่จะเข้ารับการประเมินคุณภาพ ดำเนินการประเมินตนเองตามแบบประเมิน รพ.สต. ติดตาม ส่งมายังสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยา โดยมีทีมพี่

เลี้ยงให้คำแนะนำเบื้องต้น หลังจากนั้น คณะกรรมการระดับอำเภอคัดเลือก รพ.สต. ที่มีคะแนนตามเกณฑ์พื้นฐาน รพ.สต. ติดตาม เน้นกลุ่ม 5 ดาว (80 คะแนนขึ้นไป) เสนอรายชื่อพร้อมแบบประเมินให้คณะกรรมการประเมินระดับจังหวัด และคณะกรรมการประเมินผลระดับจังหวัด ประเมินผลและพิจารณาผลการประเมิน

1.4 ทบทวนสาเหตุปัญหา และแนวทางแก้ไข จากการตรวจเยี่ยมและประเมินรับรอง รพ.สต. ติดตาม ปี 2560-2561 ผ่านเกณฑ์คุณภาพ รพ.สต. ติดตาม จำนวน 6 แห่ง แต่ยังมีประเด็นที่ต้องทวนระบบงาน ซึ่งคณะกรรมการระดับจังหวัดได้ให้คำแนะนำในหลายประเด็น เช่น การมีและใช้ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลลัพธ์งาน การปฏิบัติตามระบบมาตรฐานงานด้านต่างๆ และ ระบบสนับสนุนสำคัญจาก รพ.แม่ข่าย IC LAB Drug คัดกรองผู้บริโภคซึ่งทำให้หน่วยบริการหลายแห่งไม่ผ่านเกณฑ์ประเมินในรอบแรก แต่ได้ปรับปรุงแก้ไขและรับการประเมินซ้ำในรอบที่สอง เฉพาะหัวข้อที่ยังไม่ผ่าน ด้วยเหตุนี้เอง ทางคณะทำงาน รพ.สต. ติดตามอำเภอเมืองพะเยา จึงมีแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพระบบบริการของ รพ.สต. แห่งอื่น ๆ เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินอย่างราบรื่น โดยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์กรด้วยการใช้ SWOT Analysis ดังนี้

วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) ผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายแนวทางการพัฒนางาน วางแผนการดำเนินงาน นิเทศติดตาม ประเมินผล พร้อมทั้งมีทีมพี่เลี้ยงจากโรงพยาบาลแม่ข่าย ที่มีความรอบรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์การทำงานระดับสูงมาช่วยเป็นที่ปรึกษา นอกจากนี้ยังมีการวางแผนการใช้งบประมาณพร้อมทั้งมีระบบการบันทึกข้อมูลและจัดเก็บข้อมูลทุกแห่งมีการติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มีการคืนข้อมูลสรุปผลจากการนิเทศติดตามและ

ประเมินผล ให้กับหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปพัฒนางานต่อไป

วิเคราะห์ จุดอ่อน (Weakness) รพ.สต. ติดดาวเขตอำเภอเมืองพะเยา การดำเนินการในระยะแรก มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ยังไม่ชัดเจน หน่วยบริการไม่ได้ศึกษามาตรฐานการประเมินอย่างละเอียดทำให้ไม่เข้าใจรายละเอียดการประเมินบางหัวข้อ จึงทำให้ไม่ผ่านการประเมินต้องมีการประเมินซ้ำในบางหมวดขาดการวิเคราะห์ข้อมูล และการนำข้อมูลมาใช้ในบริบทพื้นที่ของตนเองรวมทั้งปัญหาด้านสถานที่ตั้งของสถานบริการ และพื้นที่ใช้สอยภายในอาคารของหน่วยบริการบางแห่งมีจำกัดและหน่วยบริการบางแห่งมีงบประมาณในการพัฒนาการดำเนินงานค่อนข้างจำกัดนอกจากนี้ไม่ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน

วิเคราะห์โอกาส (Opportunities) ภาครัฐ เครือข่ายในชุมชนมีความเข้มแข็ง ได้แก่ เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายชุมชน เครือข่าย อสม. เครือข่ายนักจัดการสุขภาพในครอบครัว เครือข่ายผู้สูงอายุ เป็นต้นรวมทั้งระบบติดต่อสื่อสารเข้าถึงได้ง่าย เช่น ระบบออนไลน์ โซเชียลเน็ตเวิร์ค เป็นต้นนอกจากนี้ยังมีการบูรณาการการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่น ภาครัฐ/เอกชน/ภาคประชาชน/อปท. ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

วิเคราะห์ อุปสรรค (Threats) ในระยะแรกปี 2560-2561 เกณฑ์การประเมินมีความละเอียดค่อนข้างสูง ทำให้หลายแห่งไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน ต่อมาปี 2562 มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยบริการนอกจากนี้ยังพบว่าหน่วยบริการบางแห่งเจ้าหน้าที่มีน้อย ทำให้ไม่สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเต็มที่และการไม่ยอมรับและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.5 การปรับปรุง พัฒนาและแก้ไข ปัญหา เมื่อวิเคราะห์องค์กรแล้วจึงนำจุดแข็ง จุดอ่อนของการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขในปี

2562 เพื่อเป้าหมาย รพ.สต. ติดดาวคุณภาพทุกแห่งทั้งนี้ได้มีการแก้ไข พัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้แก่

1) การวางแผนการดำเนินงาน ได้มีการจัดประชุมอบรมเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพ รพ.สต. ทั้งหมด เรียนรู้และทำความเข้าใจเกณฑ์การประเมินผล พร้อมทั้งเชิญทีมงานระดับจังหวัดมาเป็นผู้ชี้แจงการดำเนินงาน ทีมพี่เลี้ยงระดับอำเภอตรวจเยี่ยมเตรียมความพร้อมให้กับหน่วยบริการก่อนการประเมิน

2) การสื่อสารองค์กร จัดตั้งไลน์กลุ่มสื่อสาร โดยพี่เลี้ยงอำเภอ เป็นผู้สรุปผลการตรวจติดตามราย รพ.สต. จุดเด่น จุดด้อย ส่วนขาด เพื่อให้ ผู้บริหาร/ทีมงานใน รพ.สต. อื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงนำไปปรับปรุง พัฒนาในพื้นที่ของตนเอง

3) สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน หน่วยบริการ/ รพ.สต. แห่งอื่นเข้าร่วมสังเกตการณ์การประเมินและการตรวจเยี่ยมของคณะกรรมการจังหวัดที่ตรวจประเมินใน รพ.สต. อื่นๆ ผู้สังเกตการณ์สามารถนำความรู้ ข้อเสนอแนะ ไปปรับปรุงแก้ไข พัฒนาส่วนขาดของตนเอง ให้ตรงตามมาตรฐานมากที่สุด

4) การสรุปการดำเนินงานและคืนข้อมูล สรุปข้อเด่น ข้อด้อย นำมาปรับปรุงวางแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ปี 2562 รพ.สต. ในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมือง จังหวัดพะเยากำหนดเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ รพ.สต.ติดดาวครบทุกแห่ง และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยผ่านเกณฑ์ระดับ 5 ดาว (80 คะแนน) ครบทุกแห่งเป็นอำเภอแรกในจังหวัดพะเยา เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2562

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต. ติดดาว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว อำเภอเมืองพะเยา คือ

1) กลยุทธ์ขององค์กร มีการวิเคราะห์ผลกำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงาน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติงาน ที่มีความชัดเจนครอบคลุมทั้งในระดับอำเภอและตำบล

2) โครงสร้างขององค์กร มีการจัดคณะทำงาน มอบหมายภารกิจหน้าที่ที่ชัดเจนทุกระดับ

3) ระบบการปฏิบัติงาน บริหารจัดการเป็นระบบ ประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ศึกษาเกณฑ์การประเมิน กระบวนการประเมิน วิเคราะห์และเพิ่มเติมส่วนขาด แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีดำเนินงาน ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4) บุคลากร บุคลากรทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

5) ทักษะความรู้ความสามารถ บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาศักยภาพตามหน้าที่ปฏิบัติงานของตนเอง

6) รูปแบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารทุกระดับต่างให้ความสำคัญ กับการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพ รพ.สต. ติดดาวมีการจูงใจโน้มน้าวให้บุคลากรในหน่วยงานเห็นความสำคัญและเกิดความมุ่งมั่น ร่วมมือในการดำเนินงาน พร้อมทั้งติดตามการดำเนินงานด้วยตนเอง ทำให้เป็นการกระตุ้นให้ รพ.สต. พัฒนานตนเองเพิ่มมากขึ้น

7) ค่านิยมร่วม บุคลากรทุกระดับ มีความสนใจมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์การประเมิน โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือผ่านเกณฑ์การประเมินในปี 2562 ทุกหน่วยบริการต่างทุ่มเท เอาใจใส่ ซื่อสัตย์ เต็มใจและให้ความร่วมมือช่วยเหลือ

เกื้อกูลกัน อย่างเต็มกำลังความสามารถจนบรรลุเป้าหมายผ่านเกณฑ์ครบทุกแห่ง

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ด้านกระบวนการดำเนินงาน จากผลการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งเป็นระบบการบริการจัดการองค์กร ซึ่งฝ่ายบริหารได้ทราบแนวทางการทำงาน การกำหนดนโยบาย และการวินิจฉัยสั่งการนำมาซึ่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้วิจัยเห็นว่า กระบวนการดำเนินงานยังสอดคล้องกับแนวทาง CQI (Continuous Quality Improvement) โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ มีขั้นตอนการดำเนินงานแบบ PDCA (Plan Do Check Act) ซึ่งแทรกอยู่ในกระบวนการทำงานการพัฒนาคุณภาพ รพ.สต.ติดดาวของอำเภอเมืองพะเยา โดยมีรูปแบบการทำกิจกรรมที่ง่าย ๆ ได้แก่ การร่วมสังเกตการณ์ การปรับใช้ข้อมูลในพื้นที่ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SWOT Analysis เป็นต้น ทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและหน่วยบริการสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างรวดเร็วสามารถผ่านเกณฑ์ประเมินครบทุกแห่งเป็นอำเภอแรกของจังหวัดพะเยาทั้ง ๆ ที่เป็นพื้นที่ที่มีความซับซ้อนในการดำเนินงานค่อนข้างสูงสอดคล้องกับการศึกษาของ อรรถณี ภัทรทิพากร, มรรยาท รุจิวิเศษ และฉัตรชัย มิ่งมัลลย์รักษ์² ที่พบว่า CQI ช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจในงาน ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับ CQI และการรับรู้ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมพัฒนาคุณภาพ ได้แก่ การใช้เวลาและโอกาสเพื่อสะท้อนปัญหา, กำหนดเป้าหมายและระยะเวลา, แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสนับสนุนผู้ร่วมงาน ประโยชน์ของ CQI ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของขวัญ

และกำลังใจ ประสิทธิภาพงาน คุณภาพการบริการ และความพึงพอใจในงาน

ด้านปัจจัยความสำเร็จ ผู้วิจัยเห็นว่า ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์การของ Henri J. Fayol³ ที่ได้สรุปไว้ว่า หัวใจของการบริหารจัดการที่มีคนจำนวนมาก เพื่อให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นมี 5 ปัจจัย เรียกว่า POCCC ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Co-ordinating) และ 5) การควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักการบริหารของ Fayol ด้านการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ซึ่งจะ使人เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคนให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับหลักการบริหารด้านอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิ์ที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้ โดยจะมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีคุณสมบัติซึ่งกันและกันนอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้ได้นำหลักการ 7s McKinsey เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหาร มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรโดยนำผลการวิเคราะห์ตามหลักการมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหาร องค์กรประกอบไปด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร ช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จสอดคล้องกับการศึกษาของ เกลิมวุฒิอุตโน, จำลอง โพธิ์บุญ, และ วิสาชา ภูจินดา⁴ ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ อปท. มีผลการดำเนินงานดี คือ กระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน

เป็นระบบ และปัจจัยด้านผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและความใส่ใจในภารกิจ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พิสิษฐ์ ฉัตรวิวัฒนากุล⁵ ที่พบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จด้านคุณภาพคือปัจจัยด้านบริหารงาน และปัจจัยด้านการวางแผนงานโดยละเอียด

2. โครงสร้างองค์กร การจัดองค์กรที่ดีมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วสอดคล้องกับการศึกษาของหทัยรัตน์ คงสืบและวิไลลักษณ์ เรืองรัตนตรัย⁵ พบว่าปัจจัยความสำเร็จด้านโครงสร้างขององค์กรมาจากการจัดกลุ่มงานมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับการศึกษาของ กุศลสายสุราอามาศย์, สงครามชัย ลีทองดี และเสฐียรพงษ์ ศิวินา⁶ ที่พบว่า การมีคณะกรรมการดำเนินงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุน ให้คำแนะนำในการพัฒนารพ.สต.ติดดาว มีนโยบายที่ชัดเจน มีช่องทางในการติดต่อที่เหมาะสม ถือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ระบบการปฏิบัติงาน การจัดระบบการทำงาน ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังการศึกษาของ กุศลสายสุราอามาศย์, สงครามชัย ลีทองดี และเสฐียรพงษ์ ศิวินา⁷ พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงาน รพ.สต.ติดดาว คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนา การทำงานร่วมกันระหว่างทีมสหวิชาชีพในโรงพยาบาลแม่ข่าย และ รพ.สต. การมีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. บุคลากร ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจัดการทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับการศึกษาของบุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ และ

ประเสริฐ อินทร์รักษ⁸ ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข คือการมุ่งเน้นบุคลากร ซึ่งคล้ายกันกับแนวคิดความเป็นเลิศของ Peter & Waterman⁹ ที่กล่าวถึงไว้ว่าการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงานให้ความสำคัญกับคุณค่าและคุณภาพการบริการที่มุ่งสู่ผู้รับบริการ ส่วน Dubrin¹⁰ ให้ความเห็นว่า การมีบุคลากรที่เพียงพอจะทำให้มั่นใจว่าจะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายได้

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ หทัยรัตน์ คงสืบและวิไลลักษณ์ เรืองรัตนตรัย⁶ ที่พบว่าบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานและได้รับการพัฒนาศักยภาพตามสายงานที่รับผิดชอบ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของมูทิตาวรกุล¹¹ ที่พบว่าปัจจัยด้านทักษะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานและเมื่อนำมาสร้างสมการพยากรณ์พบว่าปัจจัยด้านทักษะส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานมากที่สุด

6. รูปแบบการบริหารจัดการ ผู้วิจัยเห็นว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นสอดคล้องกับการศึกษาของ เณลิมวุฒิ อุตโน, จำลอง โพธิ์บุญ , และ วิสาชา ภูจินดา⁴ ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ อปท. มีผลการดำเนินงานดี คือ ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์ วิทย์ และประเสริฐ อินทร์รักษ⁸ ที่พบว่าหนึ่งในปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สอดคล้องกับหทัยรัตน์ คงสืบและวิไลลักษณ์ เรืองรัตนตรัย⁶ ที่พบว่าการศึกษา

ผู้อำนวยการ รพ.สต. ที่ให้ความสำคัญ และสนใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและร่วมดำเนินงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

7. ค่านิยมร่วม ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรสอดคล้องกับการศึกษาของมูทิตาวรกุล¹¹ ที่พบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิตจังหวัดปทุมธานี

ดังนั้น ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ของหน่วยบริการในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองพะเยา เกิดจากระบบบริหารจัดการภายในองค์กร ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน ประกอบกับการดำเนินงานแบบทีมที่แข็งแกร่ง การคืนข้อมูล การสื่อสารภายในอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนช่วยเร่งให้การดำเนินพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ประสบความสำเร็จผ่านเกณฑ์การประเมินได้เร็วมากยิ่งขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณหน่วยงานสถานบริการในสังกัดพื้นที่ของ ชาวสาธารณสุขอำเภอเมืองพะเยาทุกคน ที่ร่วมแรงร่วมใจ ร่วมดำเนินการจนสามารถผ่านเกณฑ์การประเมินครบทุกแห่งเป็นอำเภอแรกของจังหวัดพะเยา และขอขอบพระคุณ ผู้เข้าร่วมการวิจัยทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาเข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

1. กองยุทธศาสตร์และแผน.แผนยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีด้านสาธารณสุขและแผนปฏิบัติการ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี 2561: กระทรวงสาธารณสุข, 2560.
2. อรรถนิษฐ์ ภัทรทิพากร, มรรยาพร รุจิวิเศษ และ ฉัตรชัย มิ่งมาลัยรักษ์. “ผลของ CQI ต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในงานพัฒนาคุณภาพการบริการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ”, TUH Journal online. 1(1): 42-52 ; มกราคม - เมษายน 2559.
3. Henri J. Fayol.แนวคิดและทฤษฎีการจัดการ. สืบค้นจาก <http://adisony.blogspot.com/2012/10/henri-fayol.html>. เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2562
- 4.เฉลิมวุฒิ อุตโน, จำลอง โพธิ์บุญ, และ วิสาขา ภูจินดา. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานสาธารณสุขมูลฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. วารสารร่มพญักษ์ มหาวิทยาลัยเกริก. 33 (3): 9-30; กันยายน – ธันวาคม 2558.
5. พิสิษฐ์ ฉัตรวิวัฒนากุล. การศึกษาปัจจัยความสำเร็จการดำเนินงานโครงการย้ายกองพันสรรพาวุธซ่อมบำรุงเขตหลังของกองพันทหารช่างเครื่องมือพิเศษปีงบประมาณ 2555 – 2559. หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2558.
- 6.หทัยรัตน์ คงสืบและวิไลลักษณ์ เรื่องรัตนตรัย. ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว. วารสารวิจัยและพัฒนาสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา, 5(1): 72-84; มกราคม - มิถุนายน 2562.
- 7.กุศลาลัย สุราอามาตย์, สงครามชัย ลีทองดี และ เสฐียรพงษ์ ศิวินา. รูปแบบการพัฒนาคุณภาพห้องปฏิบัติการด้านการแพทย์และสาธารณสุขตามเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ในเครือข่ายบริการปฐมภูมิ อำเภอดุสิต กรุงเทพมหานคร. วารสารโรงพยาบาลมหาสารคาม. 16(1): 63-69; มกราคม – เมษายน 2562.
- 8.บุญทิพย์ ลิขิตพงษ์วิทย์ และประเสริฐ อินทร์รักษ์. ปัจจัยความเป็นเลิศในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้. 4(1): 117-134; มกราคม - เมษายน 2560.
9. Peters, T., and Waterman Jr., R..Insearch of Excellence.New york: Harper Collins Publisher; 1982.
- 10.Dubrin, A. J.. Essential of Management. (9th ed). New York: South-Western CollegePublishing; 2012.
- 11.มูทิตา วรกุลยากุล. ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิทยบริการ. 24(1) : 144 – 158; มกราคม-มีนาคม 2556.