

Lesson Learned Service Innovation "Collaborative Development": To Get the Star Award in Thoen District, Lampang Province.

kobkul sawongtui*

Abstract

Sub-district health promoting hospitals are extremely important to the public health system at the primary level. Therefore, development is necessary and important. The goal of development is to make people healthy, the staff are happy and have a sustainable health system. This research study is based on qualitative research. The purposes of this study was to distill the Lesson learned of Service Innovation "Collaborative Development": there is a change in the service system of the sub-district health promoting hospital to get the star award in Thoen district, Lampang province. The sample group consisted of the management team, district staff team and staff team 22 cases. The data were collected together with the development process during from January to August 2018. Research instruments are in-depth interviews, participant observation, After Action Reviews. A thematic analysis was performed to examine qualitative information.

The results revealed that: "Collaborative Development" is a systematic development of the sub-district health promoting hospital. There are elements in the operation, namely management team, district staff team and staff team who work together to develop the work to be successful within the context of time constraints and the number of personnel. The result after the "continuous development" operation continuously that is all can work quickly, there are 6 self-assessment sub-district health promoting hospital districts recruited as the star award. There are 2 setting in the province that have been certified by the regional health board 1 in the year 2558 and 2560. The Key success factor of "continuous development" was cooperation based on the understanding the work system, the unity of management team, district staff team and staff team through the morale and uniqueness of development

Keywords: Service Innovation, Collaborative Development, Sub-district Health Promoting Hospital Star Award

* Registered Nurse, Professional Level, Thoen Hospital

ถอดบทเรียน นวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” สู่วิทยาศาสตร์สุขภาพตำบลติดดาว ในเขตพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง

กอบกุล สว่างค์ด้อย*

บทคัดย่อ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบสุขภาพของประชาชนในระดับปฐมภูมิ ดังนั้นการพัฒนาจึงมีความจำเป็นและสำคัญโดยเป้าหมายของการพัฒนานี้คือเพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและมีระบบสุขภาพที่ยั่งยืน การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อถอดบทเรียนนวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” ที่มีการปรับเปลี่ยนระบบบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจนผ่านเกณฑ์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ในเขตพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ทีมผู้บริหาร ทีมนำอำเภอ และทีมผู้ปฏิบัติงาน รวม 22 คน เก็บรวบรวมข้อมูลไปพร้อมกันกับการดำเนินการพัฒนาในช่วงระยะเวลา ตั้งแต่เดือน มกราคม – สิงหาคม 2561 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและ และการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการศึกษา การลงชั้นพัฒนาเป็นการดำเนินงานพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบในการดำเนินงาน ได้แก่ ทีมผู้บริหาร ทีมนำอำเภอ และทีมผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมมือกันพัฒนางานให้สำเร็จได้ภายในบริบทที่มีข้อจำกัดทั้งด้านระยะเวลา และจำนวนบุคลากร และผลลัพธ์ภายหลังการปรับเปลี่ยนระบบการดำเนินงานด้วยนวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” อย่างต่อเนื่อง พบว่า โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลทุกแห่ง สามารถพัฒนางานได้รวดเร็ว มีการประเมินตนเองผ่านเกณฑ์ระดับอำเภอทุกแห่ง และมีจำนวน 6 แห่ง ได้รับคัดเลือกให้เป็น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวระดับจังหวัด และมีอีก 2 แห่ง ที่ผ่านการประเมินติดดาว ระดับเขตสุขภาพที่ 1 ในปีงบประมาณ 2558 และปีงบประมาณ 2560 โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จของ “ลงชั้นพัฒนา” คือ ความร่วมมือบนพื้นฐานหัวใจสำคัญของความเข้าใจระบบงาน ความสามัคคีของทั้งทีมผู้บริหาร ทีมนำอำเภอ และทีมผู้ปฏิบัติงาน ผ่านการให้ขวัญกำลังใจและความเป็นหนึ่งเดียวของการพัฒนา

คำสำคัญ: นวัตกรรมบริการ, ลงชั้นพัฒนา, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว

* วิทยาลัยวิชาชีพชำนาญการ โรงพยาบาลเถิน

บทนำ

การพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศไทย มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นกว่าเดิม สามารถขยายการเข้าถึงบริการสุขภาพ โดยการสร้างโรงพยาบาลอำเภอและสถานอนามัยครอบคลุมในทุกพื้นที่ทั่วประเทศ ปัจจุบันสถานอนามัยได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ได้มีการยกระดับการให้บริการเพิ่มมากขึ้นในทุกด้าน ทั้งด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค การฟื้นฟูสภาพผู้รับบริการที่มีภาวะแทรกซ้อน รวมถึงงานคุ้มครองผู้บริโภค ทำให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่จำเป็นได้ในหน่วยบริการสุขภาพใกล้บ้าน กระทรวงสาธารณสุข จึงได้กำหนดนโยบายพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการสุขภาพทุกระดับ โดยเฉพาะ การพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โดยมีเป้าหมายให้ประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน อันจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ ของกระทรวงสาธารณสุข คือ เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี ในที่สุด ดังนั้น การพัฒนาเครื่องมือการพัฒนาคุณภาพหน่วยบริการสุขภาพในระดับ รพ.สต. ขึ้น คือ เกณฑ์พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว (รพ.สต. ติดดาว) เพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยบริการปฐมภูมิในรูปแบบเครือข่ายบริการ โดยมุ่งเน้นเชื่อมโยงระบบบริการ กระบวนการบริการ รวมทั้งการบริหารจัดการซึ่งจะทำให้เกิดการจัดการเป็นระบบทั้งองค์กร (Strategy and Planning Division, Ministry of public health, 2018)

การพัฒนาระบบการบริการเป็นการนำแนวคิดใหม่ๆ ในเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้สามารถช่วยเพิ่มคุณค่าในการบริหารจัดการและสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน คำว่า นวัตกรรม หมายถึง การสร้างออกแบบ พัฒนา ปรับปรุง สิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ วิธีการปฏิบัติ กระบวนการ รวมถึงประสิทธิภาพขององค์กรที่แตกต่างจากเดิม หรือได้มาจากการคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหาหรือปรับปรุงระบบงานเพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้นหรือได้ผลงานมากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น ใช้ทรัพยากรได้น้อยลง มีความเสี่ยงลดลง เป็นการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า พนักงาน สังคม) บนพื้นฐานของการดำรงหรือยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและคำนึงถึงความปลอดภัยเป็นสำคัญ (Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University, 2018)

สำหรับอำเภอเถิน จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย 8 ตำบล 95 หมู่บ้าน มีโรงพยาบาลชุมชนทุติยภูมิระดับกลาง (M2) 1 แห่ง มี รพ.สต. มากถึง 18 แห่ง การพัฒนาระบบงานบริการใน รพ.สต. ให้มีมาตรฐานจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจและยอมรับในคุณภาพของระบบบริการ แต่ด้วยความจำกัดด้านบุคลากรที่มีจำนวน 1-3 คน ทำให้การพัฒนางานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นส่งผลต่อการพัฒนางานที่ขาดความต่อเนื่อง ประกอบกับอำเภอเถิน ต้องมีการพัฒนาให้เป็น รพ.สต. ติดดาว มีตัวชี้วัดที่ส่งประเมินระดับจังหวัด ร้อยละ 100 การเตรียมความพร้อมของระบบบริการโดยเฉพาะระบบงานป้องกันการติดเชื้อ มาตรฐานด้านยาและเวชภัณฑ์ และมาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการจึงเป็นสิ่งสำคัญซึ่งภายหลังจากการลงเยี่ยมเสริมพลังของทีมนำอำเภอและประชุมร่วมกับ รพ.สต. ทั้ง 18 แห่ง ได้ข้อสรุปว่าควรมีการร่วมมือกันปรับปรุงระบบการให้บริการตามเกณฑ์มาตรฐาน รพ.สต.ติดดาวทุกแห่ง ได้แก่ การพัฒนางานป้องกันการติดเชื้อ ยาและเวชภัณฑ์ มาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการ พัฒนาคุณภาพบริการ เช่น การประกันคุณภาพ ณ จุดบริการที่สำคัญ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในสถานบริการให้สวยงาม ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจในการใช้บริการและยอมรับในคุณภาพของ รพ.สต. ทุกแห่งในอำเภอเถินจึงได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการในพื้นที่ใหม่เป็นในรูปแบบ “18 รพ.สต.” อำเภอเถิน ร่วมมือพัฒนาระบบบริการ ให้ได้มาตรฐาน “รพ.สต. ติดดาว” โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอำเภอเถิน จังหวัดลำปาง จำนวน 18 แห่ง จับมือพัฒนาระบบบริการมุ่งสู่มาตรฐานเกณฑ์ “รพ.สต.ติดดาว” เพื่อให้ผู้รับบริการในเขตพื้นที่สามารถเข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้สะดวกรวดเร็ว และลดความแออัดจากโรงพยาบาลใหญ่ ด้วยแนวคิด

“คนสำราญ งานสำเร็จ” จนกระทั่งสามารถนำสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนระบบบริการดังกล่าวนำเสนอเป็นผลงาน เรื่อง “ลงขันพัฒนา รพ.สต. อำเภอลำปำ สู่การรับประเมิน รพ.สต.ติดดาว” ในงานประชุมวิชาการกระทรวงสาธารณสุขประจำปี 2561 และผลงานได้รับการเผยแพร่จากสำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในเดือนกันยายน 2561 ซึ่งนวัตกรรมบริการของพื้นที่อำเภอลำปำนั้นสอดคล้องกับผลการศึกษาการจัดการแบบมีส่วนร่วมต่อคุณภาพงานติดเชื้อของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเครือข่ายโรงพยาบาลบ้านโป่ง โดยการให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในขั้นตอนทุกกิจกรรม มีการทบทวนการบริหารจัดการงานด้านการติดเชื้อ มีคู่มือในการทำงาน ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนางาน ส่งผลต่อการพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารพ.สต. ติดดาวได้ (Linjong Boonthanom and Lampoo neamwong, 2017)

จากสภาพการดำเนินงานของพื้นที่อำเภอลำปำที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการด้วยแนวทางใหม่ “การลงขันพัฒนา” สำหรับนวัตกรรมบริการนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ยังไม่เคยมีการดำเนินการในลักษณะร่วมลงขันพัฒนานี้มาก่อน แต่จะเป็นการลงขันในประเด็นของเงินกองทุนพัฒนาสุขภาพในระดับตำบล กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2545 ของอำเภอลำปำได้เริ่มต้นด้วยการทดลองพัฒนาศักยภาพของสถานีอนามัยนำร่อง 4 ตำบล โดยสถานีอนามัยได้ลงไปพูดคุยกับ อบต. อสม. ผู้นำชุมชน และทำประชาคมกับชุมชน จนเกิด “โครงการ 2 บาทร่วมกันลงขันสร้างสรรค์โรงพยาบาลตำบล” ตั้งเป็นกองทุนพัฒนาสุขภาพตำบลซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของแก่ท้องถิ่นและชุมชนในการจัดการปัญหาสุขภาพ (สุรเกียรติ์ อาชานานุภาพ, 2555) แต่สำหรับการจัดทำนวัตกรรมบริการนี้ได้ดำเนินการในพื้นที่อำเภอลำปำเป็นแห่งแรกและทำอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นการทำงานที่เกิดจากการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทั้ง 18 แห่ง ของอำเภอลำปำ ที่จะให้พัฒนางานสำเร็จในเวลาอันจำกัดและเป็นไปตามมาตรฐาน รพ.สต.ติดดาว จากแนวทางการพัฒนางานรูปแบบเดิมที่ดำเนินการโดยผู้ปฏิบัติงานแต่ละแห่ง ด้วยจำนวนบุคลากรแต่ละ 2-3 คน ต้องใช้เวลาในการพัฒนางานนาน และผลจากการระดมความคิดเห็นว่า การกระทำเช่นนี้จะเกิดผลดีกับพื้นที่เพราะเมื่อมีการ “ลงขันพัฒนา” จะส่งผลต่อความสำเร็จ ได้ผลงานตามมาตรฐานด้วยจำนวนบุคลากรที่ระดมพลังช่วยเหลือพัฒนางาน และผลสำเร็จในเบื้องต้นดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยได้รับรู้ถึงที่มา ความจำเป็น แนวทางการดำเนินงานในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนา ตลอดจนการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่อำเภอลำปำ แต่ผลของการดำเนินงานจากสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะมีข้อคิด มุมมอง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงอาจจะมีสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงบทเรียนที่ทรงคุณค่าที่สามารถนำมาเป็นแนวทางสำหรับพื้นที่อื่นๆ ที่สนใจจะนำไปใช้ในการพัฒนาได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะใช้ศึกษาเป็นเครื่องมือในพัฒนาพื้นที่อื่นๆ ในด้านสาธารณสุขต่อไปจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและถอดบทเรียน นวัตกรรมบริการ “ลงขันพัฒนา” สู่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาวในเขตพื้นที่อำเภอลำปำ จังหวัดลำปาง เพื่อสามารถนำไปเป็นประโยชน์และถ่ายทอดต่อสู่พื้นที่ชุมชนอื่น ๆ ได้ อีกทั้งศึกษาบทเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการจัดกิจกรรมอื่นๆ ที่จะพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์

เพื่อถอดบทเรียนนวัตกรรมบริการ “ลงขันพัฒนา” ที่มีการปรับเปลี่ยนระบบบริการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจนผ่านเกณฑ์โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว ในเขตพื้นที่อำเภอลำปำ จังหวัดลำปาง

นิยามศัพท์

นวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” หมายถึง การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของเขตพื้นที่อำเภอเถิน จากรูปแบบเดิมที่ต่างหน่วยงานต่างทำงานของตนเองมาเป็นรูปแบบการทำงานเป็นเครือข่ายเพิ่มมากขึ้นโดยเน้นวิธีการและมุ่งผลลัพธ์ของการพัฒนางานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเพื่อให้ได้มาตรฐานและผ่านเกณฑ์ของ รพ.สต. ติดตาม ภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัดทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร ซึ่งการลงชั้นพัฒนาทำให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่แต่ละแห่งได้ทราบบริบท ข้อจำกัดในการพัฒนางานของแต่ละแห่ง เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนางานตลอดจนความสุขจากการทำงานร่วมกัน ตามแนวคิด “คนสำราญ งานสำเร็จ” ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ พร้อมรับการประเมินร้อยละ 100

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดตาม หมายถึง การพัฒนาการให้บริการ ทำให้ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่จำเป็นได้ในหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิอย่างครอบคลุมที่มีคุณภาพมาตรฐาน เน้นพัฒนาคุณภาพระบบบริการสุขภาพและกระบวนการบริการ 5 ด้าน คือ 1) บริหารดี มีภาวะผู้นำ การนำธรรมาภิบาล 2) ประสานงานดี ภาคีมีส่วนร่วม 3) บุคลากรดี สร้างความสุข เสริมพลังประชาชนและครอบครัวในการดูแลตนเอง 4) บริการดี มีการจัดบริการครอบคลุม 5) ประชาชนสุขภาพดีในการดูแลตนเอง รวมทั้งการมีนวัตกรรมงานวิจัย การจัดการองค์ความรู้ (Strategy and Planning Division, Ministry of public health, 2018)

วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง นวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” สู่ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดตาม ในเขตพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยแนวปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology Study) เพื่อศึกษาปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นหรือได้ประสบมาเพื่อมุ่งทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่มีแง่มุมที่น่าสนใจหรือมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาบทเรียนการเรียนรู้การดำเนินงานของการปรับเปลี่ยนระบบบริการในเขตพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง สำหรับหน่วยการวิเคราะห์ในการวิจัย (Unit of Analysis) ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง ซึ่งประกอบด้วย 8 ตำบล 95 หมู่บ้าน มีโรงพยาบาลชุมชนทุติยภูมิระดับกลาง (M2) 1 แห่ง และมีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 18 แห่ง เป็นพื้นที่ในการวิจัย

การตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลโดยกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ผลการศึกษาที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ ได้แก่ การตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงด้านข้อมูลว่ามีความครบถ้วน และมีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอสมบูรณ์เป็นรูปธรรมในการสรุป มีการอธิบายตามสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) (Denzin, 1970, p. 39) โดยมีผู้วิจัยหลายคนหรือเป็นทีมวิจัยซึ่งมีการแบ่งงานกันในการเก็บข้อมูลแล้วนำข้อมูลที่ได้ของแต่ละคนมาตรวจสอบความถูกต้องร่วมกัน

การเก็บข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) และการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ After Action Reviews; AARs) รวมทั้งเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนา และพรรณนาวิเคราะห์ (Analytical Description) (Jumpol Nimpanich and Wornwaluncha Rojanapol, 2016) โดยนำผลการศึกษามาวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยแยกออกมาเป็นประเด็นต่างๆ โดยอ่านและทำความเข้าใจข้อความหรือถ้อยคำต่างๆ ที่ปรากฏจากการบันทึกและ

สังเกต สัมภาษณ์ มีการจับประเด็นสำคัญแล้วจัดระบบให้รหัส จัดหมวดหมู่ ตีความ ตรวจสอบความหมาย และสรุปความ

ผู้วิจัยลงพื้นที่เก็บข้อมูลภาคสนามด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการดำเนินการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมบริการของพื้นที่ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ประกอบด้วยทีมผู้บริหาร ทีมนำอำเภอ และทีมผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 22 คน (ผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต. 18 คน และทีมนำอำเภอ 4 คน) ซึ่งในการสัมภาษณ์นี้ได้ใช้แนวคำถามปลายเปิดซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถพูดคุยเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระ การพูดคุยตั้งอยู่บนฐานของความเต็มใจที่จะตอบคำถามของผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ มีการจดบันทึกในประเด็นสำคัญๆ และผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากการสัมภาษณ์หลังเก็บข้อมูลในพื้นที่วิจัยทันทีซึ่งข้อมูลที่ได้จะเก็บรวบรวมจนข้อมูลมีความอิ่มตัว กล่าวคือ ไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มเติม ได้รับคำตอบทุกข้อคำถามและข้อสงสัยที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และได้สาระครอบคลุมจากทั้ง 22 คน

ผลการศึกษา

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In - depth Interview) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) และการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ After Action Reviews; AARs) สามารถตอบทเรียนเป็นผลของการปรับเปลี่ยนรูปแบบบริการ นวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” ดังนี้

1. ด้านกระบวนการดำเนินงาน พบว่า จากการประชุมผู้ปฏิบัติงาน รพ.สต. 18 แห่ง เพื่อกำหนดตารางลงชั้นพัฒนา

1.1 ทีมนำอำเภอได้จัดทำตารางพัฒนางานของ รพ.สต. 18 แห่ง โดยให้เจ้าหน้าที่ รพ.สต. ร่วมมือกันปรับปรุง รพ.สต. ทั้ง 18 แห่ง ร่วมลงชั้นพัฒนา รพ.สต. แต่ละแห่ง ตามแนวคิด “คนสำราญ งานสำเร็จ” มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในจุดที่ต้องการพัฒนาของ รพ.สต. แต่ละแห่ง โดยให้พื้นที่เตรียมอุปกรณ์ ให้เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน และในวันลงชั้นพัฒนามีการประชุมทีมสรุปหน้างานที่ต้องการพัฒนา ก่อนลงมือพัฒนางานปฏิบัติงาน

1.2 มีการสรุปผลการพัฒนางานเพื่อนำส่งคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) จากการลงชั้นพัฒนางาน ตามตารางการมีขั้นตอน ดังนี้ 1) จัดตารางการทำงาน เพื่อกำหนดวัน เวลาและสถานที่ที่จะลงไปพัฒนา รวมทั้งสิ้น 18 ครั้ง ครั้งละ 1 แห่ง จำนวน 1 วัน และมีการลงทวนซ้ำเพื่อติดตามในอีก 1 เดือนนับจากครั้งแรกที่ลงในแต่ละแห่ง โดยมีการกำหนดตารางนัดหมายไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมครบถ้วน 2) เตรียมอุปกรณ์ปฏิบัติงานและแบ่งบทบาทหน้าที่ตามความถนัด 3) ประชุมทีมหน้างานพร้อมลงพื้นที่ปฏิบัติงาน เช่น ปรับปรุงระบบให้บริการ ปรับตำแหน่งการวางอุปกรณ์ในสถานบริการ ได้แก่ รถทำแผล อุปกรณ์เครื่องมือแพทย์ อุปกรณ์สำนักงาน ทำความสะอาดห้องเตรียมอุปกรณ์ทำให้ปราศจากเชื้อ และได้มาตรฐาน ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์ให้สวยงาม 4) การพัฒนางานการติดเชื้อ ยา และเวชภัณฑ์ มาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการ 5) การพัฒนาคุณภาพบริการ เช่นการประกันคุณภาพ ณ จุดบริการที่สำคัญ 6) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในสถานบริการให้สวยงาม โดยในแต่ละครั้งจะมีตัวแทนของทีมผู้บริหาร ทีมนำอำเภอและทีมผู้ปฏิบัติงานอย่างน้อยทีมละ 1 คน ร่วมลงไปตามตารางที่ได้วางแผนและนัดหมายร่วมกันไว้ ทีมนำอำเภอจึงได้ร่วมกันหาแนวทางในการช่วยให้การพัฒนางานเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รพ.สต. ตีตรา โดยลดผลกระทบเรื่องความเครียดและเอื้อต่อผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด ในเวทีประชุมผู้ปฏิบัติงาน รพ.สต. ปัญหาของการพัฒนางานดังกล่าว ได้ถูกนำมาเป็นประเด็นในการพูดคุย เพื่อหาทางออกร่วมกัน เมื่อได้ข้อสรุปของการทำงานคือ ต้องมีการช่วยกัน “ลงชั้นพัฒนา” ซึ่งจะทำให้การพัฒนางานรวดเร็วขึ้น งานบริการมีมาตรฐานทุกระบบ ข้อเสนอดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประสานงานสาธารณสุข

ระดับอำเภอ (คปสอ.) กิจกรรมการพัฒนางานจึงถูกนำไปบรรจุในแผนงานยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) ประเด็นของการพัฒนาระบบสุขภาพปฐมภูมิ (Primary Care) โดยมีเป้าหมาย / ตัวชี้วัด (KPI) 1 ใน 4 ข้อ คือร้อยละของ รพ.สต. ที่ผ่านเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ รพ.สต. ติดตามเพื่อให้มีการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการพัฒนางานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงบประมาณในส่วนของการค่าอาหารกลางวันและอาหารว่างของผู้ปฏิบัติงานที่ระดมพลังช่วยพัฒนางานในหนึ่งวัน ที่จะไม่เป็นการรบกวนพื้นที่มากเกินไป นอกจากการเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ ในการทำแผ่นป้ายประกันคุณภาพ ณ จุดบริการต่างๆของ รพ.สต. ที่ให้เป็นความรับผิดชอบของพื้นที่

จากกระบวนการดำเนินงาน ดังกล่าว สามารถอธิบายเป็นแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการดำเนินงาน “ลงชั้นพัฒนา” รพ.สต. อำเภอเถิน สู่การประเมิน รพ.สต. ติดตาม

2. ด้านผลลัพธ์ของการดำเนินงาน จากการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลงานในพื้นที่ได้รับการเผยแพร่ผลงานที่สำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ในเดือนกันยายน 2561 ภายใต้ชื่อผลงาน “18 รพ.สต.” อำเภอเถิน ร่วมมือพัฒนาระบบบริการ ให้ได้มาตรฐาน “รพ.สต. ติดตาม” โดยโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง จำนวน 18 แห่ง จับมือพัฒนาระบบบริการมุ่งสู่มาตรฐานเกณฑ์ “รพ.สต.ติดตาม” เพื่อเข้าถึงบริการทางการแพทย์ได้สะดวกรวดเร็วและ ลดความแออัด

จากโรงพยาบาลใหญ่ ด้วยแนวคิด “คนสำราญ งานสำเร็จ” ในงานประชุมวิชาการกระทรวงสาธารณสุข ประจำปี 2561 โดยพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง มีโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) มากถึง 18 แห่ง ซึ่งภายหลังจากการลงเยี่ยมเสริมพลังของทีมนำอำเภอและประชุมร่วมกับ รพ.สต. ทั้ง 18 แห่ง ได้ข้อสรุปว่าควรมีการร่วมมือกันปรับปรุงระบบการให้บริการตามเกณฑ์มาตรฐาน รพ.สต.ติดดาวทุกแห่ง ได้แก่ การพัฒนางานป้องกันการติดเชื้อ ยาและเวชภัณฑ์ มาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการ พัฒนาคุณภาพบริการ เช่น การประกันคุณภาพ ณ จุดบริการที่สำคัญ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในสถานบริการให้สวยงาม ทั้งนี้ เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจในการใช้บริการและยอมรับในคุณภาพของ รพ.สต. ทุกแห่งในอำเภอเถิน (กอบกุล สว่างศ์ด้อย, 2561)

การประชุมทีมก่อนการลงชั้นพัฒนางานแต่ละแห่ง



ภาพการลงชั้นพัฒนา รพ.สต. อำเภอเถิน



ภาพหลังจากการลงชั้นพัฒนา



ภาพที่ 2 กิจกรรม “ลงชั้นพัฒนา” รพ.สต.อำเภอเถิน สู่การประเมิน รพ.สต. ติดดาว

ในการดำเนินการร่วมมือพัฒนาครั้งนี้ เจ้าหน้าที่ที่มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ได้รับความสุขจากการทำงาน ลดความเครียด เกิดเป็นภาคีเครือข่ายการทำงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ พร้อมรับการประเมินในการเป็น รพ.สต.ติดดาว สามารถดูแลผู้รับบริการได้อย่างต่อเนื่อง ดังมีผู้ให้ข้อมูลว่า

“งานนี้เป็นระบบมากขึ้น เราทำกันเองก็ทำตามความเข้าใจ ไม่สวยงามแบบนี้” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)

“กานี้ประเมินติดดาวบ้างแล้ว เฮามีปีเลี้ยงดี งานกะเดิน ชอบคุณน้าๆเลยเจ้า” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3)

นอกจากนี้ จากการรับนิเทศการปฏิบัติงานที่ รพ.สต. บ้านสะเลียมหวาน ของทีมสาธารณสุขจังหวัดลำปาง ผู้รับผิดชอบงานด้านการติดเชื่อได้ชื่นชมการพัฒนางาน ให้ข้อมูลว่า

“งาน 5ส. ดีมาก พอ 5ส. ดี จะปลอดภัยทั้งคนตรวจรักษาและผู้รับบริการ ป้ายประกันคุณภาพงานบริการ มีเกือบทุกจุด ทำให้รู้จุดและน่าอ่าน เข้าใจง่าย ดูสวยงาม” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4)

สำหรับด้านผู้รับบริการมีความมั่นใจและพึงพอใจในการบริการของสถานพยาบาลที่มีมาตรฐานใกล้บ้าน ลดความแออัดจากโรงพยาบาลขนาดใหญ่และลดจำนวนการเสียชีวิตได้ ดังมีผู้ให้ข้อมูลว่า

“อนามัยงานขึ้น เป็นบริกานดีขึ้น เขาไปได้นั่งรถไปโงยาเถินละ” (ผู้รับบริการคนที่ 1)

“อนามัยบ้านเขา มีระบบบริกานบ่แตกต่างจากโงยาเถิน เขาบ่ต้องเสียเวลาไปรอหมอ ถ้ามีปัญหาเป็นกะโทรปรึกษาหมอหือเขาได้” (ผู้รับบริการคนที่ 2)

“หลังจากพัฒนา อนามัยดีขึ้น เป็นระเบียบเรียบร้อย” (ผู้รับบริการคนที่ 3)

“สวยงาม ดูเป็นสัดส่วนเจ้า ดีใจ ต่อนามัยผ่านเกณฑ์เจ้า” (ผู้รับบริการคนที่ 4)

ซึ่งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของทีมคณะทำงานในพื้นที่อำเภอเถิน พบว่า ภายหลังการดำเนินงานพบว่า รพ.สต.ทุกแห่ง สามารถพัฒนางานได้รวดเร็ว ได้รับการประเมินตนเองผ่านเกณฑ์ระดับอำเภอ และมีจำนวน 6 แห่ง ได้รับคัดเลือกให้เป็น รพ.สต.ติดดาว ได้แก่ รพ.สต.ดอนแก้ว รพ.สต.ห้วยแก้ว รพ.สต.ปางอำเภอ รพ.สต.วังหิน รพ.สต. บ้านสะเลียมหวาน และรพ.สต. บ้านเด่นแก้ว โดย รพ.สต.อื่นๆที่ไม่ได้รับคัดเลือกยังคงมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมพร้อมในการรับการประเมิน รพ.สต.ติดดาว



ภาพที่ 3 แสดงผลงานเด่น จากการ “ลงชั้นพัฒนา” รพ.สต.อำเภอเถิน สู่การประเมิน รพ.สต. ติดดาว

3. จากการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Reviews; AARs) พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจกับภาพความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงหลังการร่วม “ลงชั้นพัฒนา” ดังมีผู้ให้ข้อมูลว่า

“ของดอนแก้ว เจ้าหน้าที่พึงพอใจมาก เพราะในงานบางจุดที่พื้นที่ดูไม่ทั่วถึง ทีมจะช่วยดู ช่วยจัด เช่น การจัดรถ Emergency อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องระบุน้หมดอาอยู่ และเป็นการทำ Big cleaning day เลย ดีมากเจ้า ได้แลกเปลี่ยน เพราะแต่ละพื้นที่เจอปัญหาที่แตกต่างกันเจ้า” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3)

“เป็นการสร้างความสามัคคี ในกลุ่มทีมงาน ได้พบปะ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกัน นำจุดดี จุดเด่น และจุดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงของแต่ละที่ มาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)

“ได้นั่งกินข้าวตวยกัน ได้อู้กัน ม่วน กับข้าวกะล่ำ งานกะแล้ว คราวหน้าคิวของอนามัยท่ามะเกว่น เองามๆจะอื้อน่อ” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4)

นอกจากนี้จากปัญหาและอุปสรรคเดิมที่เคยเกิดขึ้นจากการที่ใช้การทำงานในรูปแบบเดิมๆ พบว่า

“งานประจำมีมาก บางวันต้องอยู่คนเดียว เนื่องจากทีมติดประชุม ทีมลงพื้นที่” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2)

“ต้องออกพื้นที่งาน LTC งาน FCT ออกติดตามผู้ป่วยขาดยา ผู้ป่วยไม่มาตามนัด” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)

“ติดตามบุญในหมู่บ้าน งานรณรงค์ ติดตามงานตามนโยบาย” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 3)

“ต้องแบ่งเจ้าหน้าที่ไปช่วยงานตรวจ NCD โซนอื่น” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 4)

“ต้องตามเก็บข้อมูลคนไข้งานวิจัยเบาหวาน งาน TB มีงานผ้าป่าในหมู่บ้าน” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2)

แต่หลังจากได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการ เสียงสะท้อนจากผู้ร่วมงานมีมุมมองที่ดีขึ้น ดังที่มีผู้ให้ข้อมูลว่า

“เราช่วยกันพัฒนางานในหนึ่งวัน ทำให้ระบบงานต่างๆ ได้มาตรฐาน อยากมีกิจกรรมแบบนี้ทุกปี ให้ทำกันเองสองสามคน พอเหนื่อยก็ท้อ เพราะงานแทรกมาทุกวัน” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 2)

“รพ.สต. บ้านหอรบ ผอ. ชมว่าจัดห้องยาใหม่ ทำให้มีพื้นที่กว้างขึ้น ทำงานสะดวกขึ้นมากค่ะ” (ผู้ปฏิบัติงานคนที่ 1)



ภาพที่ 4 แสดงผลลัพธ์ของการใช้นวัตกรรมบริการ

อภิปรายผล

จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนระบบบริการโดยใช้ นวัตกรรมบริการ “ลงชั้นพัฒนา” สู่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลดีดดาว ในเขตพื้นที่อำเภอเถิน จังหวัดลำปาง ส่งผลให้เกิดประเด็นการเรียนรู้ที่สำคัญของการพัฒนา ดังนี้

1. คุณค่าของนวัตกรรม เกิดคุณประโยชน์ของความร่วมมือ ซึ่งมีที่มาจากคำว่า “อาหารมือเดียว” เพราะช่วยให้การพัฒนางานที่มีความจำกัดหลายด้านสำเร็จตามมาตรฐาน เป็นความภูมิใจที่ผู้ปฏิบัติงานกล่าวถึงทุกครั้งที่ได้พบกันในวันรับการประเมิน รพ.สต. ติดตามแต่ละปี ด้วยอาหารมือเดียวทำให้ได้พบปะพูดคุย ระบายความเครียดจากภาระงาน ประสพการณ์ของแต่ละคนในการแก้ไขปัญหาถูกนำมาพูดคุย แลกเปลี่ยนในมื้ออาหารตามฤดูกาลของพื้นที่ด้วยรอยยิ้มแห่งความสุข ช่วยให้อำเภอมือเดียวมีโอกาสได้นำเสนอผลงานเด่น “ลงขันพัฒนา” ในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับจังหวัดให้เป็นการแลกเปลี่ยนการพัฒนางานในภาวะที่มีข้อจำกัด การนำเสนอผลงานเด่นระดับอำเภอแก่ผู้ตรวจราชการระดับเขต ผลงานได้รับการตีพิมพ์ ผลงานระดับกระทรวง ทำให้ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของการพัฒนางาน ให้มีการบรรจุในแผนงานยุทธศาสตร์ทุกปี เพื่อให้มีความต่อเนื่องของการพัฒนางาน สอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนากระบวนการนิเทศงานอย่างมีส่วนร่วม ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อำเภอบำเหน็จณรงค์ จังหวัดชัยภูมิ พบว่า การนิเทศงานอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในเขตอำเภอบำเหน็จณรงค์ จังหวัดชัยภูมิ โดยใช้กระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ตามวงจร Deming's Cycle (Plan Do Check Action: PDCA) โดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่กลุ่มเป้าหมาย จัดกิจกรรมการระดมสมองด้วยเทคนิคการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจ และการนิเทศงานหลังการพัฒนารูปแบบการนิเทศงานอย่างมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับดี และผลการประเมิน PCA.ชั้น 3 โดยทีมพัฒนาคุณภาพระดับจังหวัด ผ่านระดับการพัฒนาชั้น 3 ทุกแห่ง การประเมินความพึงพอใจของผู้นิเทศงานอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวมระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง (Chadchai Panicheep, Sackarin Khaison, 2015)

2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) การ “ลงขันพัฒนา” เป็นความร่วมมือในการพัฒนางานให้เกิดผลสำเร็จได้รวดเร็ว มีมาตรฐาน แต่หัวใจสำคัญของความร่วมมือย่อมเกิดจากความเข้าใจระบบงาน ความสามัคคีของทีมงาน ทั้งส่วนของทีมผู้บริหาร ทีมนำอำเภอ และทีมผู้ปฏิบัติงาน ดังนี้

“ทีมผู้บริหาร” ต้องให้ขวัญกำลังใจ สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนางาน ยกย่องชมเชยเมื่อผลงานได้รับรางวัล

“ทีมนำอำเภอ” ที่ต้องการผลงานที่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ ต้องได้ใจคนทำงาน ร่วมลงมือพัฒนาทำเป็นตัวอย่าง

“ทีมผู้ปฏิบัติงาน” ต้องรวมใจเป็นหนึ่งเดียวเพื่อเป้าหมายที่ต้องการให้สำเร็จ มีความสามัคคี รักและต้องการพัฒนาองค์กรให้ระบบบริการมีมาตรฐาน ผู้รับบริการพึงพอใจ

จากผลของปัจจัยแห่งความสำเร็จ แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่เกิดขึ้นจากระบบการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของพนักงานบริษัท ควอลิตี้ เฮาส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานเป็นทีมในระดับมากมีผลต่อความพึงพอใจของสมาชิกในทีมในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปัจจัยด้านองค์ประกอบของทีมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงาน (Tanakorn Kornwhacharajareon, 2012) ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการทำงาน ความสำเร็จของการ “ลงขันพัฒนา” ให้ระบบบริการมีมาตรฐานตามเกณฑ์ รพ.สต. ติดตาม ยังเอื้อต่อการส่งต่อผู้ป่วยโรคเรื้อรังจากโรงพยาบาลเดิม ให้ได้รับการกลับบ้านตามนโยบายกลับบ้าน ใกล้เคียง ลดระยะเวลารอคอยของผู้ป่วยและญาติ ลดระยะเวลาการเดินทางเข้ารับบริการที่โรงพยาบาลเดิม สอดคล้องกับการศึกษาประสิทธิภาพผลการพัฒนาระบบบริการงานผู้ป่วยนอก และบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลหนองคาย พบว่า รูปแบบการพัฒนายอย่างเป็นระบบ และมีส่วนร่วม สามารถใช้ลดความแออัดในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ และโรงพยาบาลชุมชนได้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพบริการ

ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล นอกจากนี้ จากการพัฒนาระบบบริการผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลหนองคาย โดยการส่งต่อไปรับบริการที่หน่วยบริการปฐมภูมิเครือข่ายโรงพยาบาลหนองคายยังพบว่า จำนวนผู้ป่วยนอกโรงพยาบาลหนองคายลดลงร้อยละ 46.5 ในขณะที่จำนวนผู้ป่วยนอกที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพิ่มขึ้นร้อยละ 40.0 จำนวนผู้ป่วยเบาหวาน และความดันโลหิตสูงที่ถูกส่งกลับไปรับบริการ ที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพิ่มขึ้นร้อยละ 60.6 และร้อยละ 56.9 ตามลำดับ โดยผู้ป่วยมีระดับความพึงพอใจต่อโรงพยาบาลหนองคาย และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล คิดเป็นร้อยละ 77.3 และร้อยละ 95.8 ตามลำดับ (Kitisak Danviboon, Pisith Intarawongchot, Maneewan Tangkajornsak and Saowaluk Sajja, 2013)

3.ด้านประสิทธิผลของนวัตกรรม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ผลการพัฒนางานตามมาตรฐานของงาน IC ระบบยา และมาตรฐานการตรวจทางห้องปฏิบัติการ ทำให้ รพ.สต. อำเภอเณรมีคู่มืองานด้านติดเชื้อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลอำเภอเณรมีคู่มือการบริหารจัดการเครื่องมือแพทย์ มีคู่มือ High Alert Drugs สำหรับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล มีสติ๊กเกอร์ยาในรถ Emergency ที่มองเห็นชัดเจน สะดวกในการใช้งานกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมาตรฐานการจัดจุดบริการทางห้องปฏิบัติการใน รพ.สต. ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์พัฒนาคุณภาพ รพ.สต. ติดตามทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) บริหารดี มีภาวะผู้นำ การนำธรรมาภิบาล 2) ประสานงานดี ภาควิชามีส่วนร่วม 3) บุคลากรดี 4) บริการดี และ 5) ประชาชนสุขภาพดี (Strategy and Planning Division, Ministry of public health, 2018)

4. ด้านประสิทธิภาพ คือ ความคุ้มค่า คำนึงงบประมาณ เวลา ซึ่งรูปแบบ “ลงชั้นพัฒนา” เป็นกิจกรรมการทำงานที่สามารถรวมพลังใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใน รพ.สต. แต่ละแห่งให้เป็นหนึ่งเดียว และทุกคนสามารถปฏิบัติกิจกรรมภายใต้กรอบของระยะเวลาที่กำหนดให้ต้องรับการประเมินเพื่อให้ผ่านมาตรฐาน รพ.สต. ติดตาม ได้สำเร็จภายในหนึ่งวัน ที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีการจัดสรรการทำงานกันเองตามความถนัดของแต่ละคน โดยเมื่อไปถึงจุดปฏิบัติงานแต่ละ รพ.สต. จะมีการประชุมเตรียมหน้างานตามความถนัด เช่น ผู้ที่รับผิดชอบพัฒนางานอุบัติเหตุและฉุกเฉินจะมีการเคลื่อนย้ายวัสดุและครุภัณฑ์การแพทย์ในห้องฉุกเฉินให้อยู่ในจุดที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ ระบบงานด้านการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อมีการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานของงานควบคุมการติดเชื้อ ผู้ที่รับผิดชอบพัฒนางานระบบยา และจุดตรวจทางห้องปฏิบัติการ มีการแบ่งจุดบริการออกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม ทำให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย สำหรับการ “ลงชั้นพัฒนา” จะไม่บรรลุลำดับประสงค์ถ้าขาดผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในการช่วยคิดระบบงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ รพ.สต.แต่ละแห่งที่มีข้อจำกัดของพื้นที่ในการทำงานแตกต่างกัน จุดนี้จึงเป็นความท้าทายและทำให้เป็นต้นทุนด้านบุคลากรที่สำคัญที่เอื้อให้การพัฒนาเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา สอดคล้องกับการศึกษาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตอำเภอ โนนไทย จังหวัด นครราชสีมา พบว่า ด้านการตัดสินใจร่วมกัน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สอง ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับที่สาม คือ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับ ที่สี่ และด้านการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีมงาน มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลางเป็นอันดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมทั้ง 5 ด้าน สรุปได้ว่ามีระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก (Summana Simuil, 2010)

5. ผลกระทบ ที่เกิดขึ้นสำคัญคือ ด้านบุคลากร เป็นผลกระทบด้านบวกที่สำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นข้อจำกัดของการทำงานของ รพ.สต. ทั้งบริบทของโซนพื้นที่ห่างไกล (โซนหลายดอย) และโซนพื้นที่ราบ ทำให้เข้าใจการทำงานของพื้นที่แต่ละแห่งที่บางครั้งเหนื่อยกว่าตัวเองหลายเท่า ทำให้ทุกคนเกิดความรักความสามัคคี กันมากขึ้น และสำหรับด้านผู้รับบริการพบว่า ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อมาตรฐานงานบริการที่ได้รับในการเข้ารับบริการที่ รพ.สต. ใกล้บ้าน ช่วยลดภาวะเศรษฐกิจในการเดินทางเข้ารับบริการในโรงพยาบาลเกิน ๑๒ ชั่วโมงโดยเฉลี่ย โดยมีความมาตรฐานงานบริการที่เป็นระบบเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนางานตามบริบทของพื้นที่ที่มีความจำกัดทั้งด้านบุคลากร สถานที่ บริบทของพื้นที่ ถ้าใช้วิธีการ “ลงชั้นพัฒนา” จะทำให้มีอัตราการก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น การพัฒนางานมีความรวดเร็ว มีการสร้างสรรค์การจัดสิ่งแวดล้อมให้สวยงาม เพื่อให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ และมั่นใจในระบบบริการที่ได้รับ ที่สำคัญมีการพัฒนาระบบบริการให้มีมาตรฐานตามเกณฑ์ รพ.สต. ติดตามทุกแห่ง

เอกสารอ้างอิง

- Chadchai Panichcheep Sackarin Khaison. (2015). Development of Participatory Supervision Model for Enhancing the Quality of the Tambon Health Promotion Hospitals in Bamnetnang District, Chaiyaphum Province. *Journal of Nursing of Education* Volume 8(2), 141-143.
- Denzin. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University. (2018). Criteria for judging innovation. [Online], Available: http://www.si.mahidol.ac.th/th/division/soqd/admin/download_files/795_18_1.pdf (2018, 9, December).
- Jumpol Nimpanich and Wornwaluncha Rojanapol. (2016). *Data analysis for qualitative research*. [Online], Available: <http://www.stou.ac.th/Schoolnew/polsci/UploadedFile/%E0%B8%99.%207%20.pdf>.
- Linjong Boonthanom and Lampoo neamwong. (2017). The effects of Participatory Management on the IC quality in Tambon Health Promotion Hospital of Bampong district. *TUH Journal online*. 2(3), 29-30
- King Noipong et al. (2018). Job satisfaction and prepared to receive an assessment. sub-district health promoting, Thoen District, Lampang, Interviewed, June 15, 2018.
- Kitisak Danviboon, Pisith Intarawongchot, Maneewan Tangkajornsak and Saowaluk Sajja. (2013). The effectiveness of out-patient department (OPD) service development of Nongkai Hospital and its primary care unit network. *J Prapokklao Hospital Clinic Med Education Center*. 30(1), Jan-Mar, 2013.

- kobkul sawongtui. (2018). The results of the development of sub-district health promoting hospital. The conference document, the summarizes results of the strategic development, Thoen Hospital, 2018.
- Mingkhun Mahayot et al. (2018). The problem of job development in sub-district health promoting hospital, Thoen District, Lampang. Direct experience. Interviewed, March 22, 2018.
- Strategy and Planning Division, Ministry of public health (2018). *The guideline development of sub-district health promoting hospital Star. Nonthaburi: Ministry of public health.*
- Summana Simuil. (2010). The Efficiency Work Education is Team of Personnel Sub District Admintration Organization in non Thai District, Nakhon Ratchasima Province. Independent study, Master of degree, School of Civil Engineering, Suranaree University Technology.
- Tanakorn Kornwhacharajareon. (2012). Factors Affecting Team Efficiency of Employees of Quality Houses Public Company Limited. Independent study, Master of Business Administration, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.