

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารงาน ปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งมีโรงพยาบาลแม่ข่ายเป็นโรงพยาบาลชุมชนในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงธรรมชาติวิทยา รวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง จำนวน 7 ครั้ง การสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์เชิงสำรวจและแบบสัมภาษณ์เชิงเจาะลึกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 10 ราย การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ฉบับ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งได้ข้อมูลครบถ้วน รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 2 เดือน ตั้งแต่วันที่ 20 มกราคม 2546 ถึง วันที่ 20 มีนาคม 2546 มีการวิเคราะห์ข้อมูลตลอดระยะเวลาที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

ส่วนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ไขปัญหา ความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

### ข้อมูลทั่วไปของสถานที่ที่ทำการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาในศูนย์สุขภาพชุมชนสองแห่ง โดยแบ่งเป็นศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ A (ศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ A ตามข้อตกลงระดับจังหวัดจะมีแพทย์มาให้บริการสัปดาห์ละ 56 ชั่วโมง มีเภสัชกรจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายหมุนเวียนมาให้บริการสัปดาห์ละ 8 ชั่วโมง) หนึ่งแห่ง ซึ่งการศึกษาค้นครั้งนี้ให้ชื่อว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 และศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ B (ศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ B ตามข้อตกลงระดับจังหวัดจะมีแพทย์และเภสัชกรหมุนเวียนจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายมาให้บริการสัปดาห์ละ 8 ชั่วโมง) หนึ่งแห่ง ซึ่งการศึกษานี้เรียกชื่อว่า ศูนย์สุขภาพชุมชน 2 ศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งนี้สังกัดโรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่ง ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายในจังหวัดแห่งหนึ่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์สุขภาพชุมชนต้นแบบของศูนย์สุขภาพชุมชน จำนวน 2 แห่ง ใน 8 แห่งของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ดังรายละเอียดของศูนย์สุขภาพชุมชนทั้ง 2 แห่งนี้ คือ

ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 เป็นศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ A ตั้งอยู่ในเนื้อที่ 1 ไร่ 2 งาน ห่างจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายประมาณ 15 กิโลเมตร เดิมเป็นสถานีอนามัย เมื่อมีการปฏิรูประบบสุขภาพ และมีการดำเนินการตามโครงการ 30 บาทรักษาทุกโรค จึงได้ขึ้นทะเบียนเป็นศูนย์สุขภาพชุมชนคู่สัญญากับโรงพยาบาลชุมชน ได้เปิดบริการแก่ผู้ถือสิทธิประกันสุขภาพถ้วนหน้า ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 โดยมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ทั้งสิ้น จำนวน 6 คน ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน 1 คน พยาบาลวิชาชีพ 1 คน นักวิชาการสาธารณสุข 1 คน เจ้าหน้าที่งาน สาธารณสุขชุมชน 2 คน และเจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุขชุมชน 1 คน โดยเจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุขชุมชนจะปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 สัปดาห์ละ 3 วัน คือ วันจันทร์ วันพุธ และวันศุกร์ ส่วนอีก 2 วัน คือ วันอังคารและวันพฤหัสบดี ไปช่วยปฏิบัติงานที่ ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มีประชากรในเขตรับผิดชอบทั้งสิ้น 11,963 คน มีผู้ถือสิทธิบัตรทองหรือผู้ที่ขึ้นทะเบียนในโครงการสุขภาพถ้วนหน้า 30 บาท รักษาทุกโรค จำนวน 8,194 คน

ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 เป็นศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ B ตั้งอยู่ในเนื้อที่ 2 ไร่ 1 งาน ห่างจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายประมาณ 12 กิโลเมตร เดิมเป็นสถานีอนามัย ได้ขึ้นทะเบียน และเปิดให้บริการพร้อมกันกับศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 คือ วันที่ 1 ตุลาคม 2544 มีบุคลากรปฏิบัติงานทั้งสิ้น จำนวน 4 คน ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน 1 คน พยาบาลวิชาชีพ 1 คน นักวิชาการสาธารณสุข 1 คน เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุขชุมชน 1 คน และมีเจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุขชุมชนจากศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มาช่วยปฏิบัติงานสัปดาห์ละ 2 วัน ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 มีประชากรในเขตรับผิดชอบ 17,586 คน ผู้ถือสิทธิบัตรทอง 8,236 คน

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล เป็นบุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ทำการศึกษารวมทั้งสิ้น 10 คน เพศชาย 3 คน เพศหญิง จำนวน 7 คน ซึ่งต่อไปนี้จะใช้รหัสแทนตัวผู้ให้ข้อมูลทั้ง 10 คน ดังนี้ N 2001460111, S20001460211, H2901460312, S2901460412, R1602460511, S1602460611, N1802460712, R2402460812, D2402460911, H1203461011 ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ 20-30 ปี จำนวน 4 คน รองลงมากลุ่มอายุ 31-40 ปี จำนวน 3 คน น้อยที่สุดกลุ่มอายุ 51-60 ปี จำนวน 1 คน วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี น้อยที่สุดปริญญาโท จำนวน 1 คน อายุราชการส่วนใหญ่ 1-10 ปี จำนวน 4 คน รองลงมา 11-20 ปี จำนวน 3 คน น้อยที่สุดอายุราชการ 31-40 ปี จำนวน 1 คน ตำแหน่งส่วนใหญ่

ตำแหน่งเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน จำนวน 3 คน น้อยที่สุดตำแหน่งเจ้าพนักงาน  
ทันตสาธารณสุขชุมชน จำนวน 1 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน 1  
ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน ดังแสดงในตาราง 4

ตารางที่ 4 จำนวนผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง  
และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน

| ข้อมูลทั่วไป                               | เพศ      |           | รวม (คน) |
|--------------------------------------------|----------|-----------|----------|
|                                            | ชาย (คน) | หญิง (คน) |          |
| 1. อายุ                                    |          |           |          |
| 20-30 ปี                                   | 0        | 4         | 4        |
| 31-40 ปี                                   | 2        | 1         | 3        |
| 41-50 ปี                                   | 0        | 2         | 2        |
| 51-60 ปี                                   | 1        | 0         | 1        |
| 2. วุฒิการศึกษา                            |          |           |          |
| อนุปริญญา                                  | 1        | 3         | 4        |
| ปริญญาตรี                                  | 1        | 4         | 5        |
| ปริญญาโท                                   | 1        | 0         | 1        |
| 3. อายุราชการ                              |          |           |          |
| 1-10 ปี                                    | 0        | 4         | 4        |
| 11-20 ปี                                   | 2        | 1         | 3        |
| 21-30 ปี                                   | 0        | 2         | 2        |
| 31-40 ปี                                   | 1        | 0         | 1        |
| 4. ตำแหน่ง                                 |          |           |          |
| หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน                    | 1        | 1         | 2        |
| พยาบาลวิชาชีพ                              | 0        | 2         | 2        |
| นักวิชาการสาธารณสุข                        | 2        | 0         | 2        |
| เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน                  | 0        | 3         | 3        |
| เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชน              | 0        | 1         | 1        |
| 5. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน |          |           |          |
| น้อยกว่า 1 ปี                              | 0        | 1         | 1        |
| ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป                         | 3        | 6         | 9        |

## รูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

การวิจัยนี้ใช้แนวคิด 7-S ของแมคคินซี ในการสร้างแนวคำถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยองค์ประกอบแนวคิด 7-S ประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) กลยุทธ์ (strategy) ระบบ (systems) บุคลากร (staff) แบบการบริหาร (style) ทักษะ (skills) คุณค่าร่วม (shared values) หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมกับวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไปจนได้ข้อมูลครบถ้วนและมีความสัมพันธ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผล แล้วสรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานที่ชัดเจนของศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งที่ศึกษามีความคล้ายคลึงกัน คือ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน
2. การวางแผนปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน
3. ระบบการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน
4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน
5. กิจกรรมที่เสริมคุณค่าเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน

จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันกับแนวคิด 7-S ของแมคคินซี คือ การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน มีจัดระบบที่มีความคล่องตัว บุคลากรมีความอิสระในการปฏิบัติงาน การสื่อสารเป็นแบบไม่เป็นทางการ มีคุณค่าร่วมเพื่อให้มีแรงผลักดันปฏิบัติงาน ซึ่งจะพบในทั้งสองศูนย์สุขภาพชุมชน ส่วนผู้บริหารที่ช่วยงานโรงพยาบาล และงานบริการอื่น ๆ ในศูนย์สุขภาพชุมชนพบหนึ่งแห่ง ไม่ช่วยงานโรงพยาบาลหนึ่งแห่ง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพของศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีการเปลี่ยนแปลงมาจากสถานีนอนมัย ซึ่งหลังจากที่มีการเปลี่ยนพบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนมีลักษณะงานที่เปลี่ยนตามไปด้วย เช่น การให้บริการเชิงรุก เน้นการบริการที่เป็นการป้องกันสุขภาพและส่งเสริมสุขภาพ ส่วนใหญ่เป็นงานที่ต้องออกไปปฏิบัติงานในชุมชนมากกว่าเชิงรับ คือ การให้บริการในศูนย์สุขภาพชุมชน รวมทั้งมีบุคลากรสหสาขาเข้ามาปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จำเป็นต้องมีการกำหนดบทบาทการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนได้แสดงมุมมองของตนเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน และผู้วิจัยขอเสนอเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นการกำหนดงานให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เพื่อให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานได้ตามความสามารถและความถนัด โดยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงสำรวจ ผู้ให้ข้อมูลทุกคนระบุว่า ในศูนย์สุขภาพชุมชนมีการแบ่งสายงานการบังคับบัญชา การกำหนดบุคลากรในการปฏิบัติงานชัดเจน การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ฉบับ คือ คำสั่งการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ในแฟ้มงานประจำศูนย์สุขภาพชุมชน และกระดานบันทึกช่วยความจำแสดงอัตรากำลังในศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่า มีการแบ่งสายงานบังคับบัญชาชัดเจน โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน มีจำนวน 5 ตำแหน่ง คือ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุขมูล และเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชน มีการกำหนดหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ กัน ดังนี้

หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบและบทบาทตามเอกสารที่กำหนด 14 งาน ประกอบด้วย งานสารบรรณและธุรการ งานการเงินและการบัญชี งานพัสดุ ครุภัณฑ์และยานพาหนะ งานวางแผนงาน งานปรับสถานบริการ งานประเมินผล งานจัดเก็บและรวบรวมรายงาน งานข้อมูลข่าวสารสาธารณสุข งานประสานงานและประชาสัมพันธ์ งานในรูปคณะกรรมการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล (คปต.) คณะประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) พัฒนาระบบบริการของสถานบริการและหน่วยงานสาธารณสุข (พบส.) งานจัดหาและบริหารเวชภัณฑ์ งานแพทย์แผนไทย งานบริหารทั่วไป งานควบคุมกำกับงาน

พยาบาลวิชาชีพ มีหน้าที่รับผิดชอบและบทบาท ตามเอกสารที่กำหนด 10 งาน ประกอบด้วย งานรักษาพยาบาล งานเวชภัณฑ์ งานควบคุมโรคไม่ติดต่อ งานหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ งานเวชภัณฑ์จัดหาที่จำเป็น งานทันตสาธารณสุข งานผู้สูงอายุ งานอนามัยโรงเรียน งานผู้พิการ

นักวิชาการสาธารณสุข มีหน้าที่รับผิดชอบและบทบาท ตามเอกสารที่กำหนด 12 งาน ประกอบด้วย งานด้านวิชาการ งานแผนงานและประเมินผล งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานสร้างเสริมงานระบาดวิทยา งานสุศึกษา งานควบคุมโรคติดต่อ และงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค งานประกันสุขภาพ งานระบบคอมพิวเตอร์ งานสุขภาพสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย งานควบคุมผู้บริโภคด้านสาธารณสุข งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบและบทบาท ตามเอกสารที่กำหนด 10 งาน ประกอบด้วย งานสุศึกษา งานผู้สูงอายุ งานประกันสุขภาพ งานสุขภาพจิต งานโภชนาการ งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยแม่และเด็ก งานอนามัยโรงเรียน งานรวบรวมรายงาน งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชน มีหน้าที่รับผิดชอบและบทบาท ตามเอกสารที่กำหนด 4 งาน ประกอบด้วย งานทันตสาธารณสุขทั่วไป งานทันตสาธารณสุขโรงเรียน งานทันตสาธารณสุขหญิงตั้งครรภ์ งานเฝ้าระวัง ดูแลและส่งเสริมสุขภาพในช่องปากเด็กก่อนวัยเรียน

จากการกำหนดหน้าที่ตามบทบาทของบุคลากรที่ปฏิบัติงานข้างต้น พบว่า มีการแบ่งงานที่ซ้อนงานกันในแต่ละตำแหน่ง เช่น งานวางแผนงานและประเมินผล ผู้รับผิดชอบมีทั้งหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนและนักวิชาการสาธารณสุข งานจัดเก็บและรวบรวมรายงาน ผู้รับผิดชอบเป็นหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน นักวิชาการสาธารณสุขและเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน งานผู้สูงอายุและงานอนามัยโรงเรียน ผู้รับผิดชอบเป็นพยาบาลวิชาชีพและเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน งานสุศึกษาและงานประกันสุขภาพ ผู้รับผิดชอบเป็นนักวิชาการสาธารณสุขและเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน แต่เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน แต่ละตำแหน่งมีผู้ปฏิบัติงาน 1-2 คนเท่านั้น ทำให้การปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะช่วยกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานสามารถดำเนินการต่อไปได้ โดยผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดได้ให้ข้อมูลคล้ายกัน ดังเช่น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

“(งาน) ทุกอย่างเลย เรา (บุคลากร) ทำแบบผสมผสาน ช่วยกันทำหมด เพราะว่าคนใดคนหนึ่งรับไม่ได้ (คนเดียว)”

H1203461011

1.2 เอกภาพในการบังคับบัญชาของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ภายในศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่ง มีการบังคับบัญชาจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนคนเดียว โดยข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ฉบับ คือ คำสั่งเรื่องการแบ่งหน้าที่การรับผิดชอบและการปฏิบัติราชการ พบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนเป็นผู้ลงนามสั่งการ และข้อมูลการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน ไม่ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับเอกภาพของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน แต่มีเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชนผู้หนึ่ง กล่าวว่า บุคลากรมีการปฏิบัติงานตามคำสั่งของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

"...เรา (เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน) ก็ตามเขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ไป (ปฏิบัติตามที่หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนสั่ง) ...."

S1602460611

1.3 การสื่อสารและการประสานงาน ศูนย์สุขภาพชุมชนมีการสื่อสารลักษณะเป็นแบบสองทางและไม่เป็นทางการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทุกคนได้แสดงความเห็นเหมือนกัน ดังตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ จำนวน 3 ตัวอย่าง คือ

"การประสานงานในหน่วยงานก็ดีค่ะ"

S2001460211

"... (การประสานงาน) กับหน่วยงานเราเองก็ดีค่ะ ก็มีอะไรก็คุยกัน ปัญหาอะไรก็คุยกัน"

S1602460611

"... (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) เจอกันแล้วก็คุยกัน เมื่อมีงานหรือปัญหาในการทำงาน มักใช้วิธีสื่อสารโดยการคุยกัน"

H2901460312

## 2. การวางแผนปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จะเป็นผู้ประสานงานในการจัดประชุมการทำแผนให้กับหน่วยงานบริการด้านสุขภาพทั้งหมดในจังหวัด แผนการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นจะเป็นการทำแผนงานรวม คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนที่อยู่ในโรงพยาบาลแม่ข่ายเดียวกันจะร่วมกันทำแผน แต่มีการแยกหน่วยงานรับผิดชอบงานและโครงการ ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีโรงพยาบาลชุมชนเป็นแม่ข่าย โดยข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ฉบับ คือ แผนปฏิบัติงานสาธารณสุข ปีงบประมาณ 2546 ของเครือข่ายบริการสาธารณสุข พบว่า มีแผนกลยุทธ์หลัก แผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์ของการทำแผน ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด กลวิธีหรือกิจกรรม ผู้รับผิดชอบแผน เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินงาน และงบประมาณ แสดงให้เห็นว่า มีการวางแผนอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงสำรวจ โดยผู้ให้ข้อมูล จำนวน 9 คน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนงานของศูนย์สุขภาพชุมชนว่า มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านการบริการด้านคุณภาพ และความเชื่อถือด้านบริการ ดังเช่นตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

"...มัน (แผนงาน) ก็จะมีแผนงานของตัว (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) อยู่แล้ว"

N2001460111

“ทำแผน (การทำแผนปฏิบัติงาน) มีค่ะ”

S1602460611

“...ผม (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ว่าแผน แผนปีนี้จะชัดเจนกว่าปีที่แล้วด้วย เพราะว่า แผนปีนี้มีกำหนดทุกสิ่งทุกอย่าง (กำหนดงาน โครงการ งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการ และผู้รับผิดชอบชัดเจน)”

N1802460712

### 3. ระบบการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

การจัดระบบงานเพื่อที่เอื้อต่อการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนให้มีประสิทธิภาพ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนได้ให้ข้อมูลตามมุมมองของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและร่อนำเสนอเป็น 3 ด้าน ดังนี้

3.1 การจัดสรรงบประมาณ งบประมาณในการบริหารจัดการในศูนย์สุขภาพชุมชน ได้รับการจัดสรรจากกระทรวงสาธารณสุขส่วนหนึ่ง งบประมาณส่วนนี้จะถูกกำหนดแนวทางการจัดสรรให้กับโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย การกำหนดงบประมาณจึงมาจากคณะกรรมการของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย นอกจากนี้ยังมีแหล่งงบประมาณที่สนับสนุนอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปแหล่งสนับสนุนงบประมาณเป็น 3 แหล่ง ดังนี้

3.1.1 งบประมาณในโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ได้รับการจัดสรรจากกองทุนมาไว้ที่โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย การจ่ายเงินจะเป็นลักษณะ การเหมาจ่ายต่อผู้มารับบริการหนึ่งคนต่อเดือน เป็นงบประมาณด้านการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค ได้มีการจัดสรรให้ 8 บาท ต่อผู้ถือสิทธิบัตรทองหนึ่งคนต่อเดือน

3.1.2 งบประมาณที่ได้จากเงินบำรุงของศูนย์สุขภาพชุมชนเอง เป็นเงินที่ได้มาจากการเก็บค่าบริการ ค่ารักษาพยาบาล จากผู้มารับบริการกับศูนย์สุขภาพชุมชน

3.1.3 งบประมาณที่ได้มาจากการสนับสนุนขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น คือ องค์การบริหารระดับตำบลที่ตั้งอยู่ในพื้นที่บริการ

จากการศึกษาพบว่า งบประมาณส่วนใหญ่ได้รับการจัดสรรจากงบประมาณโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ร่องลงมาเป็นงบประมาณจากเงินบำรุงศูนย์สุขภาพชุมชนเอง ส่วนงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จะได้รับเป็นกรณี ๆ ไป ตามที่องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเห็นความจำเป็น

3.2 ระบบรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชน จากที่มีการเปลี่ยนแปลงจากสถานีนอนามัยมาเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน ได้มีประเภทของผู้มารับบริการเพิ่มขึ้น คือ ผู้รับบริการที่ใช้สิทธิ



บัตรทอง ทำให้ทะเบียนการลงรายงานเพิ่มรายละเอียดขึ้น เช่น การแยกประเภทผู้มารับบริการที่มีบัตรทอง และผู้รับบริการที่ไม่มีบัตรทอง ส่วนลักษณะของงานที่เน้นเชิงรุก คือ การให้บริการป้องกัน ส่งเสริมสุขภาพของประชาชนในชุมชน จำเป็นจะต้องใช้แฟ้มประวัติครอบครัวเก็บข้อมูลพื้นฐาน และประวัติด้านสุขภาพของทุกคนที่อยู่ในครอบครัวเดียวกัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนปฏิบัติงานล่วงหน้าในการปฏิบัติงานในชุมชน นอกจากนั้นยังพบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์จัดเก็บรวบรวมข้อมูลในการให้บริการ และศูนย์สุขภาพที่ 2 ยังไม่ได้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการให้บริการ การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นลักษณะการลงในทะเบียนรายงาน แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองศูนย์สุขภาพชุมชน ยังไม่มีการปรับระบบฐานข้อมูล เพื่อให้ทันสมัยกับการเก็บข้อมูลที่เปลี่ยนไป ทำให้ศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่ง ต้องลงข้อมูลเพิ่มเติมจากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และทะเบียนรายงานที่ใช้รวบรวมรายงานเดิม ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

“... (การลงรายงาน) ใช้แมนัวลส์ (ใช้ทำด้วยมือ) ควบคู่กับการใช้โปรแกรม (คอมพิวเตอร์)”

N2001460111

3.3 การติดตาม นิเทศ ควบคุมกำกับงานของศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นการดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติในศูนย์สุขภาพชุมชนว่า มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างในการปฏิบัติงาน มีความต้องการการสนับสนุนอะไรบ้าง เป็นการติดตามการปฏิบัติงานว่ามีการดำเนินไปตามนโยบายของหน่วยงานหรือไม่ และบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งศูนย์สุขภาพชุมชนที่ทำการศึกษาคือเป็นสถานที่ให้บริการที่มีพื้นที่การให้บริการที่ไม่ใหญ่นัก มีบุคลากรปฏิบัติงาน 4 คนในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 และ 6 คน ในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 การติดตามการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งเป็นแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทุกคน ดังเช่นตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง ดังนี้

“นิเทศส่วนใหญ่นัดประชุมเดือนละครั้ง”

N2001460111

“จริง ๆ แล้ว (มีการประชุม) ประมาณเดือนละ 1 ครั้ง ...บางเดือน ถ้าวันไหน (มีบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ที่อยู่ (ครบ) ก็นั่งคุยกัน”

H2901460312

“...ไม่มี ไม่มี (การนิเทศ) รู้สึกจะเป็นการพูดคุยมากกว่า”

S2901460412

นอกจากนี้ การติดตามงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จะมีลักษณะการสังเกต การปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ห่าง ๆ แล้วประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

ถาม : "...เรื่องการประเมินผลงานเรา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) การนิเทศของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีวิธีการอย่างไร"

ตอบ : "เขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ก็ดู ดู เขาไม่จู้จี้ จ้าไข่มาก"

S1602460611

"... (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ดูจากผลงานที่ออกมา"

N1802460712

"อนามัย (ศูนย์สุขภาพชุมชน) แค่นี้ (มีขนาดพื้นที่บริการไม่ใหญ่) ผม (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) เดิน (ดูการปฏิบัติงานของบุคลากร) เป็บเดียวก็รอบแล้ว"

H1203461011

#### 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หากมีผู้บริหารที่มีวิธีการบริหาร พฤติกรรมการบริหารที่ดี บุคลากรระดับปฏิบัติงานได้มีโอกาส ปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถของเขา รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะเป็นปัจจัยสำคัญ การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุประดับของบุคลากรเป็น 2 ระดับ คือ

4.1 ระดับผู้บริหารศูนย์สุขภาพชุมชน คือ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีการบริหารเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

4.1.1 หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนไม่ทำงานรักษาพยาบาล การปฏิบัติงานของ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 ไม่พบว่ามี การปฏิบัติงานในส่วนของการรักษาพยาบาล แต่ให้การ สนับสนุนการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนเชื่อว่าลูกน้องมีศักยภาพเพียงพอสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน และตัดสินใจในการปฏิบัติงานเองได้ เช่นตัวอย่างข้อมูลที่หัวหน้าศูนย์ สุขภาพชุมชนคนหนึ่งกล่าวว่า

"ไม่ ไม่ตรงนี้ ถ้าเรา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ลงไป (ช่วยงาน) คือเราต้อง ยอมรับว่า ใ้ตรงนี้ยังงานรักษา เราสู้เด็ก (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ไม่ได้ หรอกสมัยนี้ แต่ที่นี้ต้องมีเทคนิคเรื่องการต้อนรับไปเสริม ๆ ตรง (งานรักษาพยาบาล) นี้... ตรงนี้ ตรง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ ตั้งแต่แพทย์มาก็เรียนรู้ (งานรักษาพยาบาล) กับแพทย์เรื่อย ๆ"

H1203461011

4.1.2 หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนช่วยทำงานรักษาพยาบาล การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 มีการปฏิบัติงานในส่วนของการรักษาพยาบาลและงานบริการอื่นสามารถที่จะปฏิบัติงานทดแทนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนได้ ซึ่งพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนแบบนี้เชื่อว่า การทุ่มเทในการทำงาน ความเสียสละจะเป็นแบบอย่างหรือตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรระดับปฏิบัติได้ ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

"ก็หลาย ๆ งาน บางอย่างถามว่าทำไม (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ต้องทำเอง บอกว่า ตัวเองไม่ยึดติดกับตำแหน่งบริหาร ต้องทำบริหาร ไม่ใช่ ควรจะสแปร์ (เตรียมปฏิบัติงาน) งานทดแทนบุคลากรที่ขาด) ได้ทุกตำแหน่ง ควบคุมโรคก็ออก พันยุงก็ออก ไปทำคลอด เยี่ยมบ้านก็ไป ทุกงานลงหมด คือ อยากให้ (บุคลากรปฏิบัติงาน) ทุกคนต้องทำงาน...ไม่ใช่คนไข้มาถามเรื่อง (งานของคนอื่นรับผิดชอบ) นี้ แล้วคุณตอบไม่ได้ อย่างนี้ก็ไม่ใช่ ตอนนี้ทุกคนต้องทำงานกันทั้งหมด ต้องเลยว่าตัวเอง (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนต้องทำตัวเป็นตัวอย่าง) ก่อนตัวเองต้องทำได้ก่อนที่จะบอกเขา (ลูกน้อง) ทำ...คิดอย่างนี้"

H2901460312

หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งที่ทำการศึกษามีความอ่อนปรน ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนมีการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ การพูดคุยหรือการเสนอแนะการปฏิบัติงานที่ไม่เข้มงวด ทำให้บุคลากรมีโอกาสคิดหาแนวทางการปฏิบัติงานด้วยตัวเองได้ นอกจากนั้นหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนยังเป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่น มีความละเอียดรอบคอบ มีวาทะศิลป์ในการพูด มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ดังเช่นตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ 4 ตัวอย่าง คือ

"...ยืดหยุ่น เขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ก็ไม่ค่อย (เข้มงวด) จะรู้สึกว่าเขาเป็นคนช่วยเหลือ"

S2001460211

"... (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่..."

S2001460211

"เขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) เป็นคนเรียบร้อยนะคะ รอบคอบมาก"

R1602460511

"วาทะศิลป์ดี (มีจิตวิทยาในการพูด) แล้วก็ละเอียด รอบคอบ"

S1602460611

4.2 ระดับผู้ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ระดับผู้ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน และเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชน การบริหารบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานหลายด้านจากผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้เป็น 4 ด้าน คือ

4.2.1 การกำหนดบุคลากรปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 จะมีบุคลากรที่ปฏิบัติงาน 6 คน และศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 มีบุคลากรปฏิบัติงาน 4 คน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานระดับกระทรวงจึงได้มีการกำหนดบทบาทให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน และในระดับหน่วยงานเองก็จะมีกรมอบหมายงานตามความสามารถแก่บุคลากร ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

“... (การแบ่งความรับผิดชอบ) แบ่งไว้ตาม ตามหนึ่งตำแหน่ง... สองตามที่ว่า ศักยภาพของเขา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ) ด้วย... อย่างเรื่องคอมพิวเตอร์ (คอมพิวเตอร์) เขา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) เก่งก็ยกไปเลยทั้งหมด เรื่องคอมพิวเตอร์ทุกอย่าง”

H2901460312

“...จริง ๆ แล้วการแบ่งงานตรง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้แหละ เรา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ก็ดู เราก็ดูเอาความถนัดของแต่ละคน (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) อย่างผู้ชายเนี่ยะ เราก็จะให้ ออก (ปฏิบัติงานในชุมชน) พยายามที่จะเน้นงานรับผิดชอบงานที่จะต้องออกไปลุย เอื่องานเชิงรุก (งานที่ออกชุมชน) ส่วนใหญ่ก็จะเป็นอย่างงานควบคุมโรค... เราก็จะให้ผู้ชายออก”

H2003461011

4.2.2 การฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน การเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรที่ปฏิบัติในศูนย์สุขภาพชุมชนเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้เป็นบุคลากรที่ให้บริการด้านหน้า ทำหน้าที่แทนสหสาขาวิชาชีพด้านสุขภาพ เช่น แพทย์ ทันตแพทย์ และเภสัชกร เป็นต้น เมื่อมีการสนับสนุนเพื่อที่จะให้บุคลากรมีความสามารถในการดำเนินงานมาก ก็จะทำให้การดำเนินงานของศูนย์สุขภาพชุมชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 2 ฉบับ คือ ตารางการฝึกอบรม ประชุมของบุคลากร และแผนปฏิบัติงานสาธารณสุขจังหวัด ปีงบประมาณ 2546 ของหน่วยงานเครือข่ายสุขภาพพบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนทั้ง 2 แห่ง มีแผนการฝึกอบรมบุคลากรชัดเจนคือ แผนพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์ในเครือข่ายบริการสุขภาพ และแผนฝึกอบรมบุคลากรตามความเหมาะสมของแผนงาน เช่น โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาพยาบาล การจัดอบรมด้าน พฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ และการจัดอบรมการควบคุมโรคติดต่อ เป็นต้น และมีข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร ดังเช่น ตัวอย่างข้อมูลการ สัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

“มีการฝึกอบรมแล้วแต่เขา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรขณะนั้น)... มีการอบรมประจำสัปดาห์ แล้วแต่แผน ตามแผน ตามแผนของแต่ละงานเขา ส่วนเขา (บุคลากร) ใคร ใครรับผิดชอบ เขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ก็จะให้ไป”

N1802460712

“...ก็มี (โครงการฝึกอบรม) นะ เขา (ผู้จัดอบรม) มีหนังสือมาปอย ๆ”

H1303461011

4.2.3 ลักษณะการทำงานของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชน โดยลักษณะการทำงานในศูนย์สุขภาพชุมชนที่เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งมีการอยู่เวรนอกเวลาราชการ และด้วยความจำกัดของจำนวนบุคลากร ศูนย์สุขภาพชุมชนจำเป็นต้องจัดให้บุคลากรปฏิบัติงานนอกเวลาราชการคนเดียว บุคลากรเหล่านี้ต้องตัดสินใจในการทำงานเองเป็นส่วนใหญ่ มีความเป็นอิสระในการทำงาน ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 5 ตัวอย่าง

เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน 2 ตัวอย่าง คือ

“หนึ่งในเรื่องของโอกาส (การปฏิบัติงาน) แล้วเรื่องอิสระในเรื่องการตัดสินใจ คือ... (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ไม่จู้จี้ จู้ไข บอกตรงๆ”

H1203461011

“(หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ให้สิทธิ์ (ตัดสินใจในการทำงาน) ตรงที่ว่า คิดว่าทุกคนเรียนรู้มาถึงระดับนี้แล้วนะคะ ไม่ต้องบอกว่า เข้านี้ต้องทำอะไร ไม่ต้องคุณ (บุคลากรที่ปฏิบัติงาน) วางแผนของคุณเองว่า จัดการตรง (งาน) นี้ อย่างไรให้มันสำเร็จ”

H2901460312

และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์บุคลากรระดับปฏิบัติงาน 3 ตัวอย่าง คือ

“... (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ดูอยู่ห่าง ๆ มากกว่า ให้ปรึกษาตัวเอง”

S1602460611

"...คือเรื่องของงานเขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) จะไม่มาจ้จี้ จ้าไซเท่าไร"

R1602460511

"...เขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ปล่อย (เรื่องงาน) เป็นหน้าที่ของหนู (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) เลย"

D2402460911

4.2.4 ความรู้สึกเป็นเจ้าของของหน่วยงานของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชน หัวหน้าศูนย์สุขภาพทั้งสองแห่ง มีความเชื่อว่า การที่บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน บุคลากรจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จมากขึ้น ดังเช่นตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"คือ (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) มีความรู้สึกว่า ไม่อยากให้ใคร (หัวหน้า) มานั่งสั่ง ๆ สั่งอะไรเนี่ยะ รู้ด้วยตัวเองว่าเรา (ผู้ที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ต้องทำ (งาน) ให้สำเร็จ มีความรับผิดชอบ ตัวเองต้องทำให้สำเร็จนะ (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) จะพยายามปลุกฝังว่า ที่ (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ คือบ้านของเราทุกคน คือ สมาชิกของที่นี่"

H2901460312

"... (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) มาทำงานแล้วพร้อมที่จะเสียสละทุกอย่าง แม้กระทั่งเวลาในวันหยุด โอ.เค. บางคนบอกว่าเขา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ไปไม่ได้ อย่างบางเรื่องงานของชุมชน งานพื้นที่ โอ.เค. ไม่ไป ฉัน (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ไปเอง"

H2901460312

## 5. กิจกรรมที่เสริมคุณค่าเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน

มีกิจกรรมหลายกิจกรรม ที่เชื่อว่า สามารถทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนมีความภาคภูมิใจ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ สำนักงานสาธารณสุขที่มีหน้าที่ประสานการจัดทำแผนปฏิบัติงาน จึงได้มีการส่งเสริมให้โรงพยาบาลแม่ข่ายร่วมกับศูนย์สุขภาพชุมชนจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการให้บริการไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี 2546 ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จำนวน 1 ฉบับ คือ เอกสารแผนปฏิบัติงานในแฟ้มงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งเป็นรายละเอียดทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

### วิสัยทัศน์

"เป็นองค์การที่มุ่งพัฒนาคุณภาพบริการด้วยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล และมีส่วนร่วมของภาคีสุขภาพ"

### พันธกิจ

"มุ่งมั่นพัฒนาองค์การด้านคุณภาพบริการ โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือของภาคีสุขภาพและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ประชาชนและชุมชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ ก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด"

### เป้าหมาย

"ประชาชนได้รับบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ"

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต พบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 มีคำขวัญติดอยู่บนหน้าห้อง  
ต้อนรับ คือ "จริงใจ เมตตา ศรัทธา คือ ที่มาของเรา"

กิจกรรมพิเศษที่โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายได้จัดทำแผน เพื่อเป็นการปลูกฝังค่านิยมร่วม  
ขององค์การ เสริมคุณค่าของความสำเร็จ ความผูกพันระหว่างบุคลากรในองค์การ ดังเช่น  
ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"(กิจกรรมร่วมที่มีในศูนย์สุขภาพชุมชน) ส่วนใหญ่ในเรื่อง โอ ดี (OD = Organize  
Development = กิจกรรมพัฒนาองค์การ)"

N200146011

"... (เมื่อมีกิจกรรมการพัฒนาองค์การและการแข่งขันกีฬา บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน  
ศูนย์สุขภาพชุมชน) ส่วนใหญ่จะไป (เข้าร่วมกิจกรรมด้วย)"

D2402460911

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมอย่างอื่นที่บุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 ได้จัดขึ้นโดย  
ปฏิบัติกิจกรรมกับชุมชน เพื่อให้บุคลากรกับชุมชนเกิดความรู้สึกสามัคคี ทำให้สามารถปฏิบัติ  
งานกับชุมชนดีขึ้น ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

"...ทำบุญหน้ามี (การทำบุญขึ้นปีใหม่) ประจำปีที่นี้มีอยู่แล้ว เมื่อวันที่ 16 (มกราคม  
2546 ทำบุญขึ้นปีใหม่) ก็ทำไป ที่ (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ ทำทุกปี"

H2901460312

" ทำบุญก็มี จะมีส่วนร่วมกับผู้สูงอายุ กับ อสม. (อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน) ก็  
จะมาร่วม มาทำบุญที่นี่ ที่อนามัย (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้"

R2402460812

"...กิจกรรมเฉพาะของที่ (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ เหวอคะ... จะมีการสนุกสนานกันอย่าง  
นั้นใช่ไหมคะ ก็นั่น นั่นมี (กิจกรรมพิเศษที่ศูนย์สุขภาพชุมชนจัดขึ้น) มีบ่อยเหมือนกัน"

S2901460412

กิจกรรมที่ไม่ได้เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นในโอกาสพิเศษ แต่สามารถทำให้นุเคราะห์ของ ศูนย์สุขภาพชุมชนปฏิบัติงานร่วมกัน มีความรู้สึกผูกพันกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งมี ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนได้ให้ข้อมูล คือ กิจกรรมการรับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน ดังเช่น ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"ถาม : กิจกรรมร่วม เรามีกิจกรรมอะไรที่บุคลากรร่วมกันปฏิบัติ"

"ตอบ : ก็ทานข้าวร่วมกัน"

S2001460211

"กิจกรรมมันก็มีที่ การกินข้าวด้วยกัน"

S1602460711

จะเห็นได้ว่าแนวคิด 7-S แมคคินซี ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ แต่จากการศึกษา ครั้งนี้พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนได้กล่าวถึงแบบการบริหารงาน และทักษะ การบริหารไว้กับบุคลากรในระดับผู้บริหารของศูนย์สุขภาพชุมชน ทำให้รูปแบบการบริหารในศูนย์ สุขภาพชุมชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ส่วนกิจกรรมร่วมนั้น ในการศึกษาครั้งนี้น่าจะรวม ถึงกิจกรรมที่ลักษณะเป็นรูปธรรมที่บุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชนสามารถรับรู้ และสามารถแสดง ความคิดเห็นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### **ปัญหาอุปสรรคการบริหารงาน วิธีการแก้ไขปัญหา แนวทางพัฒนา การบริหาร งานของศูนย์สุขภาพชุมชน**

ในการศึกษครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ไข ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปและ นำเสนอเป็นด้านต่าง ๆ ได้ ดังนี้

#### **1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน**

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในศูนย์สุขภาพชุมชน ผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอมี 2 ลักษณะ คือ

1.1 ปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ทำการศึกษา ตั้งอยู่ใน เขตเมือง และเป็นเขตอุตสาหกรรมที่มีประชาชน และครอบครัวอพยพมาทำงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ศูนย์สุขภาพชุมชนมีภาระงานที่จะต้องดูแลสุขภาพของประชากรเหล่านี้มีมากกว่าศูนย์ สุขภาพชุมชนอื่น ๆ ซึ่งจากการสังเกตและการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องคือ รายงานประจำเดือน พบว่า มีผู้มารับบริการในศูนย์สุขภาพชุมชนจำนวนมาก เช่น ผู้มารับบริการฝากครรภ์ เด็กที่มา



รับการฉีดวัคซีนและตรวจสุขภาพเด็กดี มีจำนวนตั้งแต่หนึ่งร้อยคนขึ้นไปต่อสัปดาห์ ซึ่งมีจำนวนบุคลากรปฏิบัติงานมีตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนดกรอบอัตรากำลังมาให้ ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

"...พูดถึงงานของเขา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) มัน (งาน) เยอะแต่ละคนหนะนะ..."

H2901460612

"... (จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนมีน้อย) เพราะอยู่กันแค่ 4-5 คน 3-4 คน ที่ (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้..."

N1802460712

"...กระทรวง เขามองไม่เห็น (ปัญหาการขาดบุคลากร) ... เขาวางผัง (กรอบอัตรากำลัง) ไว้อย่างกว้าง ๆ สอ. (สถานีอนามัยหรือศูนย์สุขภาพชุมชน) ขนาดใหญ่ อยู่ 5 คน ระดับรองลงมาเหลือ 4 คน เล็กลงมาเหลือ 3 ... แต่ตรง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ กระทรวงมองไม่เห็นเรา (ศูนย์สุขภาพชุมชน) เขา (กระทรวงสาธารณสุข) จะจัดเป็นแบบอย่าง (มาตรฐานทั่วไป) ...อำเภอ (สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ) น่าจะเป็นตัวแปร (ประสานงาน) ที่ดี... แต่พอถึงอำเภอเขาน่าจะมองแล้วละ สถานีอนามัย (หรือศูนย์สุขภาพชุมชน) ตรงไหนมันน่าจะมี (จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน) เท่าไหร่ อย่างตรง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ มันน่า (จะมีบุคลากรปฏิบัติงาน) สัก 10 คน ด้วยซ้ำ"

H1203461011

จากปัญหาอุปสรรคปริมาณงานที่ไม่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร ทำให้ศูนย์สุขภาพชุมชนมีการแก้ไขปัญหาลดภาระ และได้เสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน โดยบุคลากรทั้งหมดมีการเรียนรู้งานของศูนย์สุขภาพชุมชน เพื่อที่จะสามารถช่วยงานของบุคลากรคนอื่นได้ เมื่อเกิดปัญหาการขาดบุคลากร และมีการเสนอให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหา การจัดกรอบอัตรากำลังให้กับศูนย์สุขภาพชุมชน มีการทบทวนกรอบอัตรากำลังของบุคลากรตามความเหมาะสมกับปริมาณงานจริง ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 5 ตัวอย่าง คือ

"จะเหมือนกับช่วยกันทำ เป็นงานช่วยกันทำ ทุกคนต้องทำ (งานของศูนย์สุขภาพชุมชน) ได้หมด"

N2001460111

"...(บุคลากร) ก็มีสี่คนที่มีความรู้ตรง (งานรักษาพยาบาล) นี้ ที่สามารถทำ (งาน) ตรง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ ได้..."

N1802460712

"...อย่างที่บอกว่าแบ่งงานแล้ว แต่ (บุคลากร) ทุกคนในที่นี้ต้องรับทราบร่วมกัน อย่างงานของรักษาพยาบาล นักวิชาการ งานส่งเสริมสุขภาพ หัวหน้าต้องรู้ (งาน) หมด ในเมื่อ (บุคลากร) ผู้รับผิดชอบไม่อยู่ ทุกคนต้องทำได้..."

N1802460712

"(งาน) ทุกอย่างเลยเรา (บุคลากร) ทำแบบผสมผสาน ช่วยกันทำหมด เพราะว่า คนใดคนหนึ่งรับไม่ได้ ไม่เหมือนกับโรงพยาบาล ฝ่ายหนึ่งมีหลายคนไข่ม้อย"

H1203461011

"คือมัน (การแบ่งงาน) เหมาะสำหรับคนตอนนี้ คือ เรา (ศูนย์สุขภาพชุมชน) ใช้ บุคลากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด... กระทรวงเรามองไม่เห็น (ปัญหาการขาดบุคลากร ปฏิบัติงาน) ... เรา (กระทรวงสาธารณสุข) ก็วางผัง (แผน) ไว้อย่างกว้าง ๆ สอ. (สถานีอนามัย หรือศูนย์สุขภาพชุมชน) ขนาดใหญ่ (มีบุคลากร) อยู่ 5 คน ระดับรองลงมาเหลือ 4 คน เล็กลงมา เหลือ 3 ... แต่ตรง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ กระทรวงมองไม่เห็น (ปัญหา) เรา เราจะจัดเป็น แบบอย่าง (มาตรฐานทั่วไป) ... อำเภอ (สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ) น่าจะเป็นตัวแปร (ผู้ประสานงาน) ที่ดี ...แต่พอถึงอำเภอเขาน่าจะมองแล้วละ สถานีอนามัย (ศูนย์สุขภาพชุมชน) ตรงไหนมันน่าจะมี (จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน) เท่าไหร่ อย่างตรงนี้มันน่าสัก 10 คน ด้วยซ้ำ"

H1203461011

1.2 การสื่อสารและการประสานงาน ปัญหาอุปสรรคในการสื่อสารและการ ประสานงานระหว่างศูนย์สุขภาพชุมชนกับโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัย สามารถสรุปปัญหาที่พบเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ไม่มีการสรุปรายงานการประชุมคณะกรรมการหน่วยงานคู่สัญญาหลัก แจ้งให้สมาชิกหน่วยงานคู่สัญญาหลักทราบ ซึ่งหน่วยงานคู่สัญญาหลักประกอบด้วยศูนย์สุขภาพ ชุมชน โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย หลังจากที่มีการประชุมทำให้สมาชิกที่ติดภารกิจไม่สามารถมา ประชุมได้ หรือทำให้บุคลากรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ไม่ทราบนโยบายของ โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายได้ ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

“...มีปัญหาคัพ (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) มากกว่า การประสานงานบางที่มันก็อย่างคัพเนี่ยะ เขาไม่ได้ชี้แจง อย่างเขาประชุม มีมติ เขา (เลขานุการหน่วยงานคู่สัญญาหลัก) ไม่แจก (สรุปรายงานการประชุม) ให้สมาชิก (คณะกรรมการของหน่วยงานคู่สัญญาหลัก) ทราบ”

N2001460111

เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูล ได้เสนอความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการสื่อสารและการประสานงาน คือ เมื่อมีการประชุมคณะกรรมการหน่วยงานคู่สัญญาหลัก ควรมีการสรุปรายงานการประชุมแล้วแจ้งให้คณะกรรมการทราบ ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

“...มีเลขานุการ (ของหน่วยงานคู่สัญญาหลัก) สรุป (รายงาน) แล้วก็น่าจะมีการทำเอกสารสรุปการประชุมให้สมาชิกทุกคน เพราะอย่างนั้นก็จะเป็นการฟัง ๆ กันมาอีกที... เพราะฉะนั้นจะไม่ทราบคัพ (หน่วยงานคู่สัญญาหลัก) เขาทำอะไรอยู่ ไปถึงไหนแล้ว ข้อตกลง (ของนโยบาย) ในส่วนนี้เป็นยังไง ไปถึงไหนของคัพก็ไม่รู้ ทำ (งาน) ไปเรื่อย...”

N2001460111

1.2.2 เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย เป็นปัญหาที่เกิดจากบุคลากรของศูนย์สุขภาพชุมชนไม่พึงพอใจกับวิธีการเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จากบุคลากรโรงพยาบาลชุมชน แม่ข่าย โดยโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย มีหน้าที่ดูแลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน แต่มีวิธีการประสานงานที่ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานเกี่ยวกับปัญหาความไม่เข้าใจกันของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนกับบุคลากรโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน คือ ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางระหว่างบุคลากรของศูนย์สุขภาพชุมชนกับบุคลากรของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย เมื่อบุคลากรของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายเห็นว่า มีข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานหรือเทคนิคการให้บริการใหม่ ๆ แก่บุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชน ควรมีการเสนอแนะการปฏิบัติงานแบบที่ถูกต้องในเชิงการพัฒนางาน ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

“ก็น่าจะแบบคุยกันได้ อะไรก็ได้ อย่างเนี่ยะ บอกว่าอย่าทำแบบนี้อีกนะ พุดกันดี ๆ ไม่เห็นต้องเขียน (ข้อความตำหนิ) ขนาดนี้”

S1102460611

## 2. ระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานตามแผนของศูนย์สุขภาพชุมชน

ปัญหาอุปสรรคที่พบเนื่องมาจากจำนวนบุคลากรที่มีจำกัด การมีงานอื่น โครงการอื่นที่เร่งด่วนมากกว่ามาแทรกแผนงานและโครงการที่ตั้งไว้ และการติดภารกิจของบุคลากร เช่น การประชุม อบรม ลากิจ ลาป่วย ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 5 ตัวอย่าง คือ

“ก็มี มี (ปัญหา) เพราะถ้าปกติไม่มีงานอะไร (เร่งด่วน) เลยนะคะ ป้ายออกชุมชน เข้าอยู่ปฏิบัติงานที่อนามัย (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นะคะ ถ้าคนหนึ่ง (บุคลากรที่ปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชนขาดคนที่ 1 ขาด) ไม่เท่าไร ประดังคนหนึ่ง (บุคลากรคนที่ 2) ไปประชุมคนหนึ่ง (บุคลากรคนที่ 3) ไปอบรม อีกคน (บุคลากรคนที่ 4) ลาป่วย... มันไม่ (ทราบ) ล่วงหน้า เรื่องการลาป่วย เรา (ศูนย์สุขภาพชุมชน) ขอคนมาสแปร์ (ทดแทน) ก็ไม่ทัน ไม่ได้...”

H2901460311

“...ประชุมเยอะไป เสร็จแล้วเนี่ยะ... ลักษณะการประชุมแต่ละครั้ง เท่าที่ (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) สัมผัสเองก็ได้ (ความรู้) มาไม่เท่าไร”

H1203461011

“ฮาร์ท (มีบุคลากรป่วยเป็นโรคหัวใจ) อย่างเนี่ยะ... พอดีแก็นฮาร์ทแล้วก็ไปทำบอลลูน (วิธีการรักษาอย่างหนึ่งของโรคหัวใจ) แล้วลายาว (ลาป่วยไปนาน) แล้วลาป่วย (อีก) คนหนึ่ง เจอคนไข้ (ผู้มารับบริการ) แผลดิบ (คน) สลบ แล้วแถมชุมชนก็ไปไม่ได้ติดตรง (งานที่ต้องทำแทนบุคลากรที่ขาดไป) นี่ งานซ้อนงาน... ปรากฏมัน (มีงาน) ก็อย่างเร่งด่วน เรื่องยาเสพติด (โครงการปฏิบัติงานยาเสพติด) ก็มา (แทรก)”

H2901460311

“ใช่ (งาน) มาแทรก เช่น เรื่องประชุม ประชุมนี้แหละ (สาเหตุ) หนึ่ง (ที่ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานได้) ...”

H2901460311

การแก้ไขปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ไม่เป็นตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ตามแผนงาน โดยศูนย์สุขภาพชุมชน มีการจัดจ้างบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานให้ดำเนินไปตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ ผู้ให้ข้อมูลได้เสนอแนวทางการพัฒนา โดยเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบจัดประชุม อบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน มีการทบทวนเรื่องการประชุม อบรมที่สามารถจัดรวมกันได้ นำมารวมกัน ซึ่งสามารถทำให้ประหยัดเวลา และบุคลากรที่เข้าประชุม อบรมด้วย ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

“ขอคนเพิ่มมันไม่มี...เสร็จแล้วเราต้องจ้าง (ลูกจ้าง) มา (ช่วยทำงาน)... เจ้าหน้าที่ไม่ต้องมาเหนื่อย”

H1203461011

“เรา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ก็จะฝึกเขา เรื่องของนัดหมาย เรื่องของพื้นที่ (งานบริการที่ไม่ได้ใช้ความสามารถเฉพาะ) แต่เรื่องงานรักษาไม่ได้เลย”

H2901460312

“ก็ (ประชุมหรืออบรม) เยอะไป บางที่เขา (ผู้จัดประชุม อบรม) ไม่มีการประสานกัน เช่นว่า ฝ่ายนี้วางแผนไว้ว่าอย่างไร จะอบรมเจ้าหน้าที่เรื่องนี้... ไป (ประชุม อบรม) บางทีสองวัน อบรมแทบจะครึ่งวันก็รู้เรื่องแล้ว... แล้วอีกฝ่ายมาใส่ (เนื้อหาที่จะอบรม) ได้มัย ก็ดูเขาต่างคนต่างทำ”

H1203461011

### 3. ระบบในการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับระบบการบริหารงานตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอเป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1 ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณของศูนย์สุขภาพชุมชน หลังจากที่มีการจัดหน่วยบริการสุขภาพใกล้บ้าน ใกล้ใจ เกิดเป็นศูนย์สุขภาพชุมชนที่มาจากการปรับเปลี่ยนจากสถานีนามัยและหน่วยงานที่โรงพยาบาลแม่ข่ายจัดขึ้น หน่วยงานที่โรงพยาบาลแม่ข่ายจัดขึ้นนี้อาจจะตั้งอยู่ภายในหรือนอกโรงพยาบาลแม่ข่ายก็ได้ ส่วนแหล่งงบประมาณที่สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์สุขภาพมีหลายแหล่งที่มาขึ้น เช่น งบประมาณจากโครงการสุขภาพถ้วนหน้าที่มีโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ดูแลและจัดสรรให้ตามความเหมาะสม แต่จากการศึกษาพบว่าไม่มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ และยังใช้ขั้นตอนเบิกจ่ายงบประมาณแบบเดิม คือ การเบิกจ่ายที่ต้องผ่านการอนุมัติจากนายอำเภอ ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของขั้นตอนการเบิกจ่าย เช่น การออกปฏิบัติงานเชิงรุก นอกจากนั้นพบว่า หน่วยงานที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายเดียวกันใช้ระเบียบการเบิกจ่ายไม่เหมือนกัน ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนบางแห่งเกิดความรู้สึกที่ไม่โปร่งใส ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

“...ออกชุมชน (การปฏิบัติงานเชิงรุก) อาทิตย์ละสิบชั่วโมง และถ้าไม่มีคัพ (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) ก็เป็นแบบเดิม ทาง (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ ก็แค่ทำแผนออกปฏิบัติงานให้นายอำเภอเห็น... แต่พอมีคัพ ก็ต้องผ่านคัพก่อน ส่งชื่อว่าใครไปทำงาน เสร็จแล้วผ่านไป

ประธานคัพ (บุคคลที่เป็นทำหน้าที่เป็นประธานของคณะกรรมการคัพ) ประธานอนุมัติเสร็จแล้ว เสนอนายอำเภออีกที แล้วจึงทำ (งานเชิงรุก) ได้ แล้วก็มาเบิกเงินคัพ"

N1802460712

"... คือมัน (การเบิกจ่ายงบประมาณ) ไม่ค่อยโปร่งใสอะ ว่าอะไร ยังไงเนี่ยะ บางที (ศูนย์สุขภาพชุมชนที่โรงพยาบาลชุมชนจัดขึ้น) ทำได้ บางที (ศูนย์สุขภาพชุมชนที่เปลี่ยนจากสถานีนามัย) ยังไม่ได้ทำ ที่จริงมันคัพ (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) เดียวกันแหละ"

"...เพราะอย่าง... (ศูนย์สุขภาพชุมชนที่โรงพยาบาลชุมชนจัดขึ้น) ยังไม่ได้ผ่าน คณะกรรมการ (บริหาร) คัพ แต่ทำไปแล้ว เบิกไปแล้วอย่างนี้ อย่างออกชุมชนสิบชั่วโมงเบิก อาทิตย์ละสิบชั่วโมง เบิกไปแล้วหลายเดือนแล้ว แต่... ศูนย์สุขภาพชุมชน (ที่เปลี่ยนมาจากสถานีนามัย) ยังไม่ได้เบิก แสดงว่าไม่ได้ผ่านคณะกรรมการคัพ... ฟังประชุมต้นเดือนที่ผ่านมา"

N2001460111

แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ โดยการเสนอให้ศูนย์สุขภาพชุมชนที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายเดียวกัน ใช้ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณเดียวกัน รวมทั้งมีการเสนอให้การเบิกจ่ายค่าตอบแทน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเชิงรุกหรือการปฏิบัติงานในชุมชน ให้มีการทำเรื่องของอนุมัติเบิกจ่ายรวมครั้งเดียวผ่านนายอำเภอ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ดังเช่น ตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"วันนั้นเสนอที่ประชุมไปแล้ว... ส่งชื่อเจ้าหน้าที่ (ออกปฏิบัติงานเชิงรุก) ไปเลยเนี่ยะ ก็คน ขออนุมัติว่า ขอออกสิบชั่วโมงเดือนนี้มีใครมั่ง แล้วเสร็จแล้วให้แต่ละคัพ (ศูนย์สุขภาพชุมชน) เนี่ยะทำแผนแล้วไปเสนอนายอำเภอเลย ไม่ต้องผ่านคัพ (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) ทุกเดือน..."

N1802460712

"... (ระเบียบการเบิกจ่ายงบประมาณ) ชัดเจน และ (ศูนย์สุขภาพชุมชนที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายเดียวกันควร) ทำเป็นรูปแบบเดียวกัน"

N2001460111

3.2 ความครอบคลุมของระบบการรวบรวมรายงาน ซึ่งการรวบรวมรายงานของ ศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งที่ทำการศึกษามีระบบการรวบรวมรายงานที่แตกต่างกัน คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มีการระบบคอมพิวเตอร์ในการให้บริการ ทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการรวบรวมรายงาน ส่วนศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 มีการบริการที่ยังไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ร่วมด้วย ทำให้การรวบรวมรายงานต้องอาศัยการลงทะเบียนลงยอดการให้บริการในแต่ละวันแล้วจึง

รวบรวมเป็นเดือน แต่อย่างไรก็ตามศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่ง ยังไม่มีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดของระบบรายงานที่จะต้องรวบรวมให้ทันสมัย และครบถ้วนตามลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลง เช่น ข้อมูลของกลุ่มผู้มารับบริการที่มีสิทธิบัตรทองและไม่มีสิทธิบัตรทอง เป็นต้น ทำให้ระบบรายงานไม่ครอบคลุม ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"...โปรแกรมมันมีปัญหา คือ นอนยูซี (ผู้ที่ไม่มีสิทธิใช้บัตรทอง) ยูซี (ผู้มีสิทธิใช้บัตรทอง) มันแยกไม่ได้ และการประมวลผล ความครอบคลุมก็ยังไม่ได้เลย"

N2001460111

"ปัญหา (การรวบรวมรายงาน) ก็มี อย่างที่บอก ก็คือว่ามัน (รายละเอียดรายงาน) ไม่ครอบคลุมเท่าไร"

N1802460712

การแก้ไขปัญหของการไม่ครบถ้วนของทะเบียนรายงาน คือ มีการเพิ่มเติมรายละเอียด ส่วนที่ขาดหายไปโปรแกรมคอมพิวเตอร์ของศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 และทะเบียนรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 ส่วนแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับระบบการรวบรวมรายงานตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอ คือ การให้บุคลากรที่มีหน้าที่รวบรวมรายงานมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบการรวบรวมรายงาน หรือมีการออกแบบฟอร์มรายงาน เพื่อให้เกิดความครอบคลุมของระบบรายงาน ศูนย์สุขภาพที่ 2 ที่ยังไม่มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการให้บริการ ได้เสนอให้มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการให้บริการด้วย ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 4 ตัวอย่าง คือ

"(การลงรายงาน) ใช้แมนัวลส์ (รวบรวมด้วยมือ) ควบคู่ไปกับการใช้โปรแกรม (คอมพิวเตอร์)"

N2001460111

"จริง ๆ แล้ว น่าจะมีส่วนเข้าไปวางแผน (ออกแบบระบบการเก็บรวบรวมรายงาน) เพราะว่าจะไม่รู้... คนทำกับคนออกแบบน่าจะเป็นคนเดียวกัน"

S1602460711

"ต้องใช้โปรแกรมคอม (คอมพิวเตอร์) เรา (ศูนย์สุขภาพชุมชน) จะได้รวบรวมรายงาน เราจะง่ายขึ้น เราจะได้ไม่ต้องมานั่งทอลิ่ง (แฉงนับ)"

"อยากได้โปรแกรมใหม่ที่ (รายละเอียดของรายงาน) มันครอบคลุม เราจะต้องมานั่งทำข้างนอก มันเหมือนกับเสียเวลาไปอีก"

N16024607012

#### 4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของศูนย์สุขภาพชุมชน ตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร เป็น 3 ลักษณะ คือ

4.1 หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนไม่ช่วยงานรักษายาบาล หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่บริหารงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าในการปฏิบัติงานพบว่า ศูนย์สุขภาพที่ 1 ที่การปฏิบัติงานของหัวหน้าที่มีการแบ่งงานที่ชัดเจนระหว่างงานบริการและงานบริหาร ทำให้หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนไม่ช่วยงานรักษายาบาล ถึงแม้จะเห็นว่าผู้มารับบริการจำนวนมาก ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกว่าหัวหน้าไม่มีน้ำใจช่วยปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 1 ตัวอย่าง คือ

"งานรักษาไม่... หัวหน้าเขาไม่ทำงานรักษา... (เมื่อมีผู้มารับบริการจำนวนมาก บุคลากรที่ปฏิบัติงาน) นั้นแหละต้องทำให้ได้"

D2402460911

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 กล่าวว่า ไม่ถนัดงานรักษายาบาล จึงไม่ได้ช่วยงานรักษายาบาล ดังคำกล่าวของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน คือ

"ไม่ ไม่ ไฉ่ตรง (การช่วยทำงานรักษายาบาล) นี่ ถ้าเรา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ลงไป (ทำงานรักษายาบาล) คือ เราต้องยอมรับว่าไฉ่ตรงนี้ ยิ่งงานรักษา เราสู้เด็ก (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ไม่ได้หรอกสมัยนี้ แต่ที่มันต้องมีเทคนิคเรื่องการต้อนรับไปเสริม ๆ ตรง (งานรักษายาบาล) นี่ ด้วยเพราะยัง มัน (บุคลากรสามารถทำได้) ชัดเจนอยู่แล้ว ตรง (งานรักษายาบาล) นี่ ตรงนี้ ตรงนี้ ตั้งแต่แพทย์มา ก็เรียนรู้ (งานรักษา) กับแพทย์เรื่อย ๆ"

H1203461011

แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการวิธีการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งอยากให้หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นวางแผนการปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนได้ ตลอดจนหัวหน้าน่าจะสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนให้กับลูกน้องในที่ประชุมระดับอำเภอ สามารถที่จะต่อรอง เสนอแนะความคิดเห็นที่เราเสนอไปได้ ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ



"... (การบริหารงาน) ก็ต้องมีความโปร่งใสละ ทุกคน (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) มีสิทธิเท่าเทียมกัน สามารถกำหนดแนวทางนโยบายได้ ที่เป็นของ พี ซี ยู (ศูนย์สุขภาพชุมชน)... (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนทุกคน) มีอำนาจการตัดสินใจ คือ ไม่ จะไม่ขึ้นกับคน (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) คนเดียว ทุกคนมีอำนาจที่จะตัดสินใจ"

N2001460111

"หัวหน้า (ศูนย์สุขภาพชุมชน) ควรจะเป็นกระบอกเสียงให้กับเรา (ลูกน้องที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) เขา (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ต้องรับฟังความคิดเห็นของเราบ้าง แต่หัวหน้าหนู (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ไม่ค่อยรับฟังเท่าไร ก็คือฟังไปอย่างนั้น แต่ไม่รู้ว่าจะเสนอหรือเปล่า น่าจะไม่เสนอมากกว่า"

D2402460911

4.2 การฝึกอบรมบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากรเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย มีหน้าที่รับผิดชอบทำแผนการจัดการประชุม อบรม แต่มีการดำเนินการช้า ขณะที่ทำการศึกษาพบว่า ยังไม่มีการดำเนินการ และยังพบว่าบุคลากรของศูนย์สุขภาพชุมชนที่สนใจไปอบรม เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองกับโครงการที่มีการจัดในศูนย์วิชาการต่าง ๆ แต่ไม่สามารถสมัครไปฝึกอบรมได้ เนื่องจากการขาดบุคลากรปฏิบัติงานแทนทำให้ขาดโอกาสไป ดังเช่นตัวอย่างที่ได้จากการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"มีแผน (การจัดประชุมวิชาการ) แต่ (การดำเนินการ) ช้า ไม่มีการจัดทำอะไรเลย"

N2001460111

"คือ ตอนนี้น้หนู (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) อยาก... มันจะมีหลักสูตรเฉพาะทาง (การฝึกอบรมระยะสั้นเรื่องการรักษาพยาบาลเบื้องต้น) ไข่ม้อยคะ หนูก็สนใจค่ะ อยากมีเวลาไป แต่ว่าเจ้าหน้าที่เขาย้ายไป (ปฏิบัติงานที่อื่น) แล้ว อะไรอย่างเนี้ยะ ก็ขาดเจ้าหน้าที่ (ปฏิบัติงานแทน)"

R1602460511

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน โดยให้โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายสนับสนุนด้านวิชาการ ดังเช่นตัวอย่างการสัมภาษณ์ 2 ตัวอย่าง คือ

"... (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) ก็อาจจะมีการประชุมวิชาการของงานรักษาลัก เดือนหนึ่ง เดือนละครั้ง"

N2001460111

"... (โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย) น่าจะมีการจัดอบรม เพื่อพัฒนานุคลากรนะ จะได้ทักษะอะไรมากขึ้น... อาจจะสัก 2-3 เดือนครั้ง"

R2402460812

4.3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนต่อศูนย์สุขภาพชุมชนนั้น ๆ ซึ่งถ้าหากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของหน่วยงาน ทำให้การทำงานขาดความกระตือรือร้น การที่บุคลากรสหสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ เภสัชกร ที่หมุนเวียนจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายมาให้บริการในศูนย์สุขภาพชุมชน มีการมาทำงานสลาย กลับเร็ว มาทำงานแบบไม่สม่ำเสมอ คือ มาทำงานบ้าง ไม่มาบ้าง ทำให้บุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนประจำเกิดความรู้สึกถึงความไม่คุ้มค่าในการจ่ายค่าตอบแทน ดังเช่นตัวอย่างข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3 ตัวอย่าง คือ

"พูดถึงความรับผิดชอบ พวกนี้มอง ๆ เหมือนทำงานตามหน้าที่มากกว่า สังเกตอย่างบางทีกลางวัน บอกเดี๋ยวนี้กลางวันไม่มีพักกันแล้วนะ ไน้เข้าไปอยู่ในบ้าน แต่จริง ๆ แล้วเขา (บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน) ก็อยู่ในขอบเขตตรงนี้ ที่นี้มันทำให้คนไข้มาแล้วไม่เจอหมอ"

H1203461011

"... ความไม่สม่ำเสมอ (ในการมาปฏิบัติงานของแพทย์และเภสัชกร) ไรยะ วันนี้มาบ้าง ไม่มาบ้าง ลาบ้างอย่างเนี่ยะ สองต้องรอนาน... แทนที่จะมาบริการสองโมงครึ่งเหมือนกับ... (บุคลากรคนอื่น ๆ) ... ที่ต้องเสียเวลารอ"

N2001460111

"(บุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำในศูนย์สุขภาพชุมชนกล่าวว่า) ไม่เห็นด้วยครับ (กับการจ่ายค่าตอบแทนให้แพทย์ เภสัชกร เพราะ) ... หนึ่งมันสิ้นเปลือง... คิดถึงความคุ้มค่า... เข้าเก้าโมงเข้ามา... ป้ายสามกลับอย่างเนี่ยะ การลง (ปฏิบัติงาน) ต้องเสียเจ้าหน้าที่อีกคนหนึ่ง (มาช่วยแพทย์ตรวจรักษา)... ต้องเสียเจ้าหน้าที่มาคอยจัดยา"

N2001460111

แนวทางการพัฒนาการบริหารงานเกี่ยวกับการสร้างความรู้สึกให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกของการที่เป็นเจ้าของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้าศูนย์ฯ เชื่อว่า การให้อิสระในการทำงาน รวมทั้งการสนับสนุนความรู้สึกว่าหน่วยงานเป็นบ้านของบุคลากรเอง จะสามารถทำให้เกิดความรู้สึกการเป็นเจ้าของหน่วยงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ดังเช่นหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนคนหนึ่งกล่าวว่า

"คือ (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) มีความรู้สึกว่า ไม่อยากให้ใคร (บุคลากรคนอื่น) มานั่งสั่ง สั่ง (ทำงาน) อะไรเนี่ยะ รู้ด้วยตัวเอง (หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน) ว่าต้องทำให้สำเร็จนะ จะพยายามปลุกฝังว่า ที่ (ศูนย์สุขภาพชุมชน) นี้ คือ บ้านของเรา ทุกคนคือสมาชิกของที่นี่"

H2901460312