

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงธรรมชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารงาน ปัญหาอุปสรรค วิธีการแก้ไขปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่คัดสรรสองแห่ง ตามมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเครือข่ายโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นแม่ข่าย โดยผู้วิจัยใช้หลักการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความไวเชิงทฤษฎี และการเตรียมความพร้อม สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ที่มีคุณสมบัติตรงกับผู้ให้ข้อมูลในการศึกษา สร้างแนวคำถามการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แบบสัมภาษณ์เชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคำถามสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และแบบสอบถามเชิงสำรวจ ไปศึกษานำร่องในศูนย์สุขภาพชุมชนแห่งหนึ่ง ที่มีบริบทใกล้เคียงกับศูนย์สุขภาพชุมชนที่จะทำการศึกษา เพื่อเป็นการฝึกประสบการณ์การสัมภาษณ์ การบันทึกเทป การใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้น ปรับแนวคำถามให้มีความเหมาะสมมากขึ้น หลังจากการศึกษานำร่อง ผู้วิจัยนำแนวคำถามที่ได้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ปรับปรุงแนวคำถาม และนำไปเก็บข้อมูลจริง วิเคราะห์ข้อมูลตลอดระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลจนข้อมูลอิ่มตัว

สรุปผลการวิจัย

สถานที่ที่ทำการศึกษาศูนย์สุขภาพชุมชนต้นแบบ 2 แห่ง ใน 8 แห่งที่โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุขเป็นแม่ข่าย ซึ่งมีการแบ่งระดับการให้บริการของศูนย์สุขภาพชุมชน เป็น 2 ระดับ ดังนี้

ศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ A คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 โดยมีการกำหนดให้มีแพทย์ออกให้บริการสัปดาห์ละ 56 ชั่วโมง มีเภสัชกรหมุนเวียนจากโรงพยาบาลชุมชนที่เป็นแม่ข่ายสัปดาห์ละ 1 วัน มีการให้บริการทันตกรรมจากพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชนสัปดาห์ละ 3 วัน คือ วันจันทร์ วันพุธ และวันศุกร์ เปิดให้บริการเป็นศูนย์สุขภาพชุมชนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 มีบุคลากรปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน 1 คน พยาบาลวิชาชีพ 1 คน นักวิชาการสาธารณสุข 1 คน เจ้าหน้าที่งานสาธารณสุขชุมชน 2 คน และเจ้าหน้าที่งานทันตสาธารณสุขชุมชน 1 คน มีประชากรในเขตรับผิดชอบ 11,963 คน มีผู้ถือสิทธิ์บัตรทอง 8,194 คน

ศูนย์สุขภาพชุมชนระดับ B คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 โดยมีกำหนดให้แพทย์และเภสัชกร หมุนเวียนจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายมาให้บริการสัปดาห์ละ 1 วัน มีเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขจากศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มาช่วยให้บริการสัปดาห์ละ 2 วัน คือ วันอังคารและวันพฤหัสบดี เปิดเป็นศูนย์สุขภาพชุมชนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 มีประชากรในเขตรับผิดชอบ 17,586 คน มีผู้ถือสิทธิ์บัตรทอง 8,236 คน

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนทั้ง 2 แห่ง จำนวน 10 คน เป็นเพศชาย 3 คน เพศหญิง 7 คน ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่ม 20-30 ปี จำนวน 4 คน วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี จำนวน 5 คน อายุราชการส่วนใหญ่ 1-10 ปี จำนวน 4 คน ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน จำนวน 3 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน ซึ่งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สามารถสรุปมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนเกี่ยวกับการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนเป็น 2 ส่วน ดังนี้

รูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน มีมุมมองเกี่ยวกับการส่วนประกอบของรูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน หลังจากที่มีการเปลี่ยนจากสถานีอนามัย ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยหลายอย่างที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เช่น การสนับสนุนเกี่ยวกับงบประมาณและบุคลากรสหสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

ศูนย์สุขภาพชุมชนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสม สามารถสรุปเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมตามตำแหน่งและวุฒิการศึกษา โดยมีการแบ่งตำแหน่งเป็น 5 ระดับ คือ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน และเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข ซึ่งมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่คือ

หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานสารบรรณและธุรการ งานการเงินและการบัญชี งานพัสดุครุภัณฑ์และยานพาหนะ งานวางแผนงาน งานปรับสถานบริการ งานประเมินผล งานจัดเก็บและรวบรวมรายงาน งานข้อมูลข่าวสารสาธารณสุข งานประสานงานและประชาสัมพันธ์ งานในรูปคณะทำงานการปฏิบัติการพัฒนา

ชนบทระดับตำบล (คปต.) คณะประสานงานสาธารณสุขระดับอำเภอ (คปสอ.) งานจัดหาและบริหารเวชภัณฑ์ งานแพทย์แผนไทย งานบริหารทั่วไป งานควบคุมกำกับงาน

พยาบาลวิชาชีพ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานรักษาพยาบาล งานเวชภัณฑ์ งานควบคุมโรคติดต่อ งานหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ งานเวชภัณฑ์จัดหายาที่จำเป็น งานทันตสาธารณสุข งานผู้สูงอายุ งานอนามัยโรงเรียน งานผู้พิการ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

นักวิชาการสาธารณสุข มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานด้านวิชาการ งานแผนงานและประเมินผล งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานสร้างเสริม งานระบาดวิทยา งานสุศึกษา งานควบคุมโรคติดต่อและงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค งานประกันสุขภาพ งานระบบคอมพิวเตอร์ งานสุขภาพสิ่งแวดล้อมและงานอาชีวอนามัย งานควบคุมผู้บริโภคด้านสาธารณสุข งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานสุศึกษา งานผู้สูงอายุ งานประกันสุขภาพ งานสุขภาพจิต งานโภชนาการ งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยแม่และเด็ก งานอนามัยโรงเรียน งานรวบรวมรายงาน งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย งานทันตสาธารณสุขทั่วไป งานทันตสาธารณสุขโรงเรียน งานทันตสาธารณสุขหญิงตั้งครรภ์ งานเฝ้าระวังและส่งเสริมสุขภาพในช่องปากเด็กก่อนวัยเรียน

การกำหนดบทบาท จะเห็นได้ว่าการกำหนดบทบาทซ้ำซ้อนกันในบางตำแหน่ง เช่น ผู้รับผิดชอบงานวางแผนและประเมินผล มีหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนและนักวิชาการสาธารณสุข ผู้รับผิดชอบงานรวบรวมรายงาน มีนักวิชาการสาธารณสุขและเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ผู้รับผิดชอบงานผู้สูงอายุและอนามัยโรงเรียน มีพยาบาลวิชาชีพและเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน ผู้รับผิดชอบงานสุศึกษาและงานประกันสุขภาพ มีนักวิชาการสาธารณสุขและเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน เนื่องจากว่าในแต่ละตำแหน่งงาน พบว่า มีบุคลากรรับผิดชอบ จำนวน 1-2 คนเท่านั้น รวมทั้งงานรักษาพยาบาลที่มีพยาบาลวิชาชีพรับผิดชอบ ซึ่งในเวลานอกราชการที่ศูนย์สุขภาพชุมชนมีความจำเป็นต้องเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้พยาบาลวิชาชีพไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครอบคลุมในเวลาดังกล่าว ลักษณะการปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน นอกเหนือจากการกำหนดบทบาทของบุคลากรแล้วยังต้องมีการปฏิบัติงานแบบช่วยกันทำงาน เพื่อให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้

1.2 เอกภาพในการบังคับบัญชาของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน คือ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีอำนาจในการสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่

1.3 การสื่อสารและการประสานงาน การสื่อสารเป็นแบบสองทาง และมีลักษณะไม่เป็นทางการ

2. การวางแผนการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

ศูนย์สุขภาพชุมชนมีการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยมีสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในการวางแผนงาน และมีการทำแผนร่วมกับโรงพยาบาลชุมชนที่เป็นโรงพยาบาลแม่ข่าย ในแผนงานมีการระบุชัดเจน คือ วัตถุประสงค์ของการทำแผน ผลลัพธ์ ตัวชี้วัด กลวิธีหรือกิจกรรม ผู้รับผิดชอบแผน เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนินงาน และแหล่งงบประมาณสนับสนุน

3. ระบบการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน โดยมีการจัดระบบงานเพื่อให้สะดวกต่อการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ดังนี้

3.1 การจัดสรรงบประมาณ พบว่า ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ทำการศึกษามีแหล่งสนับสนุนงบประมาณ 3 แหล่ง คือ

3.1.1 งบประมาณในโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า ได้รับการจัดสรรจากกองทุนมาไว้ที่โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย มีการจ่ายเงินเป็นแบบเหมาจ่าย เพื่อใช้ในการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค เป็น 8 บาทต่อผู้ถือสิทธิบัตรทองหนึ่งคนต่อเดือน

3.1.2 งบประมาณที่ได้จากเงินบำรุงของศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นเงินที่เก็บค่ารักษาพยาบาลจากผู้มารับบริการของศูนย์สุขภาพชุมชนเอง

3.1.3 งบประมาณที่ได้จากการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น คือ องค์การบริหารส่วนระดับตำบล ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่บริการจะได้รับการสนับสนุนตามความเหมาะสมเป็นกรณี ๆ ไป

ในแหล่งสนับสนุนงบประมาณนี้ ส่วนใหญ่เป็นงบประมาณที่มาจากโครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า รองลงมาเป็นงบประมาณที่มาจากเงินบำรุง น้อยที่สุดเป็นงบประมาณที่มาจากการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

3.2 ระบบรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชน การรวบรวมรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลการให้บริการในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 ซึ่งสามารถสรุปรายงานการให้บริการออกมาได้ และการเก็บข้อมูลการให้บริการ โดยการลงประวัติการให้บริการในบัตรประจำตัวของผู้มารับบริการ มีการลงทะเบียน

รายงาน แล้วจึงมีการรวบรวมออกมาในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 แต่อย่างไรระบบการเก็บรวบรวมรายงานทั้งสองแบบนี้ หลังจากที่ได้เปลี่ยนแปลงจากสถานีอนามัยมาเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน ระบบงานบางส่วนที่มีการเปลี่ยนไป และต้องมีรายละเอียดของรายงานที่จะต้องเพิ่มเติมยังไม่มี การเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดไป เช่น ข้อมูลผู้มารับบริการที่ใช้สิทธิ์บัตรทอง และไม่ใช้สิทธิ์บัตรทอง ทำให้ข้อมูลไม่ครอบคลุมขาดความครบถ้วน ประกอบกับการให้บริการที่เน้นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ จึงต้องมีการจัดแฟ้มประวัติครอบครัว มีประวัติด้านสุขภาพของทุกคนในครอบครัว มีแผนที่บ้าน พอส่งเขป เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการติดตามงานด้านสุขภาพของชุมชน แต่แฟ้มดังกล่าวยังอยู่ระหว่างดำเนินการ

3.3 การติดตาม นิเทศ ควบคุม กำกับงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ศูนย์สุขภาพชุมชนมีพื้นที่การให้บริการที่ไม่มากนัก และจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีจำนวน 6 คน และ 4 คน การติดตามงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนจึงเป็นแบบไม่เป็นทางการ โดยมีการดูจากผลงานที่ออกมา การดูการปฏิบัติงานอยู่ห่าง ๆ และมีการประชุมประจำเดือน

4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน แบ่งเป็น 2 ระดับ

4.1 ระดับผู้บริหารศูนย์สุขภาพชุมชน คือ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งมีการบริหารงานเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1.1 หัวหน้าที่ไม่ช่วยงานรักษาพยาบาล คือ การที่หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ทำหน้าที่บริหารงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชน แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติงานรักษาพยาบาลกับลูกน้อง พบในศูนย์สุขภาพที่ 1

4.1.2 หัวหน้าที่ช่วยงานรักษาพยาบาล คือ การที่หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีการบริหารงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชน รวมทั้งมีการร่วมปฏิบัติงานรักษาพยาบาลและงานบริการอื่น ๆ กับลูกน้อง พบในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2

นอกจากนั้น ทักษะการทำงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่ง จะมีความ ผ่อนปรน สนับสนุนการทำงานของบุคลากร มีความยืดหยุ่น ละเอียด รอบคอบ มีวาทะศิลป์ในการพูด และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

4.2 ระดับผู้ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ นักวิชาการสาธารณสุข เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน และเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขชุมชน เพื่อเป็นการสนับสนุนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงมีการบริหารบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงาน เป็น 4 ด้าน ดังนี้

4.2.1 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงานจากกระทรวงสาธารณสุข และมีการมอบหมายงานตามความสามารถของบุคลากรจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน

4.2.2 การฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน โดยจะมีแผนการฝึกอบรมชัดเจน คือ แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเครือข่ายบริการสุขภาพ และแผนฝึกอบรมบุคลากร ตามความเหมาะสมของแผนงานโครงการ เช่น การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรักษาพยาบาล การจัดอบรมด้านพฤติกรรมบริการที่เป็นเลิศ และการจัดอบรมโรคติดต่อ

4.2.3 ความอิสระในการทำงานของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชน ตามลักษณะงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่เป็นการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบคนเดียว มีการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ทำให้ต้องมีการตัดสินใจในการปฏิบัติงานเองเป็นส่วนใหญ่

4.2.4 ความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน เชื่อว่า การที่บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน จะสามารถทำให้บุคลากรมีความตั้งใจปฏิบัติงาน นำไปสู่ความสำเร็จของงาน ทำให้หัวหน้าศูนย์ฯ สนับสนุนความเป็นเจ้าของหน่วยงานแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์ฯ

5. กิจกรรมที่เสริมคุณค่าเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน มีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ในระดับโรงพยาบาลแม่ข่าย ตลอดจนมีกิจกรรมพัฒนาองค์การ การแข่งขันกีฬา ส่วนในระดับศูนย์สุขภาพชุมชนจะมีการทำบุญในเทศกาลสำคัญต่าง ๆ เช่น การทำบุญปีใหม่ สงกรานต์ นอกจากนั้น ยังมีกิจกรรมที่แสดงถึงความสามัคคีของบุคลากรแต่ไม่ใช่กิจกรรมพิเศษ คือ การร่วมรับประทานอาหารกลางวันทุกวัน

ปัญหาอุปสรรคการบริหารงาน วิธีการแก้ไขปัญา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน มีมุมมองเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคการบริหารงานวิธีการแก้ไขปัญา และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอเป็นด้าน ๆ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่า มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน 2 ลักษณะ คือ

1.1 ปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร เป็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากลักษณะงาน ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ทำการศึกษ เป็นศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตเมืองและเป็นเขตอุตสาหกรรม มีประชากรและครอบครัวอพยพมาทำงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ศูนย์สุขภาพชุมชนมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย วิธีการแก้ปัญหาอุปสรรคโดยบุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งานในศูนย์สุขภาพชุมชน เพื่อสามารถช่วยงานของบุคลากรคนอื่น ๆ ได้ ส่วนแนวทางการพัฒนาได้มีการเสนอหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบทบทวนกรอบอัตรากำลังของบุคลากรตามความเหมาะสมกับปริมาณงานที่มีอยู่จริง

1.2 สื่อสารและการประสานงาน ปัญหาการสื่อสารและการประสานงาน พบว่ามีปัญหาอุปสรรคระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนคู่สัญญาหลัก โดยปัญหาที่พบมี 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 ไม่มีการสรุปรายงานการประชุมแจ้งให้คณะกรรมการบริหารของหน่วยงานคู่สัญญาหลัก ประกอบด้วย ศูนย์สุขภาพชุมชน โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายทราบ หลังจากที่มีการประชุม ทำให้คณะกรรมการและบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ทราบนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง ส่วนแนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับการแจ้งนโยบาย จากการประชุมคณะกรรมการ โดยเสนอให้เลขานุการคณะกรรมการหน่วยงานคู่สัญญาหลักสรุปรายงานการประชุม หลังจากที่มีการประชุมแจ้งให้คณะกรรมการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

1.2.2 เกิดความไม่เข้าใจกัน ระหว่างบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนกับบุคลากรโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย เป็นปัญหาที่เกิดจากการบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนไม่พึงพอใจบุคลากรของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ที่มีวิธีการประสานงานที่ไม่เหมาะสม โดยได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา คือ ควรมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ควรมีข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง อาจจะใช้วิธีโทรศัพท์แจ้งศูนย์สุขภาพชุมชนทราบ

2. ระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติตามแผนของศูนย์สุขภาพชุมชน ปัญหาที่พบเป็นปัญหาที่ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนงานในระยะเวลาที่ตั้งไว้ได้ เนื่องจากจำนวนบุคลากรที่มีจำนวนจำกัด เมื่อติดภารกิจ เช่น การประชุม อบรม ลากิจ ลาป่วย ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานตามแผนได้ นอกเหนือจากการติดภารกิจแล้วยังมีแผนงานหรือการมีงานด่วนเข้ามาแล้วต้องเริ่มปฏิบัติงานเลย เช่น เรื่องยาเสพติด ทำให้งานที่วางแผนไว้ ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเวลาที่กำหนด การแก้ปัญหาที่มีการดำเนินการไปบ้างแล้ว คือ การจ้างลูกจ้างชั่วคราวมาช่วยปฏิบัติงานในส่วนที่ไม่ใช่งานรักษาพยาบาล แนวทางการพัฒนา โดยการเสนอให้หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการประชุม

อบรม มีการทบทวนงานการจัดประชุม อบรม ที่สามารถนำมารวมกันได้ เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและจำนวนบุคลากร

3. ระบบการบริหารงานในศูนย์สุขภาพชุมชน พบว่ามีปัญหาอุปสรรค 2 ลักษณะ คือ

3.1 ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณของศูนย์สุขภาพชุมชน ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนที่เปลี่ยนมาจากสถานีอนามัย มีขั้นตอนการเบิกจ่ายแบบเดิม โดยการขออนุมัติผ่านนายอำเภอ ส่วนศูนย์สุขภาพชุมชนของโรงพยาบาลชุมชนที่มีการจัดตั้งขึ้นใหม่ก็จะใช้ระเบียบการเบิกจ่ายตามโรงพยาบาลชุมชน และนอกจากนั้นการเบิกค่าตอบแทนการปฏิบัติงานเชิงรุก ศูนย์สุขภาพชุมชนของโรงพยาบาลชุมชน มีการเบิกจ่ายก่อน ทำให้บุคลากรที่อยู่ในศูนย์สุขภาพชุมชนที่เดิมเป็นสถานีอนามัย เกิดความรู้สึกไม่โปร่งใสเกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณ จึงเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดสรรงบประมาณ โดยเสนอให้หน่วยงานที่อยู่ในโรงพยาบาลชุมชนแม้ช่วยเดียวกัน ควรใช้ระเบียบการเบิกงบประมาณเดียวกัน รวมทั้งเสนอให้การเบิกจ่ายค่าตอบแทนการปฏิบัติงานในเชิงรุกของศูนย์สุขภาพชุมชนที่เดิมเป็นสถานีอนามัย ให้มีการขออนุมัติผ่านนายอำเภอครั้งเดียว แล้วให้คำสั่งเดิมในการเบิกจ่ายในแต่ละเดือน

3.2 ความครอบคลุมของระบบรายงาน คือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากสถานีอนามัยมาเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน แต่ข้อมูลที่จะต้องเก็บรวบรวมรายงานยังไม่มีเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทำให้รายละเอียดของการรวบรวมรายงาน มีความไม่ครอบคลุม การแก้ไขปัญหาลักษณะนี้ คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งได้เพิ่มเติมส่วนของรายงานที่ไม่ครอบคลุมเอง โดยศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มีการลงข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ ก็ใช้การรวมยอดบริการที่ขาดไปนอกโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ส่วนศูนย์สุขภาพที่ 2 มีการลงรายงานในทะเบียนรายงานก็จะเพิ่มเติมในส่วนที่ขาดเช่นกัน ความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนาการ เสนอให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการรวบรวมรายงานได้มีส่วนร่วมในการคิดวิธีการรวบรวมรายงานหรือคิดแบบฟอร์มรายงาน เพื่อให้เกิดความครอบคลุม และในศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 ที่ยังไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวมรายงานเสนอให้มีการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว แต่อย่างไรการปรับปรุงในส่วนระบบรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่ศึกษานี้ อยู่ระหว่างการดำเนินการแก้ไขโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็น 3 ลักษณะ คือ

4.1 หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ไม่ช่วยงานรักษาพยาบาล เป็นวิธีการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 ที่หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนไม่มีการช่วยปฏิบัติงานบริการในศูนย์สุขภาพชุมชน โดยหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน เชื่อว่า ลูกน้องสามารถปฏิบัติงานได้ และตนไม่ถนัดงานรักษาพยาบาล แต่ทำให้ลูกน้องบางคนเกิดความรู้สึกว่า หัวหน้าขาดน้ำใจ แนวทางการพัฒนาวิธีการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน คือ หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนควรมีการช่วยงานรักษาพยาบาล และอยากให้มีการบริหารแบบประชาธิปไตย โดยบุคลากรที่ปฏิบัติงานสามารถแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนได้ และอยากให้หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนแสดงบทบาทการเป็นตัวแทนให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ในที่ประชุมระดับอำเภอ โดยที่หัวหน้าสามารถที่จะเสนอความคิดเห็น และสามารถที่จะต่อรองแทนลูกน้องได้

4.2 การฝึกอบรมบุคลากร ปัญหาที่พบคือโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ได้จัดทำแผนการฝึกอบรมแล้วไม่ได้ดำเนินการตามแผน หรือมีการดำเนินงานตามแผนช้า และยังพบว่า การขาดบุคลากรปฏิบัติงานแทนทำให้ไม่สามารถสมัครไปอบรมเรื่องที่สนใจได้ ความคิดเห็นและแนวทางการพัฒนา มีการเสนอให้มีการจัดประชุมวิชาการจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายเป็นระยะ อาจจะเดือนละหนึ่งครั้ง หรือสองถึงสามเดือนครั้ง

4.3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน เป็นปัญหาอุปสรรคที่ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสหสาขาวิชาชีพ เช่น แพทย์ เภสัชกร ที่มาทำงานสลายกลับเร็ว ไม่สม่ำเสมอของการมาทำงาน รวมทั้งการขาดพฤติกรรมการเรียนรู้การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งบุคลากรของศูนย์สุขภาพชุมชนสามารถปฏิบัติได้ ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานประจำศูนย์สุขภาพเกิดความเบื่อหน่าย แนวทางการพัฒนา คือ อยากให้แพทย์และเภสัชกรมาปฏิบัติงานเร็วกว่านี้ สามารถให้บริการโดยไม่ต้องใช้บุคลากรช่วยงานสองถึงสามคน และการปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงานแก่บุคลากร

อภิปรายผล

จากการศึกษารูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนตามแนวคิดการบริหารงานแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สามารถอภิปรายผลแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

ในการจัดระเบียบของหน่วยงานของศูนย์สุขภาพชุมชน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานที่เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน มีหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีอำนาจในการสั่งการคนเดียว ระดับชั้นการบริหาร ตั้งแต่ผู้ปฏิบัติงานถึงระดับบริหารไม่มากเกินไป มีการสื่อสารแบบสองทางและไม่เป็นทางการ ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานแบบจำลอง 7-S แมคคินซี (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งทำการศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรที่ทำให้การบริหารงานสัมฤทธิ์ผล โดยการทำให้องค์การมีโครงสร้างการบริหารงานที่เรียบง่าย เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เป็นคุณสมบัติความเป็นเลิศทางการบริหารและการแบ่งหน้าที่ตามตำแหน่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ตรงกับผลการวิจัยของ โฉมยุพา เศรษฐี (2541) ซึ่งศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานอนามัยแม่และเด็ก ของสำนักงานสาธารณสุขในเขต 1 พบว่า การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่แต่ละคนตามวุฒิตามตำแหน่ง เพื่อให้มีความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สะดวกต่อการติดตามงานและรวบรวมรายงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นายิกา ใจดี (2542) ซึ่งศึกษารูปแบบและแนวทางพัฒนานุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า งานพัฒนานุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ ควรมีการจัดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน การสั่งการจากหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนเพียงคนเดียว ทำให้ไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการสื่อสารแบบสองทาง จากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน และ พยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวว่า การสื่อสารแบบสองทาง จะเป็นปัจจัยทำให้ระบบการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และถ้าองค์กรใดได้รับการสั่งการจากหัวหน้าหลายคน ย่อมก่อให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง ความไม่เป็นระเบียบ เป็นผลให้เกิดความไม่รับผิดชอบได้

การจัดโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่เหมาะสม จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานตามความสามารถและความถนัด การแบ่งเป็นลายลักษณ์อักษร หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการเพียงคนเดียว การสื่อสารแบบสองทางและไม่เป็นทางการ เพื่อจะเป็นการสนับสนุนการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถช่วยยืนยันแนวความคิด 7-S ของแมคคินซี โดยมีการจัดให้มีบุคลากรปฏิบัติงานมากกว่าบุคลากรด้านบริหาร ทำให้โครงสร้างการบริหารงานมีความเรียบง่าย สะดวกต่อการบริหารงาน

2. การวางแผนปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

การวางแผนปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน มีวิธีการกำหนดวิธีดำเนินงาน มีวัตถุประสงค์ในการทำงานตามแผนงาน เพื่อให้แผนงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และยังมี การดำเนินงานตามแผนในระดับกระทรวง ที่กำหนดให้ศูนย์สุขภาพชุมชน เป็นหน่วยงานปฐมภูมิ ที่ให้บริการแก่ประชาชนอย่างใกล้ชิด เน้นการให้บริการเชิงรุก เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือเป็น ศรัทธาหน่วยงาน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบจำลอง 7-S แมคคินซี่ (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งศึกษารูปแบบการบริหารองค์กรที่ทำให้บริหารงานสัมฤทธิ์ผล พบว่า การเป็นเลิศทางบริหารด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้ง ความเป็นนักหาช่องว่าง ความคิดเห็นของลูกค้า ตลอดจนทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ และ เกี่ยวกับธุรกิจที่ทำอยู่แล้ว ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังพบปัญหาในการทำแผนปฏิบัติงานคือ มีการใช้ แผนการปฏิบัติงานด้วยกันกับศูนย์สุขภาพชุมชนอื่น ๆ ที่อยู่ในโรงพยาบาลแม่ข่ายเดียวกัน ทำให้ แผนงาน โครงการ ที่จัดทำขึ้นไม่สามารถตอบสนองปัญหาของศูนย์สุขภาพชุมชนแต่ละศูนย์ สุขภาพชุมชนได้ เนื่องจากปัญหาของแต่ละศูนย์สุขภาพชุมชนไม่เหมือนกัน ผลการศึกษาค้นคว้า นี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โคมยุพา เศรษฐี (2541) ซึ่งศึกษาการวิเคราะห์รูปแบบและแนวทาง การพัฒนาการบริหารงานอนามัยแม่และเด็กของสำนักงานสาธารณสุขในเขต 1 พบว่า การ กำหนดเป้าหมายโดยหน่วยงานระดับรองลงมาไม่มีส่วนร่วมทำให้เป้าหมายที่กำหนดไม่สอดคล้อง กับสภาพปัญหา และความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ มีผลให้งานไม่บรรลุเป้าหมาย การแก้ไข ปัญหา คือ กำหนดแผนงาน เป้าหมายของแต่ละศูนย์สุขภาพชุมชนเอง ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2539 ข) กล่าวว่า สมาชิกขององค์กรที่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ทำให้รู้สึกว่ามี ความสำคัญต่อองค์กร เป็นผลด้านการจูงใจ และต้องมีการร่วมวางแผนเป็นทีม จะเป็นการ สร้างความเชื่อถือ ทั้งนี้เพราะผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปได้อย่างสะดวกและ ราบรื่น ส่วนผู้วิจัยเห็นว่า การวางแผนปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นของหน่วยงานใด ๆ หากมีการวางแผน เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จของงานแล้ว การวางแผนของหน่วยงานนั้นโดยเฉพาะย่อม เป็นการตอบสนองปัญหาและตรงกับความต้องการของหน่วยงานนั้นมากกว่า

3. ระบบการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

3.1 ระบบงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย เพื่อ การดำเนินงานและให้การสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ พบปัญหา คือ ขั้นตอนการอนุมัติ เบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับการทำงาน เนื่องจากโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายดูแลเรื่อง งบประมาณ ส่วนศูนย์สุขภาพชุมชนมีสายการบังคับบัญชาขึ้นกับสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ

เมื่อมีการขออนุมัติเบิกจ่ายงบประมาณต้องขออนุมัตินายอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับอำเภอ เป็นสายบังคับบัญชาเดิมที่ยังไม่ได้ปรับเปลี่ยนตามนโยบายการปฏิรูประบบสุขภาพทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและยุ่งยากในการดำเนินงาน วิธีการแก้ไขปัญหาคือควรทำให้ระบบการปฏิบัติงานมีความง่ายในการปฏิบัติ ลดขั้นตอนที่มีความซ้ำซ้อน ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศราวุฒิ หงิมห่วง (2542) ซึ่งศึกษาปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานสาธารณสุขของสถานอนามัยในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า กฎระเบียบการอนุมัติให้จ่ายเงินได้อย่างคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการดำเนินงานสาธารณสุขสถานอนามัย

3.2 ระบบรายงาน จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ระบบรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชนอยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงให้เหมาะสมขึ้น เนื่องจากระบบรวบรวมรายงานมีความซ้ำซ้อน ไม่ครอบคลุม ทำให้เกิดปัญหาในการลงรายงานการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบจำลองของ 7-S ของแมคคินซี (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งศึกษารูปแบบการบริหารองค์การที่ทำให้บริหารสัมฤทธิ์ผล พบว่า บริษัทไคเด็นได้มุ่งเน้นปฏิบัติงานอย่างจริงจัง คือ การทำองค์การคล่องตัว มีระบบบันทึกรายงาน แบบกะทัดรัด ง่าย ไม่ซ้ำซ้อน

3.3 การนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับงาน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ที่หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ใช้วิธีการนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับงาน แบบไม่เป็นทางการ มีการดูจากผลงาน การเฝ้าดูการปฏิบัติงานอยู่ห่าง ๆ ตลอดจนการพูดคุยมีการประชุมเดือนละครั้ง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นายิกา ใจดี (2542) ซึ่งศึกษารูปแบบและแนวทางพัฒนาการบริหารงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า มีการควบคุมกำกับงานแบบอิสระโดยหัวหน้างาน ทำให้ขั้นตอนการดำเนินงานมีความคล่องตัวง่ายต่อการปฏิบัติ เนื่องจากขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่ซ้ำซ้อน ระบบการรวบรวมรายงานที่ครอบคลุม มีการปรับปรุงให้ทันสมัย การนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ผู้วิจัยเห็นด้วยว่า จะเป็นการสนับสนุนให้ขั้นตอนการดำเนินงาน มีความคล่องตัวและง่ายต่อการปฏิบัติ

4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จากการศึกษาค้นคว้าได้สรุปผลการศึกษเกี่ยวกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนเป็น 2 ระดับ คือ ระดับผู้บริหารศูนย์สุขภาพชุมชน และผู้ปฏิบัติงาน โดยในระดับผู้บริหาร ผู้วิจัยได้รวมแบบการบริหารงาน และทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนเข้าด้วย เนื่องจากแบบการบริหารงาน และทักษะการบริหารงานเป็นลักษณะ และพฤติกรรมของบุคลากรระดับบริหารส่วนหนึ่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีวิธีการบริหารงาน โดยมีวิธีการบริหารงานแบบการให้อิสระในการทำงาน และการมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้ลูกน้องทำตาม ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองแห่งมีแบบการบริหารที่แตกต่างกัน คือ หัวหน้าที่ไม่ช่วยงานรักษาพยาบาล และหัวหน้าที่ช่วยงานรักษาพยาบาลและงานบริการอื่น แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรระดับปฏิบัติงานเสนอให้หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีการบริหารงานแบบการช่วยงานรักษาพยาบาล หรือการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนที่มีการลงไปช่วยปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งศึกษารูปแบบบริหารองค์การที่ทำให้บริหารงานสัมฤทธิ์ผล พบว่า ผู้บริหารงานของบริษัทดีเด่นจะมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่บริหารอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น ส่วนการให้อิสระในการทำงาน การมีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีการปฏิบัติงานร่วมกับลูกน้อง สอดคล้องกับการวิจัยของ นായിกา ใจดี (2542) ซึ่งศึกษารูปแบบและแนวทางพัฒนาการบริหารงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า พฤติกรรมบทบาทของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงาน มีวิธีการบริหารงาน โดยการลงมือปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ใช้เทคนิคจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยให้ความเป็นกันเอง ให้อิสระในการทำงาน ดำเนินงานได้ตามเป้าหมาย ทันเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน และมีความคาดหวังให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสุข และรักงานที่ปฏิบัติ

ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน ที่มีการบริหารงานแบบยืดหยุ่น ให้อิสระในการทำงาน สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ หัวหน้าจะเป็นผู้มีวิาทะศิลป์ มีความสามารถในการสอนและเป็นที่ปรึกษาแก่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งศึกษารูปแบบบริหารองค์การที่ทำให้บริหารงานสัมฤทธิ์ผล พบว่า ผู้บริหารงานของบริษัทดีเด่นมีความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน โดยเข้มงวดการบริการของพนักงานให้มีคุณภาพ เปิดโอกาสให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่

4.2 บุคลากรระดับปฏิบัติงาน บุคลากรในระดับปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชนมีบทบาทการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ของกระทรวงสาธารณสุขกำหนด แต่ในทางปฏิบัติมีการปฏิบัติงานต่างสายงาน ช่วยกันปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้และบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน อาจเนื่องมาจากปริมาณงานที่มีจำนวนมากในศูนย์สุขภาพชุมชน ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญเรือน ทองปรอน (2543) ซึ่งศึกษาบทบาทพยาบาลวิชาชีพด้านการรักษาพยาบาลในสถานอนามัยในโครงการนำร่องของกระทรวงสาธารณสุข พบว่า

มีหลายสาเหตุที่ทำให้ระดับของผลการปฏิบัติงานกับระดับบทบาทไม่เป็นไปตามเกณฑ์ เช่น ปริมาณงาน บุคลากรต้องแบกรับปริมาณงานค่อนข้างสูง เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศราวุฒิ หงิมหวง (2542) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานสาธารณสุขของสถานอนามัยในจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่เมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานมีไม่เพียงพอ

ส่วนการศึกษาค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับความอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน ที่หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนพยายามจะปลูกฝังให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบจำลอง 7-S แมคคินซี (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งศึกษารูปแบบบริหารองค์การที่ทำให้บริหารงานสัมฤทธิ์ผล พบว่า หน่วยงานได้ให้ความอิสระในการทำงานแก่บุคลากร ด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกที่มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงาน และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุน ให้พนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ผู้วิจัยเห็นว่าการบริหารบุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชนทั้งสองระดับนั้น ควรได้รับการสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน สนับสนุนการทำงานเป็นทีมในศูนย์สุขภาพชุมชน การให้อิสระในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงาน

5. กิจกรรมที่เสริมคุณค่าให้เกิดความสำเร็จของงาน

ศูนย์สุขภาพชุมชน มีกิจกรรมพิเศษ เช่น การทำบุญปีใหม่ ทำบุญวันสงกรานต์ การรดน้ำดำหัวผู้สูงอายุในวันสงกรานต์ คำขวัญประจำศูนย์สุขภาพชุมชน การมีกิจกรรมการพัฒนาองค์การในระดับหน่วยงานคู่สัญญาหลักของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายเดียวกัน คือ การแข่งขันกีฬา วิทยุทัศน์ และพันธกิจ เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในงาน ผลการศึกษาค้นคว้าสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (Peter & Waterman, 1995) ซึ่งศึกษารูปแบบการบริหารองค์การที่ทำให้บริหารงานสัมฤทธิ์ผล พบว่า ผู้บริหารของบริษัทที่ดีเน้นพยายามปลูกฝังบุคลากรให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานในสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และสอดคล้องกับการวิจัยของ พจนีย์ แสงระยับ (2544) ซึ่งศึกษาผลการใช้รูปแบบการกำหนดวิทยุทัศน์ต่อความสามารถในการวางแผนการจัดการคุณภาพ พบว่า พยาบาลวิชาชีพมีความสามารถในการวางแผนการจัดการคุณภาพของพยาบาลวิชาชีพหลังการให้รูปแบบการกำหนดวิทยุทัศน์

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นายิกา ใจดี (2542) ซึ่งศึกษา รูปแบบและแนวทางพัฒนาการบริหารงานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สมุทรปราการ พบว่า งานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรปราการ ไม่มี ค่านิยมร่วมเป็นรูปธรรมชัดเจนที่กำหนดและยึดถือปฏิบัติในการทำงานร่วมกัน กล่าวคือ ไม่มี คำขวัญ สัญลักษณ์ หรือเรื่องราวที่แสดงถึงความผูกพันในงาน เพื่อประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยมีความเชื่อว่า คำขวัญ กิจกรรมการพัฒนาของหน่วยงาน ที่บุคลากรมีการเข้าร่วมกิจกรรมกัน ทำให้เกิดความผูกพัน รักใคร่สามัคคี สามารถส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน มีการประสานงานที่ดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นต่อการร่วมปฏิบัติงานกัน ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมดังกล่าวในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะรวมถึงกิจกรรมที่เป็นรูปธรรมที่บุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชนสามารถจับต้องและรับรู้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งไม่ต่างจากแนวความคิด 7- S แมคคินซีเกี่ยวกับคุณค่าร่วม หมายถึง ความเชื่อมั่นที่ดีเพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเช่นกัน

แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านี้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ส่วนรูปแบบการบริหารตามแนวคิด 7- S ของแมคคินซีมี 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยขอสรุปในความเหมือนและความแตกต่าง ดังตาราง 5

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารงานตามแนวคิด 7- S แมคคินซี กับรูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนที่ได้จากการศึกษา

แนวคิด 7-S แมคคินซี	รูปแบบการบริหารจากผลการศึกษา
1. โครงสร้าง (structure)	1. โครงสร้างการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน
2. กลยุทธ์ (strategy)	2. การวางแผนปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน
3. ระบบ (system)	3. ระบบการปฏิบัติงานของศูนย์สุขภาพชุมชน
4. บุคลากร (staff)	4. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน
5. แบบการบริหาร (style)	
6. ทักษะ (skills)	
7. คุณค่าร่วม (shared values)	5. กิจกรรมที่เสริมคุณค่าเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน

จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนมีความสอดคล้องกับแนวคิด 7-S ของแมคคินซีในส่วนของการแบ่งสายงานการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หัวหน้ามีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีการสื่อสารแบบสองทางภายในศูนย์สุขภาพชุมชน กลยุทธ์หรือการวางแผนการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนก่อนล่วงหน้า การจัดระบบที่มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ส่วนบุคลากร แบบการบริหารทักษะการบริหารในแนวคิด 7-S ของแมคคินซีได้แยกกันอย่างชัดเจน แต่ผลการศึกษาได้มีการรวมแบบการบริหาร และทักษะการบริหารงานอยู่ในบุคลากร เนื่องจากแบบการบริหาร และทักษะการบริหารงานเป็นวิธีการบริหาร และพฤติกรรมการบริหารของบุคลากรในระดับผู้บริหาร สำหรับคุณค่าร่วมที่ผู้ให้ข้อมูลน่าจะหมายถึงกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม เช่น กิจกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี นั่นคือ การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกันทุกวัน ต่างจากแนวคิด 7-S ของแมคคินซี ซึ่งจะมีความเชื่อมั่นในคุณค่า โดยผู้บริหารพยายามปลูกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ เพื่อเป็นแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงาน

การประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางการประยุกต์ใช้ผลเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบริหาร การบริหารของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน แบ่งเป็น 4 หน่วยงาน คือ

1.1 กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ดูแล หน่วยงานบริการด้านสุขภาพในโครงการสุขภาพถ้วนหน้า ควรมีการเตรียมความพร้อมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของระบบบริการสุขภาพที่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1.1 การเตรียมความพร้อม ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบังคับบัญชา ซึ่งเดิมสายงานบังคับบัญชาของศูนย์สุขภาพชุมชนที่เปลี่ยนแปลงมาจากสถานีอนามัย นั่นคือ ศูนย์สุขภาพชุมชนเหล่านี้ยังมีสายบังคับบัญชาที่ขึ้นกับนายอำเภอ และหน่วยงานใหม่ คือ โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนของการบริหารงาน

1.1.2 การเตรียมความพร้อมของแพทย์ เภสัชกร ที่ต้องไปปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เนื่องจากบุคลากรดังกล่าวขาดความเข้าใจบทบาทของตนเอง ขาดทักษะ และประสบการณ์การปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ตลอดจนการปฏิบัติงานในชุมชน

1.1.3 การเตรียมจำนวนบุคลากรแพทย์ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนอย่างเพียงพอ เพื่อสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุขได้ ควรมีการทบทวนการจัดอัตรากำลังของศูนย์สุขภาพชุมชนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติจริงมากกว่าการจัดกรอบอัตรากำลังตามภาพรวมทั้งประเทศ

1.2 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดที่ศูนย์สุขภาพชุมชนสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านสุขภาพทุกระดับในจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เมื่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมีแผนงานจัดประชุม อบรม หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัด ควรมีการร่วมวางแผนกัน หากการประชุม อบรม เรื่องใดที่สามารถรวมกันได้ควรมีการจัดรวมกัน เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและบุคลากรที่เข้าประชุม อบรม

1.3 โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายที่ศูนย์สุขภาพชุมชนสังกัด เพื่อเป็นการสนับสนุนการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในส่วนที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ดังนี้

1.3.1 การจัดทำแผน ควรให้ศูนย์สุขภาพชุมชนแต่ละแห่งจัดทำแผนของตน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาของแต่ละแห่งได้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดทำแผนงานของศูนย์สุขภาพชุมชนต้องจัดทำตามกรอบนโยบายของโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ซึ่งไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของศูนย์สุขภาพชุมชน ทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของศูนย์สุขภาพชุมชน ฉะนั้นควรคงแผนงานเดิมไว้แล้วเพิ่มแผนกลยุทธ์ของศูนย์สุขภาพ

1.3.2 การพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย มีการจัดทำแผนงานชัดเจนแต่มีการดำเนินงานตามแผนล่าช้า ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอคือ โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่ายควรให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เช่น มีการจัดประชุมวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 การจัดปฐมนิเทศ เนื่องจากแพทย์ เกสัชกร ยังขาดความเข้าใจในบทบาทของตนเอง ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ คือ การปฐมนิเทศให้กับแพทย์ เกสัชกร ที่ต้องปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เพื่อให้เข้าใจบทบาทของตนเองก่อนออกปฏิบัติงาน

1.3.4 การจัดจ้างบุคลากรปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน เพื่อเป็นการแก้ไขการขาดแคลนบุคลากร โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ได้มีการจัดจ้างบุคลากรปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดจ้างบุคลากรปฏิบัติงานนี้คือ โรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย ควรมีการคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ด้านรักษาพยาบาลเบื้องต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.4 ศูนย์สุขภาพชุมชน จากผลการศึกษาที่ได้และเพื่อเป็นการสนับสนุนการบริหารงานของศูนย์สุขภาพชุมชน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะให้ผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานในศูนย์สุขภาพชุมชน หรือหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนศึกษาแนวทางการบริหารงานที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประยุกต์ใช้การบริหารในส่วนที่มีบริบทคล้ายกัน

2. ด้านการศึกษา จากการศึกษาครั้งนี้ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน ประกอบด้วย บุคลากรสหสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะแพทย์ เภสัชกร ที่หลังจากได้มีการเปลี่ยนจากสถานีนามัยมาเป็นศูนย์สุขภาพชุมชน ที่มีการเน้นการบริการเชิงรุก แต่ถ้าแพทย์ เภสัชกร ถูกผลิตมาให้ ทำหน้าที่ไม่ตรงกับความต้องการของระบบ บุคลากรทั้งสองสาขาวิชาชีพนี้ก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ดีได้ ดังนั้นสถานบันที่มีหน้าที่ผลิตบุคลากรแพทย์ เภสัชกร ควรมีการเตรียมความพร้อมในการผลิตบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคม รวมทั้งการปรับบทบาทของแพทย์ เภสัชกรนั้นจะต้องกระทำให้ไปพร้อม ๆ กันกับกระทรวงสาธารณสุข

3. ด้านการวิจัย จากผลการศึกษาครั้งนี้ยังมีข้อมูลที่ยังไม่ได้ศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ควรเสนอให้มีการศึกษาค้นคว้าต่อไป ตามผลการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน สามารถปฏิบัติงานได้หลายบทบาท โดยสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ ดังนั้น ควรทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานได้หลายบทบาทของบุคลากรศูนย์สุขภาพชุมชน

3.2 หัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน มีเอกภาพในการสั่งการ ดังนั้น ควรทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของการบริหารงานต่อการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ

3.3 การประสานงานในศูนย์สุขภาพชุมชนเป็นแบบสองทางและไม่เป็นทางการ ดังนั้น ควรทำการศึกษาเรื่องผลการใช้รูปแบบการติดต่อประสานงานแบบสองทางและไม่เป็นทางการต่อการบริหารงานในศูนย์สุขภาพชุมชน

3.4 ศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 1 มีการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในการเก็บข้อมูลผู้มารับบริการและรวบรวมรายงาน ส่วนศูนย์สุขภาพชุมชนที่ 2 ไม่ได้ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ดังนั้น ควรทำการศึกษาเรื่องผลการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการให้บริการและการรวบรวมรายงานของศูนย์สุขภาพชุมชน

3.5 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนมีจำกัด ดังนั้น ควรทำการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในศูนย์สุขภาพชุมชน

ประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้

ในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยเป็นนักวิจัยมือใหม่ ไม่มีประสบการณ์ในการทำวิจัย โดยเฉพาะระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้รับฟังจากคำบอกเล่าของรุ่นพี่ว่า การทำวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นสิ่งที่ลำบาก การควบคุมเวลาเสียยาก เพราะต้องรอจนกว่าข้อมูลจะอิ่มตัว จึงจะหยุดการเก็บข้อมูลได้ ความรู้ของผู้วิจัยจากในห้องเรียนและทักษะในเรื่องเขียนมีไม่มาก รู้ตัวเองว่าเป็นเรื่องยากสำหรับผู้วิจัย ทำให้ผู้วิจัยพยายามที่จะหลีกเลี่ยงระเบียบการทำวิจัยนี้ แต่หัวข้อเรื่องที่จะทำการศึกษาเหมาะกับระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบกับครั้งแรกที่ขอรับการปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา เกิดความรู้สึกประทับใจในความเป็นกันเอง เกิดความอบอุ่นในความพร้อมที่จะให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำทุกครั้งเมื่อผู้วิจัยประสบปัญหา ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นที่จะทำการวิจัยให้สำเร็จ

ก่อนเริ่มทำการวิจัย ผู้วิจัยพยายามค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เท่าที่จะหาได้ รวมทั้งเข้าเรียนร่วมกับรุ่นน้อง แต่ก็ยังไม่สามารถทำให้ผู้วิจัยเข้าใจได้อย่างดี ในระหว่างการวิจัย ผู้วิจัยมีกำลังใจจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนร่วมกลุ่มในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ตลอดจนเพื่อนร่วมรุ่นสาขาการบริหารการพยาบาล (ภาคพิเศษ) รุ่นที่ 6 ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจที่จะทำการวิจัยต่อไป

ระหว่างการดำเนินการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความรู้สึกว่าการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเรื่องที่ลำบาก ต้องใช้ความพากเพียรและอดทนอย่างยิ่ง จนบางครั้งเกิดความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่ายแทบจะล้มเลิกในกลางคัน แต่หลังจากที่ทำการวิจัยได้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งแล้วเสร็จ ซึ่งอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้ความเห็นชอบ จึงได้นำไปทดสอบและผ่านการทดสอบจนสำเร็จการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้สึกมั่นใจและภูมิใจ พร้อมกับมีความคิดว่าไม่มีสิ่งใดจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากเกินกว่าความตั้งใจ ความอดทนที่จะกระทำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงอยากเสนอแนะสำหรับนักวิจัยเชิงคุณภาพหน้าใหม่ คือ อย่าท้อแท้ เบื่อหน่าย จนสูญเสียความมั่นใจ เพราะไม่มีสิ่งใดที่เราจะกระทำไม่ได้ หากเรามีความตั้งใจ พากเพียร และความอดทน เมื่อนั้นเราจะประสบแต่ความสำเร็จ