

การศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพที่แตกต่างกัน : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกะป้อ

มารีนี สแลม

มิสยะห์ มุซอ

รพ.กะป้อ จ.ปัตตานี

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่มีความแตกต่างของหน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพ แต่ยังขาดความต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกันและผลของการพัฒนาของหน่วยงานที่ต่างกันโดยมีคำถามวิจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพงานที่เป็นอยู่มีรูปแบบและแนวทางพัฒนาอย่างไร มีผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างไร และมีความเหมือนแตกต่าง ชัดแย้งกันหรือไม่ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยการคัดเลือกบุคคลากรจากหน่วยงานจำนวน 6 คนโดยเลือกหัวหน้าหน่วยงานละ 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานละ 1 คน จากหน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจำนวน 2 หน่วยงาน และหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพแต่ยังขาดความต่อเนื่องจำนวน 2 หน่วยงาน

ผลของการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องต่างมีรูปแบบและแนวทางในการพัฒนางานที่ชัดเจน มีแนวคิดเป็นจุดยืนในการทำงาน มีแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจได้รับการยอมรับ การสนับสนุนและการถ่ายทอดจากทีมนำโรงพยาบาล หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังได้รับคำแนะนำช่วยเหลือเมื่อต้องเผชิญปัญหา อุปสรรคในการทำงานจนสามารถบรรลุผลตามที่วางไว้ สำหรับหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพแต่ยังขาดความต่อเนื่องนั้นพบว่า ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานและการจัดการกับปัญหาในหน่วยงานในงานของตนเอง แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามรูปแบบมาตรฐานที่วางไว้ ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและทีมนำ ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนางาน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจ และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพงาน อีกทั้งยังขาดที่ปรึกษาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค แต่ทั้งนี้ยังสามารถทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการได้เช่นกัน

การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนางานคุณภาพในโรงพยาบาลที่มีแนวทางที่แตกต่างหลากหลายกัน และมีสิ่งริเริ่มโดยผู้ปฏิบัติซึ่งแตกต่างจากรูปแบบมาตรฐาน โดยทั้งสองส่วนต่างมีจุดเด่นจุดด้อยที่สามารถนำมาผสมผสานกันได้อย่างสอดคล้องในการพัฒนางานคุณภาพ

บทนำ

ปัจจุบันหลาย ๆ โรงพยาบาลในประเทศไทยต่างมีการพัฒนาคุณภาพของงานและได้รับการรับรองสถานพยาบาล ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนางานนั้นเพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้รับบริการทุกคนได้รับบริการที่ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ เสมอกันไปตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรของโรงพยาบาล ซึ่งสิ่งสำคัญคือ ผู้ให้บริการควรมีเป้าหมายและอุดมการณ์ไปในทิศทางเดียวกัน มีความร่วมมือร่วมใจกัน มีการพัฒนางานด้วยความเข้าใจ มีความเสียสละ และได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ ส่วนขององค์กร

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดปัตตานีมีนโยบายที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลทั้งจังหวัด ซึ่งโรงพยาบาลกะพ้อได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพงานที่หลากหลายและต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการพัฒนาคุณภาพ และมีอิสระที่จะดำเนินงานตามบริบทของตนเอง แต่ยังคงยึดมั่นภายใต้มาตรฐานคุณภาพและมีเป้าหมายเดียวกัน ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง

จากการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลกะพ้อที่ผ่านมาเมื่อได้วิเคราะห์หน่วยงานพบว่า มีบางหน่วยงานที่มีการพัฒนางานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพแต่ยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากมีการพัฒนาคุณภาพในรูปแบบที่ตายตัว จำเพาะเจาะจง ตามกรอบเกณฑ์ที่ถูกกำหนดขึ้น มีผลให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่าย และมีความยุ่งยากซับซ้อน จึงมีความพยายามที่จะทำงานคุณภาพด้วยตนเอง ทำให้เกิดความไม่พร้อมเพรียงกันทั้งระบบ แต่ยังคงดำเนินกิจกรรมเพื่อเป้าหมายเดียวกันคือ คุณภาพ

ดังนั้นถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนางานคุณภาพที่มีรูปแบบที่จำเพาะเจาะจงแต่ก็มีความพยายามของบุคลากรบางส่วนที่มีการพัฒนาคุณภาพของงานด้วยการริเริ่มจากตัวปฏิบัติเองจึงน่าจะมีการศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพที่แตกต่างกันทั้งสองรูปแบบ แต่สามารถพัฒนางานคุณภาพได้เหมือนกัน นำมาถอดบทเรียน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในการพัฒนางานคุณภาพ และสามารถขับเคลื่อนร่วมกันทั้งองค์กรในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนต่อไป

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อศึกษาทัศนคติต่องานคุณภาพและความหมายของงานคุณภาพในหน่วยงานที่ต่างกัน ความแตกต่างหลากหลายของกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบจุดเด่นจุดด้อยในแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่ต่างกันและผลของการพัฒนาในหน่วยงานที่ต่างกัน โดยอาศัยกรอบความคิดและวิธีการทางมานุษยวิทยา โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความแปลกแยกตามแนวคิดของ Seeman การเสริมสร้างพลัง

อำนาจ (empowerment) และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพสู่ความยั่งยืน (SHA) ตลอดจนศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทัศนคติต่องานคุณภาพและความหมายของงานคุณภาพในหน่วยงานที่ต่างกัน
2. เพื่อศึกษาความแตกต่างหลากหลายของกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานที่ต่างกัน
3. เพื่อเปรียบเทียบจุดเด่นจุดด้อยในแนวทางการพัฒนาคุณภาพที่ต่างกันและผลของการพัฒนาในหน่วยงานที่ต่างกัน

คำถาม

- 1.การพัฒนาคุณภาพงานที่เป็นอยู่มีรูปแบบและแนวทางพัฒนาอย่างไร
- 2.มีผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างไร
- 3.มีความเหมือน แตกต่าง ชัดแย้งกันหรือไม่

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบรูปแบบในการทำงานคุณภาพที่ต่างกันแต่มีผลงานที่มีคุณภาพเหมือนกันโดยศึกษาเฉพาะโรงพยาบาลกะป้อ อำเภอกะป้อ จังหวัดปัตตานี ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงพยาบาลจำนวน 4 หน่วยงานโดยคัดเลือกหน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและมีผลงานปรากฏจำนวน 2 หน่วยงาน และหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพแต่ยังขาดความต่อเนื่องจำนวน 2 หน่วยงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยงานจำนวน 6 คนโดยเลือกหัวหน้าหน่วยงานละ 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานละ 1 คนและพิจารณาญาติเก็บข้อมูลเมื่อได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์ และการสังเกตแบบไม่มีส่วนในกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เห็นบริบทและวิวัฒนาการและบรรยากาศในการทำงานคุณภาพที่ผ่านมา ตั้งแต่ก่อนและหลังการได้รับการรับรองจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล รวมทั้งการสนับสนุนในการทำงานคุณภาพ และลักษณะความแตกต่างของกิจกรรมในการทำงานคุณภาพระหว่างหน่วยงาน แต่ยังคงไว้ซึ่งผลงานที่มีคุณภาพที่สอดคล้องกันอย่างลงตัวและมีประโยชน์ต่อผู้รับบริการเหมือนกัน ซึ่งในระหว่างการสัมภาษณ์ได้มีการขออนุญาตเพื่อจดบันทึกข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรและบันทึกเสียงเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นหากข้อคำถามใดที่ทำให้มีความรู้สึกลำบากใจที่จะให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะพิจารณายุติคำถามนั้นทันที เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการสัมภาษณ์แล้วผู้วิจัยจะใช้วิธีการทบทวนจากข้อมูลที่ได้นับทั้งที่บันทึกและทวนซ้ำจากเทปบันทึกเสียง และนำมาเสนอโดยวิธีพรรณนา

บริบทและวิวัฒนาการและบรรยากาศในการทำงานคุณภาพที่ผ่านมา

ภายในรั้วโรงพยาบาลกะป้อ ที่เพิ่งสร้างขึ้นใหม่แทนรั้วลวดหนาม หลายชีวิตในโรงพยาบาล กำลังดำเนินภารกิจของตัวเองอย่างปกติ รั้วคอนกรีตที่มีอยู่ในขณะนี้ อาจจะไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่า โรงพยาบาลเล็ก ๆ แห่งนี้จะรอดพ้นจากเป้าหมายของการก่อเหตุไม่สงบเหมือนกับช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา ซึ่งมีการชุมนุมหลายครั้งเกิดขึ้นกับสมาชิกในโรงพยาบาล แต่อย่างน้อยแนวกำแพงที่เพิ่งสร้างขึ้นอย่างแข็งแรงก็พอจะช่วยให้สมาชิกมีความรู้สึกอุ่นใจขึ้นได้บ้าง

นอกจากภารกิจในการทำหน้าที่รักษาพยาบาล ตามทักษะวิชาชีพแล้วนายแพทย์หนุ่มอารมณ์ดี มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวคือรอยยิ้มที่เป็นมิตร และแววตาที่อ่อนโยน นพ.เดชา แซ่หลี่ นายแพทย์หนุ่มจากครอบครัวชาวไทยเชื้อสายจีนในอำเภอหาดใหญ่ กลับต้องมาใช้ชีวิตในชนบทที่ไม่คุ้นเคย ทั้งยังต้องเรียนรู้การนำพาบุคคลากรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ภายใต้สภาพการณ์พิเศษซึ่งแตกต่างจากที่อื่น ๆ รวมทั้งยังต้องปรับในความต่างระหว่างตัวเอง กับชุมชนชาวไทยมุสลิมให้ผสมผสานกันได้อย่างกลมกลืน ภายใต้ความแตกต่างทั้งภาษาและประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ไม่เคยรู้จักมาก่อนทันทีที่จบการศึกษาจากคณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ นพ.เดชาก็เดินเข้าสู่วงจรของแพทย์ฝึกหัดที่โรงพยาบาลปัตตานีเป็นเวลา 1 ปีพร้อม ๆ กับความคิดที่จะเรียนต่อเป็นแพทย์เฉพาะทาง แต่ด้วยความขาดแคลนแพทย์ในจังหวัดปัตตานีทำให้ต้องหักเหชีวิตไปเป็นแพทย์ประจำที่โรงพยาบาลทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี 1 ปี และที่นี่ยังทำให้นายแพทย์หนุ่มได้ค้นพบสิ่งที่มีค่าที่สุดในชีวิต และเป็นกำลังใจที่สำคัญในการทำงานจนถึงทุกวันนี้ ความสนุกกับหน้าที่แพทย์ประจำก็ทำให้นพ.เดชาได้เรียนรู้วิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชาวมุสลิมได้เป็นอย่างดี 1 ปีให้หลังแพทย์หนุ่มคนนี้ก็ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บริหารด้วยตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลกะป้อ จนถึงปัจจุบัน

นพ.เดชาเริ่มเข้ามาทำงานที่โรงพยาบาลกะป้อเมื่อ พ.ศ. 2544 ด้วยตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาล และมีแพทย์ทั่วไปอีก 1 คน ซึ่งก่อนหน้านี้เคยได้ยินแพทย์ท่านหนึ่งพูดไว้ว่า “โรงพยาบาลเล็ก ๆ ไม่น่าจะทำอะไรได้ นอกจากรอนบประมาณ” และอีกหลาย ๆ ครั้งที่ได้ยินเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลคนอื่น ๆ พูดถึงผู้อำนวยการในมุมมองที่ต่างกัน “ถ้าหากผอ.ไม่ทำแล้วเราจะทำกันได้อย่างไร” จึงกลับมาทบทวนและคิดวางแผนที่จะทำงานคุณภาพ งานคุณภาพแรกคืองาน HWP (Healthy work place) ซึ่งตอนนั้นยอมรับว่าไม่มีเงินมากพอที่จะใช้ในการพัฒนาโรงพยาบาลเพื่อให้ผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ผลลัพธ์ที่ออกมากลับประสบความสำเร็จเกินคาด ซึ่งเกิดจากความสามัคคี รักใคร่ของเจ้าหน้าที่ ทำให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามกำลังทรัพย์ที่มี ด้วยเหตุนี้จึงเป็นแรงบันดาลใจครั้งยิ่งใหญ่ที่ทำให้สนใจในเรื่องการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อให้ได้รับรองจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล HA (Hospital Accreditation) ซึ่งตอนนั้นนับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากมาก ตอนนั้นโชคดีที่มี HACC (hospital

accreditation collaborating center) เข้ามาแนะนำเข้ามาเสริมสร้างความมั่นใจให้กับทีม มอง ทีมว่ามีศักยภาพในการขับเคลื่อน ตรงนี้เองที่เป็นอีกหนึ่งกำลังใจเล็ก ๆ สู่ทางเดินที่ยิ่งใหญ่หลังจากนั้นได้ให้โอกาสทีมโดยเริ่มมีเวทีที่ออกไปสู่ข้างนอกเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้ทีมในการนำเสนอผลงานบนพื้นฐานทางวิชาการ จากผลงานที่ประจักษ์ทำให้โรงพยาบาลชนบทนอกสายตารายโรงพยาบาลกะพ้อกลายเป็นที่สนใจของประชาชนมากขึ้น

เมื่อเริ่มเข้า พ.ศ. 2547 ใกล้เข้ารับการประเมินรับรองเต็มที แต่โรงพยาบาลกลับต้องเผชิญกับปัญหาสถานการณ์ความไม่สงบซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรมากมาย ทั้งการชุมนุมเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลและยาม การเผาสถานีอนามัย การรวมกลุ่มเพื่อชุมนุมประท้วง พยาบาลและคนสวนถูกยิงจนเสียชีวิต และอีกหลายเหตุการณ์ที่ประดังประเดเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ล้วนก่อให้เกิดความรู้สึกบั่นทอนต่อจิตใจเจ้าหน้าที่ทั้งสิ้น กระทั่งต้องหาหน่วยงานภายนอกเข้ามาเยียวยาจิตใจเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นการเรียกขวัญและให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ในช่วงก่อนรับการประเมินใน พ.ศ.2548 มีความหนักใจหน่อย แต่ก็ไม่ท้อ เหตุการณ์ในครั้งนั้นทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้นเพราะไม่เพียงแต่มองการทำงานคุณภาพคงต้องมองระบบอื่น ๆ ให้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องระบบความปลอดภัยในองค์กร

“ยอมรับว่าผมในฐานะผู้อำนวยการเองก็รู้สึกแย่ โชคดีที่ได้รับกำลังใจที่ดีจากครอบครัวเสมอมา แต่อย่างไรก็ตามผมจะไม่ยอมสูญเสียเจ้าหน้าที่อีก ทีมพูดคุยกันบ่อยขึ้นทั้งในเรื่องระบบความปลอดภัยและเชื่อมโยงกับงานคุณภาพควบคู่กัน อีกหนึ่งกำลังใจที่ทำให้ผมมีแรงในการทำงานคือทีมเจ้าหน้าที่ของผมที่มีความมุ่งมั่นทุกหน่วยงาน ผมมองว่าการทำงานคุณภาพที่มีพรพ.เข้ามา อาจจะทำให้มีความรู้สึกกดดันในระดับหนึ่ง แต่ไม่ได้มากนัก เพราะอาจารย์มองบริบทของโรงพยาบาลเป็นหลัก มองแรงขับเคลื่อนขององค์กรทำให้ต้องมี การ re-accredit เจ้าหน้าที่ทุกคนแม้จะเหนื่อยแต่สีหน้าและแววตากลับฉายประกายแห่งความสุขต่างพึงพอใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระบบบริการและศักยภาพของเจ้าหน้าที่ แต่ปรากฏว่าช่วง accredit ไป re-accredit เรา honeymoon period ยาวเกินไป คือวางใจว่าระบบสามารถดำเนินต่อโดยคนของเรา แต่มันกลับไม่ใช่เช่นนั้น การให้บริการผู้ป่วยไม่มีปัญหา แต่จะประสบปัญหาในเรื่องระบบการสนับสนุน ผมต้องปรับบทบาทตัวเองจากที่เคยมองห่าง ๆ มาลงมือบริหารจัดการเองมากขึ้นในบางเรื่อง เหนื่อยกันอีกครั้งแต่ก็สามารถผ่านการ re-accredit ไปได้ด้วยดี”

นพ.เดชากล่าวทิ้งท้ายว่า บรรยากาศ หลัง re-accredit ตอนนี้อย่างผ่านไปกว่าแล้ว บรรยากาศการทำงานคุณภาพตอนนี้กลายเป็นว่าต่างคนต่างทำ แต่มาตรฐานที่จับต้องได้จริง ๆ ทีมงานกลับไม่ได้มองเท่าไร ไม่มีใครกลับไปเปิดเลยว่ามาตรฐานเป็นอย่างไร

“แต่ผมก็ไม่ได้ไปบอกว่าต้องทำนะ แต่ปรับแนวทางใหม่ไปจับในเรื่องของการดูแลด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์มากขึ้น การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเยียวยา นำมาใช้เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน ถ้าให้วิเคราะห์บรรยากาศมันก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน บรรยากาศความตึงเครียดดีขึ้น ไม่ได้คุยเรื่องมาตรฐานเท่าไร และสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แต่ข้อเสียคือจะหลุดในบางระบบที่

ต้องดูอย่างต่อเนื่อง เช่น ENV จึงเกิดคำถามว่า ระบบกับคนอย่างไรจะดีกว่ากัน เราถูกรับรองด้วยระบบ แต่คนของเราไม่มีการปรับเปลี่ยน กลับกกลายเป็นว่ามาอิงที่ผู้นำอีกแล้ว ผมมักพูดเสมอว่าผู้ปฏิบัติ 100 คนจะเห็นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางทั้งหมดก็คงไม่ใช่ ระบบยังคงมีความสำคัญแล้วที่ว่า HA ทำให้องค์กรห่างเหิน แต่พอไม่จับ HA ก็ยังเห็นช่องว่างระหว่างองค์กร ระหว่างฝ่ายคุยกันน้อยลงมีอะไรคุยกันขยับทบทวนมันยังไม่เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร”

ผลการศึกษา

จากการศึกษาค้นพบประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1.รูปแบบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

เส้นทางในการทำงานคุณภาพที่ผ่านมามีเห็นได้ว่าในหน่วยงานที่ต่างกันต่างมีรูปแบบการเรียนรู้คุณภาพที่ต่างกัน แม้แต่หน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเอง มีการเรียนรู้คุณภาพผ่านการอบรม การเรียนรู้ด้วยตัวเอง เรียนรู้ผ่านทีมและเพื่อนร่วมงานในองค์กร นพ.วรวิทย์ ชุมวรฐายี อดีตเภสัชกรที่มีความตั้งใจสูงอุทิศตนในการดูแลคนไข้ เภสัชกรหนุ่มใหม่ไฟแรงที่ฝันจะมีโอกาสได้ช่วยเหลือคนไข้ให้ได้พันทุกชีไม่เพียงแค่อยาเท่านั้นจึงตัดสินใจพลิกผันชีวิตของตัวเองจากเภสัชกรมาเป็นแพทย์หนุ่มที่มีอุดมการณ์ดี ๆ ในวันนี้หลังจากเป็นแพทย์ใช้ทุนที่จังหวัดปัตตานี 1 ปี ถึงเวลาที่ต้องเลือกโรงพยาบาลชุมชนตอนนั้นไม่รู้จักกะพ้อและไม่เลือก แต่รู้สึกเห็นใจเพื่อนสาวซึ่งต้องไปอยู่โรงพยาบาลที่ห่างไกลความเจริญเป็นผู้หญิงคงลำบากจึงเสียสละไปอยู่กะพ้อแทนเพื่อนสาว ในใจไม่คิดอะไรมากอยู่สักพักก็ย้ายเหมือนพี่หมอกคนอื่น ๆ ผ่านไปปีแล้วปีเล่าจนย่างเข้าปีที่หก นับว่าเป็นการใช้ชีวิตราชการที่ยาวนานจนถึงวันนี้ยังไม่คิดที่จะออกไปจากครอบครัวกะพ้อ แม้ว่าจะถูกรับจากทางบ้านให้ย้าย เนื่องจากเป็นห่วงจากสถานการณ์ความไม่สงบ แต่ก็ให้ความมั่นใจกับที่บ้านทุกครั้งว่าปลอดภัยเพราะชาวบ้านที่รักและคอยเป็นหูเป็นตาให้ ที่บ้านจึงคลายกังวล ทุกคนในโรงพยาบาลจะพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า “หมอวุฒิเป็นคนที่ดีใจดี เสียสละเป็นที่รักของทุกคน”

นพ.เดชาเองมักจะพูดเสมอว่า “ผมโชคดีที่ได้เพื่อนร่วมงานอย่างหมอวุฒิ ช่วยผมได้มากทีเดียว ทุกวันนี้แม้จะไม่มีหมอเลือกมาอยู่กะพ้อ ก็ไม่เป็นไร อยู่ได้แค่เหนื่อยกายพักก็หายแต่จะหาเพื่อนร่วมงานที่เข้าใจอย่างหมอวุฒิคงหาไม่ได้ง่าย ๆ”

นพ.วุฒิเป็นคนที่มีความตั้งใจในการทำงาน และทำงานพัฒนาคุณภาพด้วยใจรักสังเกตได้จากการที่เขาทุ่มเทกับงานอย่างไม่รู้สึเหนื่อยทั้งในและนอกเวลา และยังได้รับรางวัลในการนำเสนอผลงานคุณภาพมากมายรวมทั้งตำแหน่งแพทย์ชนบทดีเด่นใน พ.ศ. 2553 คงจะเป็นอีกหนึ่งรางวัลที่ยืนยันความสามารถของนพ.วุฒิได้เป็นอย่างดีและเขาได้ให้ข้อมูลในการทำงานคุณภาพว่า “ไม่เคยผ่านการอบรม เรียนรู้ด้วยตัวเองและได้รับคำแนะนำจาก พี่ผอ. รวมทั้งทีม” เป็นการบอกกล่าวจากนพ.วุฒิถึงวิธีการเรียนรู้งาน HA ซึ่งเป็น

ลักษณะการเรียนรู้งานที่คล้ายคลึงกับมันส์มีที่ว่า “เริ่มรู้จัก HA ตั้งแต่การปฐมนิเทศน้องใหม่จากพี่ ๆ หัวหน้างาน ตอนที่เข้ามาใหม่กำลังเตรียมตัวจะ re-accredit พี่ ๆ ในหน่วยงานได้แนะนำว่าต้องทำอะไรบ้าง มีการเตรียมคู่มือทฤษฎีในการดูแลคนไข้ มาตรฐานต่าง ๆ ส่วนการรับรู้ในเรื่องคุณภาพอื่น ๆ มีการไปอบรมบ้าง ในหลักสูตรระยะสั้น รวมถึงค้นคว้ามาจากหนังสือและอินเทอร์เน็ต” รัชนิกรซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานผู้ป่วยในซึ่งจัดได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็งในการทำงานคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้เล่าว่า “ในส่วนของตัวเองนั้นเริ่มรู้จักงานคุณภาพใน พ.ศ. 2543 แต่ยังไม่ค่อยรู้จักว่าคืออะไรเคยได้ไปอบรมหลักสูตรสั้น ๆ เกี่ยวกับการทำงานคุณภาพ HA นอกจากนั้นก็จะเป็นการเรียนรู้ผ่านที่มามีที่คอยแนะนำช่วยเหลือให้เข้าใจกระบวนการทำมากขึ้นค่ะ” จะเห็นได้ว่าหลักการที่นำมาใช้ในการทำงานคุณภาพไม่มีกรอบตายตัวขึ้นอยู่กับความตั้งใจใฝ่รู้ในการกระทำของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งต่างแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดคุณภาพอย่างแท้จริง

แต่อย่างไรก็ตามยังมีข้อสังเกตที่น่าสนใจคือทุกหน่วยงานที่มีการทำงานคุณภาพอย่างต่อเนื่องต่างได้รับการเรียนรู้การทำงานคุณภาพผ่านการถ่ายทอดงานจากพี่ ๆ ในหน่วยงานและที่มามีที่คอยให้การช่วยเหลือในการทำงานซึ่งการได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่มีค่าทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Miller (1992) ที่ว่าการสนับสนุนทางสังคมช่วยในการดำรงความคิดทางบวกส่งเสริมความรักใคร่ผูกพันในการมีปฏิสัมพันธ์ทำให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจซึ่งการสนับสนุนทางสังคมนั้นจะรวมถึงการช่วยเหลือที่เป็นรูปธรรม (tangible support) การสนับสนุนทางอารมณ์ (emotion support) และการสนับสนุนทางข้อมูล (information support) และยังสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้มาผสมผสานการทำงานคุณภาพได้อย่างสอดคล้องและลงตัวส่งผลให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพและปลอดภัย นอกจากนี้ในมุมมองของผู้บริหารระดับสูงยังสามารถสนับสนุนข้อค้นพบนี้อย่างสอดคล้องว่า

“เจ้าหน้าที่ให้ความร่วมมือและดีกันนอกเวลาเสมอในบรรยากาศแบบพี่สอนน้องต่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คืออยากเห็นองค์กรพัฒนาสู่คุณภาพและการทำงานคุณภาพนั้นรพ. จะไม่ใช้วิธีการไปดูงานเนื่องจากโรงพยาบาลเล็งบประมาณมีไม่มากพอจึงใช้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กรมากกว่า” นพ.เดชากล่าวด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม

นอกจากเส้นทางในการทำคุณภาพที่ต่างกันแล้วเมื่อศึกษาถึงมุมมองและทัศนะในการทำงานพบว่าต่างมีมุมมองและทัศนะในการทำงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างน่าสนใจ โดยเฉพาะการทำงานคุณภาพตามมาตรฐาน HA ในส่วนของนพ.วุฒิเองได้ให้ข้อมูลที่น่าสนใจว่า “ผมไม่รู้สึกว่าการทำ HA เป็นภาระแต่รู้สึกว่าการทำ HA เป็นส่วนหนึ่งและล่อไปกับงานประจำทำให้มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ถ้าเปรียบเทียบกับเมื่อก่อนเห็นได้ชัดว่าเมื่อใช้มาตรฐานตัวนี้ช่วยให้ตรวจคนไข้ได้รวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น การวางระบบต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการซัก

ประวัติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน การมีแนวปฏิบัติช่วยให้ดูแลคนไข้ได้ครอบคลุม และมีคุณภาพ” ในส่วนของหัวหน้างานผู้ป่วยในเองก็มีทัศนะและมุมมองที่คล้ายกันว่า “การทำงานคุณภาพช่วยให้ทำงานง่ายขึ้นช่วงใหม่ ๆ อาจจะยาก เพราะไม่มีระบบ ยังไม่ชินกับการเปลี่ยนแปลง ต่างคนต่างทำ แต่ถ้าเราทำเป็นระบบขึ้นมาจะมีรูปแบบอย่างชัดเจน มีตัวชี้วัด มีตัวควบคุม มีตัวมาตรฐานเข้ามาจับในทิศทางมาตรฐานเดียวกัน ทำให้หัวหน้าเองมีความกระตือรือร้นและพัฒนาตนเองตลอดเวลาซึ่งเป็นผลดีต่อตัวเอง” นอกจากนี้ต่างก็มองว่างานคุณภาพจำเป็นต่อการพัฒนาหน่วยงาน คือถ้าทำงานตามหน้าที่ทั่วไป แค่วัน ๆ ไม่คำนึงถึงผลที่เกิดไม่สนใจการทำงานคุณภาพคนไข้อาจจะไม่ได้รับการดูแลตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นอีกมุมมองในด้านความจำเป็นของการทำงานคุณภาพที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพของงาน

จากทัศนะและมุมมองที่ปรากฏข้างต้นจะเห็นได้ว่าทุกคนต่างมีทัศนะที่ดีต่อการทำงานคุณภาพ ให้คุณค่าต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี เป็นผู้ที่มีความเสียสละมองประโยชน์ของผู้ป่วยเป็นหลักและยังใช้แนวทางการพัฒนางานเดียวกันคือแนวปฏิบัติ HA จากการศึกษาที่ผ่านมายังพบว่านอกจากผู้ปฏิบัติมีมุมมองและทัศนะที่ดีต่อการทำงานคุณภาพแล้วยังมีเพิ่มเติมในส่วนของแรงบันดาลใจที่สามารถนำมาส่งเสริมในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะเห็นได้ว่าจากกรณีศึกษาต่างค้นพบแรงบันดาลใจที่สามารถผลักดันให้การทำงานคุณภาพนั้นทำได้อย่างมีความสุข แม้ว่าจะเกิดความรู้สึกเหนื่อยและท้อแท้จากการทำงานมากเพียงไร แรงบันดาลใจเปรียบเสมือนเป็นแหล่งพลังอำนาจที่สำคัญในการจูงใจตัวเองให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ Miller (1992) ได้อธิบายให้เห็นรูปแบบของแหล่งพลังอำนาจว่า แรงจูงใจจะพัฒนาไปสู่ความรู้สึกในการควบคุมที่อยู่เหนือตัวตนและสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนพ.วุฒิได้ให้เหตุผลถึงความสุขที่ได้จากการทำงานคุณภาพว่า

“สำหรับผมแล้วรอยยิ้มของหมอเดชานี่แหละคือแรงบันดาลใจที่ทำให้ผมทำงานอย่างมีความสุขและตั้งใจที่จะทำให้ผลงานออกมามีคุณภาพดี อาจจะเหนื่อยและท้อบ้างแต่ไม่นาน เมื่อกลับไปมองว่าเหนื่อยแล้วได้อะไร คุ่มมัยกับที่ทุ่มเทลงแรงไป เมื่อผลที่ได้คือประโยชน์ต่อคนไข้ ความเหนื่อยจะเปลี่ยนมาเป็นความภาคภูมิใจทันที ท้อแล้วถอยตั้งหลัก แล้วสู้ใหม่ ท้อแล้วถอยมาทบทวน แล้วเดินหน้าต่อทุกครั้งที่เหนื่อยมาก ๆ ผมจะนึกถึงพี่ผอ. ผมอยู่เวรที่กะพักเหนื่อยตามภาระหน้าที่ของหมอ มองไปที่บ้านผอ. มีดสนิทม่าใช่ผอ. กำลังมีความสุขอยู่ในห้วงนิทรา แต่ไม่รู้ว่่วันนี้ผอ.จะเหนื่อยมากแค่ไหนกับการกิจนอกโรงพยาบาล ทำงานแทบไม่มีวันหยุด ไม่เคยบ่นหรือแสดงออกมาว่าเหนื่อย” นพ.วุฒิกล่าว

นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยงานผู้ป่วยในยังกล่าวเสริมว่าแรงบันดาลใจในการทำงานคุณภาพมาจากผู้อำนวยการที่เป็นแบบอย่าง (role model) ที่ดี ในการปฏิบัติงานโดยยังยึดพื้นฐานของงานคุณภาพ ทำงานประจำให้ดี มีอะไรบอกกล่าวกัน ขยันทบทวนมีจุดยืนและแนวคิดในการทำงานคือทำตามแนวทางของพระอัลลอฮ์ ตามวิถีมุสลิมส่งผลให้เรามีจิตใจที่

อ่อนโยนและมีความสุขในการทำงานถ้าเมื่อไหร่ที่รู้สึกเหนื่อย ท้อ ก็จะคิดว่าท้ายที่สุดแล้ว ผู้ป่วยจะได้รับผลลัพธ์ที่ดี ก็หายเหนื่อยได้ ไม่เพียงแต่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นแม้แต่ผู้บริหารเองที่สามารถผลักดันงานคุณภาพให้ประสบความสำเร็จได้ก็เกิดจากแรงบันดาลใจเช่นกัน

“ทุกวันนี้ที่ผมยังคงทำงานได้อย่างไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยเพราะผมมีแรงบันดาลใจในการทำงาน คือความสามัคคี รักใคร่ของเจ้าหน้าที่ทำให้สามารถขับเคลื่อนงานได้ อีกแรงบันดาลใจคือรูปในหลวงที่บ้าน เป็นรูปที่พระองค์นั่งพักข้างรถมีเหงื่อไหลเต็มหน้า ทุกครั้งที่เหนื่อยผมมักจะมองรูปนี้ประจำมันทำให้ผมมีแรงฮึดสู้หายเหนื่อยในพริบตา คิดเสมอว่าพระองค์ทรงงานเพื่อพสกนิกรชาวไทย เหนื่อยกว่าเรามากนัก ท่านยังไม่หยุดที่จะพัฒนา แล้วเราเหนื่อยไม่ได้ ครึ่งหนึ่งของพระองค์เลยแล้วจะมาท้อได้อย่างไร ในฐานะที่ผมเป็นผู้บริหารมองว่ายังต้องมีการค้นหาว่าทำอะไรถึงจะยั่งยืน แผนยุทธศาสตร์ได้เพิ่มในเรื่องของความศรัทธา ทำอย่างไรให้ศรัทธาในวิชาชีพ สิ่งหนึ่งที่อยากให้เห็นคือโดยธรรมชาติคนเรามักจะโทษว่า การทำอะไรสักอย่างที่ถูกกำหนดขึ้นมามักจะทำให้บรรยากาศตึงเครียด นั่นเป็นเพราะว่าเราไม่เห็นหรือมีจุดมุ่งหมายของการทำงานที่แน่ชัดต่างหาก ผมมองว่าทุก ๆ การกระทำมันมีผลให้ตึงเครียดได้ทั้งนั้นไม่จำเป็นว่าต้องเป็นเรื่องของการทำงานคุณภาพ คงต้องมองในเรื่องของแนวคิดที่จะนำมาใช้ จะทำให้มีจุดยืนที่ชัดเจนมองว่าการทำคุณภาพ ก็เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่ดีปลอดภัย และได้รับประโยชน์มากที่สุด และที่สำคัญการดูแลผู้ป่วยประดุจญาติมิตรนี้แหละที่จะทำให้เกิดความยั่งยืนมากที่สุด”

จากข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถแสดงให้เห็นได้ว่านอกจากมุมมองและทัศนคติที่ดีในการทำงาน แรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจแล้วทุกกรณีศึกษาต่างมีต้นแบบที่ดีที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานอีกด้วย

นวัตกรรมคุณภาพที่เกิดจากการริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนางาน

ในการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพทั้งสองหน่วยงานนั้นต่างมีรูปแบบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นวงจรในการพัฒนางาน ทั้งนี้ต่างก็มีความคิดเดียวกันว่า กิจกรรมพัฒนาคุณภาพนั้นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิด SHA ได้อย่างลงตัวที่ว่า ผลงานคุณภาพที่สะท้อนการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการมีแนวโน้มในทางที่ดีอย่างต่อเนื่องสามารถตอบสนองต่อความท้าทายในปัจจุบันและในอนาคตได้ด้วยความเข้าใจและความร่วมมือกันเพื่อให้เกิด “การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน” การทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานจะช่วยให้หน่วยงานมีการพัฒนาอยู่เสมอ จากการทำงานที่ผ่านมาองค์กรแพทย์เองมีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพหลายอย่างที่เห็นได้ชัด

นพ.วุฒิได้เล่าถึงความภาคภูมิใจต่อกิจกรรมพัฒนาคุณภาพไว้ว่า “ได้ทำในเรื่องของการย้อนรอยการดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะกล้ามเนื้อหัวใจตายเฉียบพลัน แพทย์เป็นคนวางระบบ วางแนวทางปฏิบัติ ผ่านกระบวนการในการ PDCA หลายครั้งจนทุกวันนี้เราสามารถประเมิน

คนไข้ได้เร็วและแม่นยำ” นอกจากนี้ยังมี “การตรวจสอบเวชระเบียน ซึ่งตอนนี้ความสมบูรณ์ของเวชระเบียนทั้งผู้ป่วยนอก ผู้ป่วยในเกือบ 90 % ซึ่งเราก็ได้ 1 ของปัตตานี” และอีกหนึ่งกิจกรรมที่ภูมิใจคือ “กิจกรรมในการปลดโซ่ตรวนผู้ป่วยจิตเวชที่บ้าน ถูกตราบาปจนไม่กล้าเข้าสังคม จนวันนี้สามารถมารับยาด้วยตนเองได้ แต่ทั้งนี้ผมคิดว่าความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สำคัญที่สุดที่ทำให้งานทุกอย่างสามารถสำเร็จได้” นพ.วุฒิยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า

“ผมและองค์กรแพทย์ไม่คิดจะหยุด แม้ว่าทุกวันนี้ผลลัพธ์มันออกมาดีเป็นที่น่าพอใจแล้วก็ตาม คนไข้เองก็ได้รับสิ่งที่ดีที่สุดเมื่อมารับบริการ แต่การพัฒนามันต้องต่อเนื่อง บางครั้งทุกคนอาจจะคิดว่าพอแล้ว อยู่ตัวแล้ว มันก็เริ่มซา ๆ แต่ผมคิดว่าถ้าเราทำตามมาตรฐานก็จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ประโยชน์สุดท้ายก็เป็นของคนไข้อีกนั่นแหละ”

การดำเนินงานดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นได้ว่าในการทำงานคุณภาพนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยใครคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว หากแต่การได้รับความร่วมมือและแรงสนับสนุนทางสังคมต่างหากที่จะช่วยให้ทุกอย่างสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับ Miller ที่ได้ให้ความหมายของการสนับสนุนทางสังคมว่า หมายถึง ความรักใคร่ผูกพันในการมีปฏิสัมพันธ์ ความกลมกลืนทางสังคม ความรู้สึกไว้วางใจ การช่วยเหลือที่เป็นรูปธรรม (tangible support) ทั้งในการสนับสนุนทางอารมณ์ (emotion support) และการสนับสนุนทางข้อมูล (information support)

ทั้งนี้ในหน่วยงานผู้ป่วยในเอง รัชนิกรยังกล่าวถึงความภูมิใจในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพว่า “ภูมิใจว่าเรื่องอัตราการได้รับสารน้ำตามแผนการรักษา มันเป็นวัฒนธรรมไปแล้วมีการติดตามผลจากการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการ AAR (After Action Review) ทุกเวอร์ว่าสารน้ำเป็นอย่างไร การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร มันเป็นการยากที่จะทำให้เกิด ถ้าเขาทำได้มันก็จะเป็นเรื่องดีมันจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของงาน” “อีกเรื่องคืออัตราความคลาดเคลื่อนทางยา (Medication Error) มีนวัตกรรมหลาย ๆ อย่าง ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มันง่ายขึ้น จนสามารถประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับความชื่นชมจากหัวหน้า ผู้บริหาร และจากตัวผู้รับบริการเอง แต่ก็ยังต้องพัฒนาอีกทุกวันนี้ก็ยังคงทำอย่างต่อเนื่อง อาจจะดูเหมือนเรื่องเก่าแต่เราก็ไม่เคยปล่อยวางแม้ว่าจะจับในเรื่องใหม่ ๆ ทุกปีก็ตาม ทั้งนี้ทั้งนั้นหากน้อง ๆ ในทีมไม่ให้ความร่วมมือและไม่เห็นความสำคัญเหมือนกันก็เป็นไปได้ยากที่จะเกิดผลสำเร็จอย่างทุกวันนี้ เพราะหลาย ๆ อย่างเกิดจากความซังสะเกตของน้องในการทำงานและมีการนำเสนอแนวทางในที่ประชุมหน่วยงาน หลังจากนั้นก็ร่วมกันหาแนวทางเพื่อให้เกิดเป็นวงล้อในการทำงานคุณภาพ เรามีหน้าที่สนับสนุนให้น้องเดินได้ตรงทางมากขึ้นเพื่อผลลัพธ์ที่ดีต่อคนไข้”

การเปรียบเทียบจุดเด่น/จุดด้อยระหว่างการพัฒนาของหน่วยงานและผลของการพัฒนาในหน่วยงานที่ต่างกัน

“หากให้เปรียบเทียบจุดเด่นขององค์กรที่สามารถขับเคลื่อนงานคุณภาพคือมีความเสียสละการยอมรับความคิดเห็นของทีมอื่น และความยืดหยุ่นนอกจากนี้ผมมองว่ามันเป็นความโชคดีของผม ที่ได้ผู้อำนวยการอย่างหมอเดชา คือถ้ามีข้อขัดแย้ง เราก็จะคุยกันด้วยเหตุผลคุยและเคลียร์ทันที หากจุดร่วม ความสัมพันธ์ในองค์กรแพทย์จึงดีต่างจากที่อื่นนี่คือจุดเด่นอีกข้อ ส่วนจุดด้อยทุกคนให้ความคาดหวังมาก องค์กรแพทย์ไม่ได้นัดทุกเรื่อง บางทีผมก็ต้องขอเวลาไปศึกษาก่อนที่จะให้คำตอบแต่เมื่อหมอได้รับมอบหมายไว้วางใจหมอก็ต้องทำให้สิ่งนั้นผ่านไป ด้วยดีเสมอ ผลลัพธ์ที่ได้จึงออกมาดีอย่างที่ต้องการและสามารถตอบสนองทุกปัญหาได้อย่างลงตัว แม้ต้องเจอกับปัญหาอุปสรรคมากมายก็สามารถก้าวผ่านไปได้อย่างสวยงาม มีความสุขในการทำงานเพราะมีการดูแลช่วยเหลือกันตลอดเวลา ที่ปรึกษาก็คอยช่วยเหลือเวลาที่ต้องเจอปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที อีกอย่างเมื่อได้รับการสนับสนุนที่ดีและเอื้อต่อการทำงานมันก็ทำให้อะไร ๆ มันลงตัวมากยิ่งขึ้น นับว่าเป็นข้อดีขององค์กรแพทย์ที่ได้รับการสนับสนุนตรงนี้เป็นอย่างดี ทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น” นพ.วุฒิกกล่าว

“ถ้าเปรียบเทียบจุดเด่นในหน่วยงานผู้ป่วยใน คือ มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา นำความรู้มาผสมผสานกับมาตรฐาน ที่โรงพยาบาลเรามีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ทำงานเป็นทีม รักใคร่ สามัคคีกันในองค์กร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน หัวหน้าหน่วยงานไม่เพียงแต่ออกความเห็นแล้วให้สมาชิกปฏิบัติตาม แต่เป็นการระดมความคิดของทุกคน ให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานเหมือน ๆ กัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกรู้สึกสนุกและมีความสุข องค์กรจึงมีการพัฒนาต่ออย่างไม่หยุดยั้ง ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในและนอกโรงพยาบาลมันทำให้ผลลัพธ์ออกมาดี ประโยชน์เป็นของคนไข้อย่างแท้จริง ได้รับการบริการที่มีประสิทธิภาพ ทีมงานมีคุณภาพ งานมีคุณภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ได้รับการสนับสนุนอย่างดีในการทำงานทั้งจากทีมนำก็ดี แพทย์ที่คอยห่วงใยเติมเต็มความรู้ให้น้องๆ เสมอผ่านการเดิน morning round ตอนเช้า ส่วนจุดด้อยของหน่วยงานนี้ก็คือการที่ต้องรับภาระในการนิเทศน้องใหม่ ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องหรือมีความล่าช้าในการพัฒนางาน แต่ในข้อด้อยก็มีข้อดี คือ บุคลากรจบใหม่ มีความกระตือรือร้น และมีศักยภาพที่จะทุ่มเทให้กับงาน มีความกระตือรือร้นในงานพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เสมอ ก็ไม่มองว่าเป็นข้อด้อยมากเท่าไรหมอมองว่ามันเป็นโอกาสที่ดีต่างหากที่ทำให้ หัวหน้าหรือหน่วยงานต้องมีการ เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” รัชนิกรกล่าว

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นให้เห็นว่า จุดเด่นที่สามารถส่งเสริมให้ทั้งสององค์กรสามารถทำงานคุณภาพได้ดีนั้นมีหลากหลายซึ่งองค์ประกอบที่มีเหมือนกันนั่นคือการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน จากความเหมือนดังกล่าวผู้วิจัยคิดว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้

ให้ไม่รู้สึกถึงความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) หรือไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมซึ่งมักจะแสดงออกในความรู้สึกเปล่าเปลี่ยวหรือรู้สึกว่าถูกปฏิเสธจากคนอื่น Seeman (1959 - 1972 อ้างในพงษ์สวัสดิ์ 2524) นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากสังคมยังสามารถสร้างกำลังใจในการทำงานได้อย่างดี ทำให้สามารถปรับมุมมองที่เป็นจุดด้อยของตัวเองมาเป็นโอกาสที่ดีในการพัฒนางานในหน่วยงานของตนเองได้อย่างลงตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นส่งผลให้ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนางานนั้นดีตามไปด้วยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการและตัวผู้ปฏิบัติงานเองก็มีความสุขในการทำงานมากขึ้น

2. รูปแบบและแนวทางการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพแต่ยังขาดความต่อเนื่อง

จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าทั้งสองหน่วยงานนั้นต่างมีเส้นทางในการทำงานที่เห็นได้ชัดมีทิศทางที่ดีต่อการทำงานคุณภาพต่างมองว่าการทำงานคุณภาพช่วยให้งานง่ายขึ้น รวดเร็ว และมีประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และจากผลการวิจัยที่ผ่านมายังพบว่ามีบางหน่วยงานที่ทำงานคุณภาพอย่างเจียบ ๆ เพียงแต่ต่างทำงานบนพื้นฐานความเข้าใจของตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายของตนเองคือ “เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัย” การทำงานคุณภาพช่วยให้เขาเกิดการพัฒนาและช่วยให้ได้รับความสนใจจากสังคมมากขึ้นเพียงแต่ยังมีบางสิ่งที่ยังไม่สามารถคงสภาพความต่อเนื่องของงานได้แม้ว่าหน่วยงานนั้น ๆ จะมีมุมมองหรือทัศนคติที่ดีต่องานคุณภาพก็ตามที่

อีกหนึ่งความภูมิใจของโรงพยาบาลที่ให้โอกาสและสร้างคนคุณภาพ หนุมจบช่วง ศิลป์ซึ่งไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานเอกซเรย์หนุมน้อยคนนี้ได้เรียนหรือจบด้านรังสี หรือเอกซเรย์โดยตรง เริ่มต้นจากการเป็นผู้ช่วยในหน่วยงานเอกซเรย์ 2 ปี จึงถูกส่งตัวมาที่โรงพยาบาลกะพ้อ อดีตเป็นเพียงผู้ช่วยแต่วันนี้เขากลับต้องทำหน้าที่เป็นผู้เอกซเรย์เสียเอง มีโอกาสพัฒนาตัวเองโดยเข้ารับการอบรมงานเอกซเรย์ ที่สงขลา เกี่ยวกับรังสี คู่มือเอกซเรย์ คู่มือระบบสายไฟระบบควบคุมเครื่องเอกซเรย์ เป็นการอบรมระยะสั้นเพื่อนำมาใช้ในการทำงานผ่านมานานถึง 12 ปีแล้ว แต่เขาก็ยังมีความสุขที่ได้ทำงานในโรงพยาบาลกะพ้อแห่งนี้ หนุมน้อยผู้นี้ได้เล่าถึงเส้นทางสู่การทำงานคุณภาพให้ฟังว่าอย่างน่าสนใจว่า “ทำงานคุณภาพมาน่าจะประมาณ 5 ปี ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ PCT เคยผ่านการอบรม HA ที่ยะลา 5 วัน ก่อนหน้านั้นคิดว่าทำไมจู่จันอย่างนี้ อะไรจะละเอียดอย่างนี้ ทำงานก็ยุ่งอยู่แล้ว พอศึกษาปฏิบัติตามที่เขาลงมาเยี่ยม ตามที่เขาบอก พอได้ทำเองอันนี้มันสะดวกจริง เริ่มเห็นคล้อยตาม” ในขณะเดียวกันน้องอีกหน่วยงานได้สนับสนุนแนวความคิดและเส้นทางสู่งานคุณภาพตรงนี้ว่า

“น้องไม่เคยผ่านการอบรมมาก่อนการทำงานคุณภาพคิดว่าทำงานให้ดีขึ้น แต่ในขณะที่ตนเองต้องปฏิบัติงานเพียงคนเดียว ทำให้ในส่วนของการทำเอกสารเกี่ยวกับการทำงานคุณภาพยังทำได้ไม่ดี ทำไม่ทันในเวลา ต้องหาเวลาอื่น ๆ ที่ว่างจากงานประจำมาทำ เอกสารไม่มีพี่เลี้ยงที่ชัดเจน สงสัยก็ไม่ว่าจะถามใคร ทุกคนต่างมีงานทั้งนั้น งานเราก็ไม่เหมือนกันเลยทำเท่าที่ทำได้ ถามหมอบ้าง หัวหน้าคนอื่นบ้าง เพราะเราไม่มีหัวหน้า โดยส่วนตัวแล้วคิดว่าการทำงานคุณภาพดี มีประโยชน์ต่อผู้รับบริการ มันทำให้งานเป็นระบบมากขึ้น ช่วยให้งานได้ง่ายขึ้น งานที่ได้ก็มีคุณภาพด้วย”

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่าทั้งสองหน่วยงานต่างมีทัศนคติที่ต้องงานคุณภาพ เพียงแต่ด้วยเหตุผลที่ต้องเรียนรู้งานอย่างโดดเดี่ยวเพียงลำพังอีกทั้งยังถูกมองข้ามจากเพื่อนร่วมองค์กรทำให้เขาต่างขาดพลังในการเรียนรู้อย่างแท้จริง ไม่มีแรงบันดาลใจที่จะทำงานคุณภาพอย่างหน่วยงานอื่น ๆ และได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมถึงผลที่เกิดจากการทำงานคุณภาพว่า “ผลพลอยได้เมื่อมีงานคุณภาพเข้ามาในหน่วยงาน ทางโรงพยาบาลก็สนับสนุนสิ่งที่เราร้องขอไป ได้รับการตอบสนองทุกครั้ง หลังจากทำงานคุณภาพ จะมีทุกทีมเข้ามาเยี่ยม มีการสื่อสารตลอด ทำให้เรามีการพัฒนาหลาย ๆ อย่าง แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานอื่นได้ จากที่โดดเดี่ยวจากที่พูดอยู่คนเดียว พูดนอกบ้าน มันได้แก้ไข คือเขาเข้าใจเรามากขึ้นก็ต่างจาก 4 ปีก่อนที่ยังไม่มีการทำงานคุณภาพหรือHA อย่างจริงจัง หลักในการทำงานก็เน้นในเรื่องความปลอดภัยและความสะดวกของคนไข้เป็นหลักแต่ไม่รู้แนวทางว่าจะไปแบบไหน ยังไง เราเป็นหน่วยงานที่เขา มองข้ามไม่เข้ามาดูแล รู้สึกละเหี่ยใจบ้าง ท้อใจในหลาย ๆ ครั้งนะ น้อยใจในวาสนาของตัวเอง แต่ก็ทำเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับความสะดวกในบริการของโรงพยาบาลสิ่งที่ได้ทำโดยที่ไม่รู้มาตลอดเวลานั้นนี่คืองานคุณภาพ” น้องอีกคนได้เล่าว่า “เพียงแค่คิดว่ามันค่อนข้างยากที่จะทำให้สำเร็จเพราะเราตัวคนเดียวทั้งให้บริการและบริหาร รู้สึกวุ่นวายบ้างเพราะกรอบเกณฑ์ รูปแบบที่วางไว้ บางอย่างทำไม่ได้ แก้ไม่ได้อย่างที่ต้องการก็เครียดทำให้ไม่มีความสุขในการทำงาน กลัวว่าจะไม่ได้อย่างที่ทางหัวหน้าอื่น ๆ ต้องการ กลัวเป็นหน่วยที่ทำให้ทุกอย่างล่าช้า คิดมา วุ่นวายไปหมด ในตอนนั้นหลักที่ใช้ในการทำงานคือการทำงานให้ดีขึ้น เช่น EQC (การควบคุมคุณภาพภายนอกของงานชั้นสูตร) ตัวไหนไม่ผ่าน ก็มาทบทวนหาสาเหตุ และแก้ไข ทำให้งานมีคุณภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว ผู้รับบริการปลอดภัย พอใจกับสิ่งที่เราทำ ให้ตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการบริการด้วยหัวใจความเป็นมนุษย์”

จากข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าทั้งสองหน่วยงานนั้นมีความตั้งใจที่จะทำงานคุณภาพอย่างหน่วยงานอื่นเพียงแต่ความรู้สึกโดดเดี่ยวทำให้ไม่สามารถบรรลุตามที่คาดหวังไว้ได้ซึ่งข้อค้นพบตรงนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Seeman (1959 - 1972 อ้างใน พงษ์สวัสดิ์ 2524) ที่ว่า ความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) หรือไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมซึ่งมักจะแสดงออกในความรู้สึกเปล่าเปลี่ยวหรือรู้สึกว่าถูกปฏิเสธจากคนอื่น ทำให้เกิดการรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้ไร้ซึ่งอำนาจ ความไร้อำนาจ (Powerlessness) ความไร้ความหมาย

(Meaninglessness) เนื่องจากสิ่งที่เขาได้กระทำนั้นไม่สามารถกำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งพึงพอใจที่เขาใฝ่หาได้ ความคาดหวังของบุคคลถึงผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตของพฤติกรรมของเขาไม่สามารถจะกระทำได้อันเป็นความรู้สึกงุนงงไม่มีความเข้าใจในเรื่องของสังคม

นวัตกรรมคุณภาพที่เกิดจากการริเริ่มของผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนางาน

หลังจากที่มีการทำงานคุณภาพ ได้มีการทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพมากมายทุกหน่วยงานเป็นรูปธรรม ซึ่งในครั้งนั้นได้ทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพด้วยเช่นกันเจ้าหน้าที่เอกเชเรย์ได้เล่าให้ฟังถึงการทำงานคุณภาพในหน่วยงานของตนเองว่า “ครั้งนั้นได้มีโอกาสทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพเรื่องฟิล์มหาย มีคนเข้ามาช่วยตามหน้าที่แล้วก็ไป ถามว่าต่อยอดไหม คือทำต่ออย่างต่อเนื่องแต่ไม่ได้มีการเก็บข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษร คือเราอยู่คนเดียว เรายังต้องการที่ปรึกษา ว่าอันนี้ทำแบบไหน ถามว่าทำได้ไหม ครั้งหนึ่งทำได้ แต่ว่าอีกครึ่งหนึ่งยังต้องการที่ปรึกษาอยู่ ช่วงที่มีการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพในหน่วยงานเห็นหน่วยงานอื่นทำอย่างสนุกสนานก็แอบน้อยใจ อยากทำบ้าง แต่มองรอบตัว ตัวคนเดียวอย่าทำเลย แต่ตัวเองก็มีสิ่งที่คิดริเริ่มขึ้นมาเอง เช่นการระบุตัวของคนไข้ เพื่อป้องกันการผิดพลาด มองว่าเราจะมีวิธีการในการสื่อสารอย่างไร เพื่อป้องกันความสับสนของคนไข้ นอกจากนี้เมื่อก่อนอัตราการหายของฟิล์มเยอะมากจนมีการกระทบกระทั่งกับหมอกี่หลายครั้ง ได้แต่คิดว่าจะทำยังไง ไม่รู้จะบอกใคร กลับมามีแค่ของ เหนื่อยไม่รู้รู้ไหน สาเหตุที่หายเพราะคนไข้พากลับ หรือหายเพราะทิ้ง ก็เลยตัดสินใจคอยสังเกตพบว่าในช่วงที่หมอ round ward เขาก็จะถอดเสื้อออกมา เขาก็ไม่ได้ใส่ของพยาบาลก็ไม่ได้เก็บทันที ตามเก็บทีหลังก็ไปใส่ในช่องคนอื่นเลยทำให้เหลือแต่ช่อง เฝ้ามองดูหลายครั้งจนรู้สาเหตุการหายของฟิล์ม แต่ก่อนเราไม่มีระบบว่าเฝ้ามองเป็นลายลักษณ์อักษรก่อน คือพาไปแล้ว พาไปเลย ตามไม่ได้ วิธีแก้ตอนนั้นคือใช้วิธีทำสัญลักษณ์ที่ตัวเองเข้าใจคนเดียว จดบันทึกแบบง่าย ๆ กันหาย กันลืมคิดเอง ทำเอง ผลออกมาบูบดี ก็ผลงานของเรา ก็ภูมิใจ ตามฟิล์มกลับได้ หมอเองก็ไม่โมโหเวลาต้องการฟิล์ม ไม่ผิดตัว แค่นี้ก็ถือว่าภูมิใจกับผลที่ออกมา มาวันนี้ถึงรู้นั่นคือหนึ่งในงานคุณภาพที่ดีใจ”

จากการดำเนินงานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพัฒนางานอาจจะไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบมาตรฐานในการทำงานเพื่อเส้นแบ่งในการปฏิบัติ คนที่ไม่ได้ทำตามรูปแบบมาตรฐานหรือไม่มีผลงานเชิงประจักษ์ไม่สามารถสรุปได้ว่าไม่ได้สนใจการพัฒนางานคุณภาพหน่วยงาน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าทุกหน่วยงานมีการทำงานคุณภาพบนเป้าหมายเดียวกันต่างกัน ที่วิธีการในการทำและการสื่อสารให้หน่วยงานอื่นทราบเพราะหากมองให้ลึกถึงการงานพบว่ามีความขัดแย้งที่ต่างกัน แต่สามารถสรุปได้ว่าการที่ถูกรับรองว่าแตกต่างจากคนอื่นนั้นทำให้รู้สึกโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) หรือไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมซึ่งมักจะแสดงออกในความรู้สึกแปลกแยกหรือรู้สึกถูกละเลยจากคนอื่น Seeman (1959 – 1972 อ้างใน พงษ์สวัสดิ์ 2524) ส่งผลให้พฤติกรรมของเขาไม่สามารถกำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งพึงพอใจที่เขาใฝ่หาได้

แต่เขาเห็นว่า “ความไร้อำนาจ” ในที่นี้มิได้เป็นสภาวะสังคมในเชิงวัตถุวิสัย แต่เป็นการรับรู้ของตัวบุคคลเอง ความไร้บรรทัดฐาน (Normlessness) ที่ว่า “วิถีทาง” หรือ “เครื่องมือ” อันไม่เป็นที่ยอมรับของสังคมมีความจำเป็นเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์หนึ่ง ๆ อันเป็นทัศนะที่ตัวบุคคลไม่ได้ผูกมัดกับมาตรฐานของสังคมในการกระทำอันนำไปสู่สิ่งซึ่งถือว่าเป็นเป้าประสงค์ของคนในสังคมนั้น ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงคิดว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) เป็นความสามารถที่จะกระทำการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นไปในทางบวก (ปิยะรัตน์ 2548) รู้สึกมีคุณค่าในตัวเองเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้

การเปรียบเทียบจุดเด่น/จุดด้อยระหว่างการพัฒนาของหน่วยงานและผลของการพัฒนาในหน่วยงานที่ต่างกัน

แม้ที่ผ่านมาจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานแต่หน่วยงานนี้เองยังสามารถที่จะวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยในการทำงานของหน่วยงานตนเองได้อย่างน่าสนใจว่า “จุดเด่นในการทำงานมองว่าเราไม่ได้จบทางด้านนี้โดยตรง แต่เราก็ทำงานเหมือนที่เขาจบมา ข้อผิดพลาดน้อยก็ใกล้เคียง เสียเวลาน้อยลง การตอบสนองก็ดีขึ้น อยากได้ฟิล์มก็หาเจอตามระยะเวลาที่ประกันไว้ ผมว่า คนเราถ้ามันมีใจรักในงานสักอย่างหนึ่ง ต่อให้คุณไม่จบมา ก็ทำได้ดี เพราะจะรักที่จะทำ เรารู่ว่านี่สิ่งที่เราทำนั้นเพื่ออะไร และเพื่อใคร อีกอย่างเราไม่มีหัวหน้า ไม่มีคนที่จบทางด้านนี้โดยตรงไม่สามารถจะปรึกษาใครได้ต้องปรึกษากับโรงพยาบาลอื่น ไม่เพิกเฉยก็มองว่าเป็นอีกหนึ่งจุดเด่นที่มีการชวนช่วยให้ได้มาซึ่งวิธีในการพัฒนางานให้ดีที่สุด มีประโยชน์กับคนไข้มากที่ คนไข้ปลอดภัย พอใจเราก็มีความสุขแล้วทุกวันนี้เรายังสามารถทำงานต่อไปได้ สามารถให้บริการคนไข้ได้ตามปกติ เพียงแต่ว่ามันอาจจะช้าหรือเร็วเท่านั้นเอง เพราะอย่างนี้หน่วยงานอื่นมักจะมองว่าหน่วยงานเอกซเรย์ไม่มีประสิทธิภาพ เพียงเพราะไม่เคยเล่าหรือแสดงผลงานออกมาให้เห็น คนเราก็ต้องมีบ้างที่ท้อใจ บ้างที่บอกระไร เสนออะไร เขาก็รับรู้ แต่ว่าช้า เขาว่าลำดับเราหลัง ๆ เขาแก้ไขปัญหาย่างอื่นก่อนเพียงเพราะเราไม่ใช่ การตอบสนองหรือการสนับสนุนในส่วนที่ร้องขอก็ถูกจัดวางในลำดับหลัง ๆ ช้ากว่าหน่วยงานอื่น พอไม่เอื้อ เราก็เริ่มถอดใจแล้ว สิ่งที่เราคิดจะทำมันก็หยุดชะงัก เอาเป็นว่าขอทำเท่าที่ทำได้ อาจจะไม่เหมือนหน่วยอื่น ๆ ที่เป็นขั้นเป็นตอนแต่ยังคงยึดมั่นในเป้าหมายว่า ผลที่ได้คือคนไข้ปลอดภัย พอใจก็พอ ไม่ดังไม่เป็นไร ทุกวันนี้ผลที่ได้ก็เป็นอย่างที่ตั้งใจ คือคนไข้ปลอดภัยและพึงพอใจในการให้บริการ ”

นอกจากนี้น้องฝ่ายเทคนิคการแพทย์ยังให้ข้อมูลเสริมว่า “จุดเด่นในหน่วยงานตัวเองคือเราอยู่คนเดียว เราก็สามารถทำได้ เป็นผู้บริหารจัดการระบบทุกอย่างในห้องชั้นสูตร ก็ยังไม่ค่อยพอใจในการพัฒนางานในหน่วยงาน เช่นในเรื่องการทำ CQI เราไม่ค่อยได้จัดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เวลาคิดจะทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ลำบาก อยากทำเหมือนเพื่อนแต่ไม่รู้ว่าจะปรึกษาใครดี ก็ถือว่าเป็นจุดด้อยที่ตนเองขาดที่ปรึกษาในการทำงานเวลาเห็นเขาทำงานคุณภาพอย่างมีความสุขก็แอบน้อยใจเล็ก ๆ แต่ก็ยังคงทำต่อไปเปรียบตามเป้าหมายเดิมของตัวเองคือทำยังไงก็

ได้ให้คนไข้ปลอดภัย ฟังพอใจและสามารถตอบสนองความต้องการของทีมงานได้ แต่ก็ไม่มีผลงานอะไรที่สามารถเสนอได้ชัดเจน รู้แต่ว่าผลที่ออกมาดีก็พอใจแล้ว”

จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกคับข้องใจที่เกิดจากการที่ต้องทำงานคนเดียวในหน่วยงานนั้นเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน คุณภาพในเชิงที่มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แก่สายตาของหน่วยงานอื่นในองค์กรได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นทั้งสององค์กรต่างสามารถขับเคลื่อนงานของตนเองสู่เป้าหมายสำคัญนั่นคือ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกในการรับบริการและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้รับบริการเป็นปัจจัยสำคัญ และไม่มีความขัดแย้งแต่อย่างใด

บทสรุปและข้อเสนอแนะของการวิจัย

ผลของการวิจัยพบว่า ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลกะป้อต่างมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำงานคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน หน่วยงานที่มีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องต่างมีรูปแบบและแนวทางในการพัฒนางานที่ชัดเจน มีแนวคิดเป็นจุดยืนในการทำงาน มีแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจในการทำงาน ได้รับการยอมรับ การสนับสนุนและการถ่ายทอดจากทีมนำโรงพยาบาล หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังได้รับคำแนะนำช่วยเหลือเมื่อต้องเผชิญปัญหา อุปสรรคในการทำงานจนสามารถบรรลุผลตามที่วางไว้ สำหรับหน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพแต่ยังขาดความต่อเนื่องนั้นพบว่า ยังคงมีการทำงานคุณภาพแบบเจียบๆ ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานและการจัดการกับปัญหาในหน่วยงานในงานของตนเอง แต่ไม่ได้ปฏิบัติตามรูปแบบมาตรฐานที่วางไว้ ไม่มีผลงานปรากฏหรือนำเสนอให้หน่วยงานอื่นเห็นเป็นที่ประจักษ์ต่อสายตา ทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและทีมนำ ไม่ได้รับการสนับสนุนที่เอื้อต่อการพัฒนางาน ทำให้เกิดความไม่มั่นใจ และขาดแรงจูงใจในการพัฒนาคุณภาพงาน อีกทั้งยังขาดที่ปรึกษาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค แต่ทั้งนี้ยังคงมีสิ่งที่น่าสนใจและสามารถนำมาเป็นแบบอย่างในด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี มุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้สามารถประสบความสำเร็จ สามารถทำให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อผู้รับบริการและไม่เกิดความขัดแย้งแต่อย่างใด

ดังนั้นทีมนำควรมีการนำเสนอเรื่องดี ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานให้ผู้บริหารระดับสูงสุดได้รับทราบ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสนับสนุนทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้อง กับหน่วยงานนั้น ๆ อย่างครอบคลุมทุกพื้นที่ในโรงพยาบาล และคอยเป็นพี่เลี้ยงดูแลในการทำงานคุณภาพ คอยให้กำลังใจ และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานดังกล่าวมีแรงจูงใจ และความมั่นใจมากขึ้น ในการพัฒนางานเพื่อให้ได้งานคุณภาพที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การให้โอกาสสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน เช่นหน่วยงานอื่น ๆ ที่อยู่ในโรงพยาบาลร่วมกันกล่าวชื่นชมผลงาน ให้คุณค่าและความหมายต่อผลงานที่มีการ

พัฒนาอย่างจริงจังแม้จะไม่ใช่งานที่เลิศหรูหากแต่เกิดจากความคิดที่สร้างสรรค์ ผนวกกับความตั้งใจในการทำงานคุณภาพนั้น ๆ เพียงเท่านี้ก็จะช่วยลดช่องว่างที่เกิดจากการทำงานคุณภาพในองค์กร และสามารถก้าวไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมกันทั้งองค์กรและมีความยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม

- จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร และเกียรติศักดิ์ ม่วงมิตร. (2553). *SHA จุดเปลี่ยนสู่ความยั่งยืน*
นนทบุรี : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน).
- ชนกพร บัวสุข และคณะ.(2548). การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล ในโครงการพัฒนา
และรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ในสามจังหวัดชายแดนใต้. *วารสารสงขลานครินทร์*
ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 11 (1) มกราคม- มีนาคม.
- ชลิดา ตาคำปัญญา .(2552).ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการพยาบาล
โรงพยาบาลแม่ระมาด จังหวัดตาก *วารสารพุทธชินราชเวชสาร*. 26 (1) มกราคม-
เมษายน.
- เฟื่องฟ้า ภูระรักษ์, นงนุช บุญยัง และยุพดี โสทธิพันธ์ .(2549).กลยุทธ์การเสริมสร้างพลัง
อำนาจของหัวหน้าผู้ป่วยแก่บุคลากร : เปรียบเทียบโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรอง
คุณภาพและโรงพยาบาลที่รอการรับรองคุณภาพในภาคใต้. *วารสารสงขลานครินทร์*
เวชสาร. 24 (1) มกราคม-กุมภาพันธ์.
- ยุพดี โสทธิพันธ์, วิลาวัณย์ จอมทอง และนงนุช บุญยัง .(2549). กระบวนการความร่วมมือใน
การปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรที่มีสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาล
ทั่วไปภาคใต้. *วารสารสงขลานครินทร์เวชสาร*. 24 (6) พฤศจิกายน-ธันวาคม.
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล (2548). *System Approach* . นนทบุรี : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ
สถานพยาบาล (องค์กรมหาชน).
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล. (2552). *HA update 2009* . นนทบุรี : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ
สถานพยาบาล (องค์กรมหาชน).
- อนุวัฒน์ ศุภชุตินกุล. (2553). *การพัฒนาที่ยืดหยุ่นและยั่งยืน*. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาและรับรอง
คุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน).