

## บทที่ 5

### สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานของ โพลีคลินิกจะประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี และสามารถช่วยแบ่งเบาภาระของการให้บริการด้านสาธารณสุขของรัฐได้นั้น ต้องประกอบด้วย ความสามารถของผู้บริหาร โพลีคลินิก การปฏิบัติงานของบุคลากรในโพลีคลินิก และการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้มาใช้บริการ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ทำให้มองเห็นปัญหาซึ่งพอจะแยกพิจารณาออกได้

4 ประเด็น คือ

1. ปัญหาทางด้านการจัดการ
2. ปัญหาทางด้านพนักงาน
3. ปัญหาทางด้านการให้บริการ
4. ปัญหาทางด้านความสัมพันธ์ของ โพลีคลินิกกับภาครัฐบาล



#### ปัญหาทางด้านการจัดการ

1. โพลีคลินิกส่วนมากผู้บริหารเป็นแพทย์ คิดเป็นร้อยละ 89 จึงทำให้ขาดความเข้าใจในลักษณะพื้นฐานการดำเนินงานของ โพลีคลินิก ซึ่งเป็นกิจการด้านการให้บริการโดยอาศัยคนเป็นหลัก ทำให้ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในการวางแผนเป้าหมายและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่จะทำให้กิจการประสบผลสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น
2. โพลีคลินิกส่วนมากขาดโครงสร้างขององค์การที่เป็นแบบแผน ไม่มีการแยกหน้าที่ของพนักงานอย่างแน่ชัด ทำให้ยากต่อการควบคุมและประเมินผลพนักงาน
3. โพลีคลินิกส่วนมากไม่มีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานที่เป็นหลักฐานแน่นอน ทำให้อาจมีผลเสียหายต่อผู้มารับบริการ เช่น ในกรณีผู้มารับบริการที่เป็นคนไข้ใหม่ทุกคน จะมีการวัดส่วนสูง ชั่งน้ำหนัก และวัดความดันโลหิต ในรายที่มีไข้ จะวัดอุณหภูมิ เพื่อบันทึกในใบประวัติ

คนไข้ แต่ในกรณีที่คนไข้มีมาก พนักงานบางคนใช้วิธีการส่วนสูง ถามน้ำหนัก และวัดความดันโลหิต หรือบางรายก็ไม่วัดความดันโลหิต หรือบางรายเป็นไข้ก็ไม่วัดอุณหภูมิ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารโพลีคลินิกต้องเข้าใจลักษณะพื้นฐานการดำเนินงานของโพลีคลินิก ซึ่งเป็นกิจการการให้บริการโดยอาศัยคนเป็นหลัก กิจการบริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนเหมือนผลิตภัณฑ์ สบต้องไม่ได้ วัดค่าได้ยาก คุณภาพและมาตรฐานขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ ความพอใจของผู้รับบริการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมุ่งสร้างความเชื่อถือ ชื่อเสียงในการให้บริการให้เป็นที่รู้จักของผู้ใช้บริการ โดยการสรรหาแพทย์ผู้มีความชำนาญ มีชื่อเสียง มาประจำ เพื่อให้เกิดความเชื่อถือ การรักษาบุคลากรที่ดี มีประสิทธิภาพเอาไว้ โดยการลงใจด้วยผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะบำรุงขวัญให้พนักงานอยู่กับองค์กรนาน ๆ การเลือก ทำเลที่ตั้ง ให้อยู่ในย่านชุมชน หรือการเลือกช่วงสังหะเวลาในการให้บริการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เน้นถึงความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาของผู้รับบริการ การพัฒนาหรือขยายการให้บริการให้กว้างออกไป เช่นการทำหมัน การฉีดวัคซีน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคุณค่าของบริการที่ผู้รับบริการจะได้รับ เป็นกลยุทธ์ที่จะชิงความได้เปรียบเสียเปรียบ

2. ถึงแม้จะมีพนักงานน้อย แต่ก็ควรแบ่งแยกหน้าที่ตามความถนัดของพนักงานแต่ละคนให้แน่นอน มิให้เกิดการก้าวก่าย และเกิดข้อผิดพลาดขึ้นได้ เช่น พนักงานทำประวัติคนไข้ จะมาช่วยหยิบยาไม่ได้ เพื่อป้องกันการหยิบยาผิด นอกจากนี้ ผู้บริหารจะสามารถพิจารณาสั่งการ และมอบหมายงานให้แก่พนักงานตามความถนัด ความชำนาญ ในปริมาณงานที่พอเหมาะใกล้เคียงกัน และหากพนักงานคนใดยังขาดความรู้ ความชำนาญ ก็สามารถที่จะแนะนำความรู้ที่ถูกต้องให้แทนที่จะปล่อยให้พนักงานเรียนรู้จากเพื่อนพนักงานกันเอง หรือพนักงานที่มีความชำนาญงานสูง ต้องรับภาระในปริมาณงานมากในขณะที่พนักงานที่มีความชำนาญงานน้อยกว่าต้องว่างงาน เป็นต้น

3. ควรฝึกกฎเกณฑ์หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความมีประสิทธิภาพในการรักษาป้องกันโรคแก่ผู้มารับบริการ และยังเป็น การป้องกันความเสียหาย อันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ออกนอกกฎเกณฑ์

### ปัญหาทางด้านพนักงาน

1. จากการสัมภาษณ์เจ้าของโพลีคลินิก ทราบว่าพนักงานมีอัตราการเข้าออกสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเห็นว่า โพลีคลินิกเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ไม่มีความมั่นคง ไม่มีความก้าวหน้า จำนวนชั่วโมงการทำงานและเงินเดือนไม่สัมพันธ์กัน ตลอดจนถึงสวัสดิการก็ไม่ดี เท่ากับงานราชการ ซึ่งไม่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่โพลีคลินิกไปจนเกษียณอายุ ดังนั้น พนักงานจะมาทำงานเพียงเพื่อหารายได้พิเศษนอกเหนือจากงานประจำที่มีอยู่ หรือหาประสบการณ์ ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
2. โพลีคลินิกที่เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง หรือเกือบ 24 ชั่วโมง มีปัญหาในการหาแพทย์ที่จะมาให้บริการในช่วงกลางวัน เพราะแพทย์ส่วนใหญ่รับราชการ

### ข้อเสนอแนะ

1. โพลีคลินิกควรเพิ่มความสนใจในส่วนที่มองเห็น เช่น ด้านสวัสดิการซึ่งส่วนมากจะรักษาให้พนักงานฟรี ก็อาจจะเพิ่มให้การรักษาฟรีแก่คู่สมรสและบุตร ด้านเงินเดือนควรสัมพันธ์กับชั่วโมงการทำงานไม่ควรเอาเปรียบด้านแรงงานในการเพิ่มเงินเดือนควรเพิ่มแก่พนักงานตามอายุการทำงานในอัตราที่จะสนใจให้พนักงานปฏิบัติงานกึ่งองค์การนาน ๆ เพราะพนักงานที่อยู่กับองค์การนาน ๆ ย่อมจะมีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์มากขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

สำหรับแรงจูงใจในส่วนที่มองไม่เห็น เช่น การที่ผู้บริหารเพิ่มความสนใจในตัวพนักงาน ครอบคลุมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การไม่ตำหนิพนักงานต่อหน้าเพื่อพนักงาน การจัดให้มีกิจกรรมร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เช่น การจัดน้ำเที่ยงๆ การให้การยอมรับว่าองค์การเห็นความสำคัญของพนักงานเป็นผู้มีส่วนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น

2. ในกรณีที่โพลีคลินิกขาดแคลนแพทย์ โดยเฉพาะในช่วงวันเวลาราชการ ทางออกที่จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีหลายทาง เช่น พยายามหาแพทย์ที่ได้ปฏิบัติราชการมาให้บริการ โดยทำสัญญาระยะยาว หรืออาจหาแพทย์หันส่วนที่ไม่ได้รับราชการมาช่วยในช่วงวันเวลาราชการ เป็นต้น สำหรับในปัญหา ระยะยาวรัฐบาลควรผลิตแพทย์เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่สอดคล้องกับการเพิ่มจำนวนประชากร

### ปัญหาทางด้านพนักงาน

1. พนักงานมีอัตราการเข้าออกสูง ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานเห็นว่า โพลีคลินิกเป็นธุรกิจขนาดเล็ก ไม่มีความมั่นคง ไม่มีความก้าวหน้า จำนวนชั่วโมงการทำงานและเงินเดือนไม่สัมพันธ์กัน ตลอดจนถึงสวัสดิการก็ไม่ดีเท่ากับงานราชการ จึงไม่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่โพลีคลินิกไปจนเกษียณอายุ ดังนั้นพนักงานจะมาทำงานเพียงเพื่อหารายได้พิเศษนอกเหนือจากงานประจำที่มีอยู่ หรือหาประสบการณ์ ซึ่งอาจทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
2. โพลีคลินิกที่เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง หรือเกือบ 24 ชั่วโมง มีปัญหาในการหาแพทย์ที่จะมาให้บริการในช่วงกลางวัน เพราะแพทย์ส่วนใหญ่รับราชการ

### ข้อเสนอแนะ

1. โพลีคลินิกควรเพิ่มการสนใจในส่วนที่มองเห็น เช่น ด้านสวัสดิการซึ่งส่วนมากจะรักษาให้พนักงานฟรี ก็อาจจะเพิ่มให้การรักษาฟรีแก่คู่สมรสและบุตร ด้านเงินเดือนควรสัมพันธ์กับชั่วโมงการทำงานไม่ควรเอาเปรียบด้านแรงงานในการเพิ่มเงินเดือนควรเพิ่มแก่พนักงานตามอายุการทำงานในอัตราที่จะสนใจให้พนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรนาน ๆ เพราะพนักงานที่อยู่กับองค์กรนาน ๆ ย่อมจะมีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์มากขึ้น อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

สำหรับแรงจูงใจในส่วนที่มองไม่เห็น เช่น การที่ผู้บริหารเพิ่มความสนใจในตัวพนักงาน ครอบคลุมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ การไม่ตำหนิพนักงานต่อหน้า เพื่อนพนักงาน การสัทธิให้มีกิจกรรมร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เช่น การสัทธิหาเที่ยวๆ การให้การยอมรับว่าองค์กรเห็นความสำคัญของพนักงานเป็นผู้มีส่วนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เป็นต้น

2. ในกรณีที่โพลีคลินิกขาดแคลนแพทย์ โดยเฉพาะในช่วงวันเวลาราชการ ทางออกที่จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวมีหลายทาง เช่น พยายามหาแพทย์ที่ได้ปฏิบัติราชการมาให้บริการ โดยทำสัญญาระยะยาว หรืออาจหาแพทย์หุ้นส่วนที่ไม่ได้รับราชการมาช่วยในช่วงวันเวลาราชการ เป็นต้น

ในกรณีที่โพลีคลินิกเริ่มก่อตั้งต้องมีแพทย์ชำนาญเฉพาะทางร่วมก่อตั้ง แต่ต่อมา แพทย์ผู้ก่อตั้งไม่ได้ปฏิบัติงานในสถานพยาบาลแห่งนั้น และสถานพยาบาลยังคงใช้ชื่อว่า โพลีคลินิก ให้กระทรวงสาธารณสุขออกกฎกระทรวงให้สถานพยาบาลแห่งนั้น เปลี่ยนป้ายชื่อเสียใหม่ เพื่อไม่ให้เกิดการเข้าใจผิดของผู้มารับบริการ

3. แม้ว่าโพลีคลินิกจะต้องลงทุนในระยะแรกค่อนข้างสูง และหากจะนำมาคิดอัตราค่าบริการกับผู้มารับบริการในอัตราสูงด้วยแล้ว ย่อมจะทำให้ผู้มารับบริการไม่มารับบริการอีกต่อไป ดังนั้นการบริหารงานของโพลีคลินิกจะต้องพิจารณาการลงทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เช่น ด้านทำเลที่ตั้ง ผู้ประกอบการที่มีทุนจำกัด ก็อาจจะหาสถานที่ที่ห่างจากชุมชนเล็กน้อย ในการเช่าหรือซื้อที่ดิน อาคารในราคาไม่สูงนัก เพื่อที่จะไม่ต้องก่อภาระหนี้สิน และเมื่อกิจการเติบโตขึ้น จึงค่อยขยับขยายโยกย้ายไปยังสถานที่ที่เหมาะสมต่อไป ในด้านอุปกรณ์ การแพทย์อาจต้องอาศัยสถานบริการตรวจแล็บ - เอ็กซเรย์ หรืออาศัยโพลีคลินิกในเขตใกล้เคียงในด้านบริการดังกล่าว เพื่อประหยัดเงินลงทุนในอุปกรณ์การแพทย์ และพนักงานโดย ไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงาน

#### ปัญหาทางด้านความสัมพันธ์ของโพลีคลินิกกับภาครัฐบาล

1. ปัญหาในด้านที่ขาดความร่วมมือประสานงานในด้านต่าง ๆ เช่นการส่งตัวผู้ป่วยจากโพลีคลินิกไปยังโรงพยาบาลหรือหน่วยงานของรัฐ การเสนอให้โพลีคลินิกร่วมมือ อนุรักษ์การฉีดวัคซีนป้องกันโรคระบาดในกรณีจำเป็น การร่วมมือกับสภาอากาศไทยในการรับบริจาคโลหิต เป็นต้น

2. ปัญหาการเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการให้แก่แพทย์และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโพลีคลินิก เพื่อเสริมสร้างความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัญหาจำนวนโพลีคลินิกที่เปิดให้บริการมีผลต่อการขาดแคลนแพทย์ในเขตชนบท และทำให้คนไข้จากลุ่มภูมิภาคต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการเดินทางเข้ามาใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร

### ข้อเสนอแนะ

1. กระทรวงสาธารณสุข และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควร เข้ามาศึกษาปัญหาของ โพลีคลินิก ให้ใกล้ชิด เพื่อเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบทั้งด้านประชาชนในฐานะเป็นผู้มารับบริการ และผู้ประกอบการโพลีคลินิก เพื่อสำรวจกฎระเบียบปฏิบัติในการควบคุมให้เกิดความเป็นธรรม ต่อสังคม ถ้าหากรัฐบาลและเอกชนได้หันมาร่วมมือกันศึกษาปัญหาอย่างจริงจัง เชื่อว่าปัญหาด้าน สาธารณสุขในเมืองจะลดน้อยลง ประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร จะได้รับการให้บริการที่ ทั่วถึงกัน
2. ผู้วิจัยเห็นว่า การที่จะให้กระทรวงสาธารณสุขหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น คณะแพทยศาสตร์ ในสถาบันการศึกษา ได้จัดให้มีการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ แลก ๆ ใหม่ ๆ ต่อแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ โดยเฉพาะภาคเอกชน ย่อมจะช่วยให้ การปฏิบัติงานของบรรดาแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ ต่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. รัฐบาลควรพิจารณากำหนดจำนวนโพลีคลินิกในแต่ละเขตให้สัมพันธ์กับจำนวน ของประชากร เพื่อแก้ไขปัญหาการรวมตัวของแพทย์ในเขตกรุงเทพมหานคร อีกทั้งสร้างสิ่ง อำนวยความสะดวกและสิ่งจูงใจต่อแพทย์ที่จะไปเปิดโพลีคลินิก หรือสถานพยาบาลในลุ่มภูมิภาค ในรูปต่าง ๆ เช่น ยกเว้นภาษีเงินได้ของพนักงาน ให้มีโอกาสเข้ารับการอบรมสัมมนาเพิ่มพูน ความรู้ก่อนแพทย์ในเมือง เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีระยะเวลาจำกัด ทำให้ขนาดของตัวอย่างที่ใช้ ศึกษา มีจำนวนน้อย ดังนั้นถ้าเป็นไปได้ ควรจะศึกษาเป็นโครงการระยะยาว เพื่อให้มีเวลาใน การเก็บข้อมูลและได้ขนาดตัวอย่างเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ การเก็บข้อมูลโดยการให้ผู้ตอบกรอกแบบสอบถามหรือบางรายใช้ สัมภาษณ์ ปรากฏว่า แบบสอบถามสำหรับเจ้าของโพลีคลินิก ผู้เป็นเจ้าของมักจะไม่ให้ความ ร่วมมือ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ก่อเกิดผลประโยชน์ต่อตน ทำให้เสียเวลาหรือเกรงว่าจะมีผล



เสียหายต่อตน ดังนั้นในการสำรวจครั้งต่อไปควรรหาผู้เก็บข้อมูลที่เป็นคนไข้ประจำในโพลีคลินิก หรือเป็นญาติกับแพทย์หรือบุคลากรในโพลีคลินิก จะทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความเกรงใจและให้ ข้อมูลด้วยความเต็มใจ สำหรับแบบสอบถามสำหรับบุคลากรในโพลีคลินิก พบว่าพนักงานมี ภาวะเครียดอยู่กับการปฏิบัติงาน มักให้ความร่วมมือแบบไม่เต็มใจ การกรอกข้อมูลเกรงว่าจะ ล่วงรู้ไปถึงผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทำให้อาจได้ข้อมูลบางส่วนที่ไม่ตรงกับความรู้สึก ดังนั้น ผู้สำรวจจะต้องใช้กลยุทธ์ที่ทดสอบให้ได้ว่าข้อมูลที่ได้จากการสำรวจตรงตามความรู้สึกและ ความเป็นจริง โดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์ค่อนข้างมาก และแบบสอบถามของผู้มารับบริการ พบว่าผู้มารับบริการบางรายมีความรู้สึกเกรงใจแพทย์ พยาบาล และพนักงาน ที่ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่กล้าเปิดเผยความรู้สึกอันแท้จริง ในการศึกษาครั้งต่อไปควรทำการสำรวจ เมื่อผู้ มาใช้บริการกลับไปอยู่บ้านแล้ว อาจทำให้ค้นพบข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย