

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ ร่วมกับ การวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอโดยเภสัชกร ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การนำ/สั่งการ และการควบคุม (2) ปัจจัยเอื้อต่อการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอโดยเภสัชกร ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน (3) ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอโดยเภสัชกร ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน การศึกษาแบ่งเป็น 2 ระยะ ทำการศึกษาในกลุ่มเภสัชกร ผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอของโรงพยาบาลชุมชน สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน การศึกษาระยะที่ 1 ใช้แบบสอบถามในเภสัชกร 60 ราย การศึกษาระยะที่ 2 ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกในเภสัชกร 14 ราย ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผล

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

จากการส่งแบบสอบถามเรื่อง รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ โดยเภสัชกร ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน ให้กับเภสัชกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอ ในเขต 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน จำนวน 88 ชุด ได้รับการตอบกลับจำนวน 60 ชุด คิดเป็นอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 68.2

ผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษานี้ คือ เภสัชกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.7 อยู่ในกลุ่มช่วงอายุ 30 – 39 ปี ร้อยละ 66.7 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ จบ การศึกษาปริญญาตรี เกษศาสตรบัณฑิต 5 ปี ตำแหน่งงานในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานเภสัชกรรมและคุ้มครองผู้บริโภค คิดเป็นร้อยละ 60 มีระยะเวลาที่รับ ราชการมาอยู่ในช่วงปีที่ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลแห่ง

ปัจจุบันอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี ร้อยละ 33.3 ในส่วนของระยะเวลาที่รับผิดชอบคลังวัคซีน ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 83.3 กลุ่มตัวอย่างได้รับการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการวัคซีน คิดเป็นร้อยละ 78.3 โดยทั้งหมดได้รับการอบรมเหมือนกันในหัวข้อเรื่องการกระจายวัคซีนด้วยระบบ VMI คิดเป็นร้อยละ 78.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้รับการอบรม มีการศึกษาด้วยตนเอง ส่วนใหญ่โดยวิธีการศึกษาจากคู่มือตำรา ร้อยละ 53.8 จะเห็นว่า เกษตรกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานเกษตรกรรม ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานบริหารเวชภัณฑ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากวัคซีน ถือเป็นเวชภัณฑ์หนึ่งที่ต้องมีการจัดการเช่นเดียวกับเวชภัณฑ์ยาอื่นๆ ดังนั้นการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่จะเป็นเกษตรกรหัวหน้างานบริหารเวชภัณฑ์ด้วยเช่นกัน

โรงพยาบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ ร้อยละ 51.7 อยู่ในกลุ่มโรงพยาบาลขนาด 30 เตียง มีการพัฒนาคุณภาพระบบ Hospital Accreditation (HA) ทุกโรงพยาบาลแต่แตกต่างกันที่ระดับการประเมินการพัฒนาคุณภาพ ส่วนใหญ่เป็นโรงพยาบาลที่ผ่านการประเมินระดับสอง คิดเป็นร้อยละ 54.4 มีสถานบริการลูกข่ายในความรับผิดชอบ ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มขนาด 6-10 แห่ง ร้อยละ 40.0 จำนวนเกษตรกรของโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่างนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-5 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 บุคลากรอื่นๆที่ไม่นับรวมเกษตรกรอยู่ในช่วง 6-10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.0 บุคลากรผู้รับผิดชอบงานคลังวัคซีนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรร้อยละ 100 และรองลงมาเป็นกลุ่มเจ้าพนักงานเกษตรกรรมร้อยละ 87.9 จำนวนรายการวัคซีนสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคในโรงพยาบาลอยู่ในช่วง 6-10 รายการ คิดเป็นร้อยละ 88.3

ปัจจัยสนับสนุนในการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอของกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 25.9 ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนในกิจกรรมดังกล่าว เมื่อพิจารณาถึงร้อยละของการไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน อาจเป็นจำนวนที่ต่ำกว่าผลการศึกษาที่พบคือร้อยละ 25.9 จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเกษตรกรผู้มารับงานบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ต่อเนื่องจากผู้รับผิดชอบเดิม ให้ข้อมูลว่าไม่ทราบแหล่งที่มาของ งบประมาณหรือสิ่งสนับสนุน และไม่มีการส่งต่องานระหว่างผู้รับผิดชอบเดิม หน่วยงานที่สนับสนุนงบประมาณมากที่สุด ได้แก่ สปสช. คิดเป็นร้อยละ 41.4 และโรงพยาบาลมีการสนับสนุนงบประมาณสำหรับคลังวัคซีนระดับอำเภอของตนเอง ร้อยละ 15.5 โรงพยาบาลส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ในงานคลังวัคซีน ได้แก่ คาด้าล็อกเกอร์ กระติกวัคซีน และตู้เย็นเก็บวัคซีน คิดเป็นร้อยละ 84.7 , 81.4 และ 72.9 ตามลำดับ โรงพยาบาลส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนตำราคู่มือในการดำเนินงานจากกรมควบคุมโรค คิดเป็นร้อยละ 88.1 และได้รับการสนับสนุนองค์ความรู้ในรูปแบบการอบรมจาก สปสช.ร้อยละ 64.4 ซึ่งจะ

เห็นว่าเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของ สปสช. ที่มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดหา สนับสนุนวัคซีนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็น (ศิริรัตน์ เตชะธวัช, 2553)

## ส่วนที่ 2 รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ โดยใช้แนวคิดการบริหารจัดการ ด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การนำ/สั่งการ การควบคุม

รูปแบบและกระบวนการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอโดยเภสัชกร ในจังหวัดภาคเหนือตอนบน เป็นการบริหารจัดการเชิงกระบวนการ การวางแผนคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่เป็นแผนระยะกลาง หรือแผนปฏิบัติการใน 1 ปีงบประมาณ ดำเนินการเป็นงานประจำไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร เน้นแผนการนิเทศและอบรม การวางแผนดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างการจัดระบบงานมีกลุ่มงาน/ฝ่ายเภสัชกรรมเป็นหน่วยงานหลัก เภสัชกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอส่วนใหญ่เป็นเภสัชกรผู้รับผิดชอบงานบริหารเวชภัณฑ์ การมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร ดำเนินงานในกิจกรรมการนิเทศติดตามมากที่สุด ส่วนกิจกรรมที่มีการดำเนินการน้อย คือ การทำลายวัคซีน ด้านการนำ/สั่งการ มีการจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม ใช้การติดต่อสื่อสารและการประสานงานแนวราบ การจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ เน้นการตอบสนองความต้องการทางกายภาพ ความปลอดภัย และทางสังคม การควบคุมคลังวัคซีนระดับอำเภอ เน้นการควบคุมทรัพยากรด้านวัตถุ ในส่วนของการรายงานผลการใช้เครื่องมือคุณภาพในการควบคุมยังมีน้อย ผลการศึกษาของกระบวนการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอแยกตามกระบวนการจัดการมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 การวางแผน

การกำหนดนโยบายหรือแผนการดำเนินงานคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่ไม่มีการกำหนดแผนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ดำเนินการเป็นงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 66.7 คลังวัคซีนระดับอำเภอที่มีการกำหนดแผนเป็นลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 33.3 โดยแผนส่วนใหญ่จัดเป็นแผนระยะกลาง คือเป็นแผนงาน/โครงการในระยะ 1 ปีงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 90.0 ในส่วนแผนระยะสั้น ซึ่งดำเนินการในระยะ 1 – 6 เดือน คิดเป็นร้อยละ 10.0 และไม่มีการจัดตัวอย่างใดบรรจุเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นแผนระยะยาว อาจเนื่องมาจากแผนการจัดการคลังวัคซีน จะถูกกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการและดำเนินการเป็นงานประจำ ไม่ใช่แผนกลยุทธ์ขององค์กร

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างให้ความคิดเห็นในการกำหนดแผนการดำเนินงานคลังวัคซีนระดับอำเภอที่เป็นแผนงาน/โครงการในระยะ 1 ปีงบประมาณ จะเป็นไปได้ทางเดียวกันคือจัดทำเป็นแผนการนิเทศและการอบรมเป็นส่วนใหญ่ จะเห็นว่าเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของฝ่าย

เกณฑ์กรรมที่ต้องมีหน้าที่นี้เทศกำกับติดตามและประเมินผลคลังวัคซีนในหน่วยบริการเครือข่าย (ศิริรัตน์ เตะชะวัก, 2553) กลุ่มตัวอย่างที่มีการกำหนดแผนการดำเนินงานคลังวัคซีนระดับอำเภอที่เป็นแผนระยะสั้น ดำเนินการในระยะ 1-6 เดือน จะมีการจัดทำขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรืออุบัติการณ์เร่งด่วน ที่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรีบดำเนินการ และแผนดังกล่าวไม่ได้กำหนดขึ้นเองในโรงพยาบาล แต่เป็นแผนจากหน่วยงานระดับบนที่กำหนดให้มีการดำเนินการ

การมีส่วนร่วมของหน่วยงานอื่น ในการร่วมกำหนดแผนการดำเนินงานคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.3 มีหน่วยงานอื่นร่วมวางแผนการดำเนินงาน ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น จะเป็นหน่วยงานใดขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละโรงพยาบาล ว่ามีหน่วยงานใดเกี่ยวข้องบ้างเช่น กลุ่มงานเวชกรรมสังคม กลุ่มการพยาบาล เป็นต้น

การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดของการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ร้อยละ 55.9 ไม่มีการกำหนด เหตุผลที่ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัด เป็นเพราะว่าการบริหารจัดการคลังวัคซีน จัดเป็นแผนปฏิบัติการ ไม่ได้เป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดำเนินการเป็นงานประจำ จึงไม่ได้มีกำหนดตัวชี้วัดมีเพียงร้อยละ 44.1 ที่ได้กำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดที่มีการกำหนดเกี่ยวกับการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่จะเป็นตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ไม่ว่าจะมีความเป็นลายลักษณ์อักษร หรือไม่ถือเป็นการประจำ แต่ทุกกลุ่มตัวอย่างก็มีการดำเนินงานคลังวัคซีนระดับอำเภอ โดยเมื่อศึกษาถึงการให้ความสำคัญต่อกิจกรรมการดำเนินงาน กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาวัคซีน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.3 รองลงมาคือ การขนส่ง/กระจายวัคซีน ร้อยละ 64.4 และการเบิก-จ่ายวัคซีน ร้อยละ 59.3 การทำลายวัคซีนเป็นกิจกรรมที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญระดับปานกลาง ร้อยละ 36.8 จะเห็นว่ากิจกรรมการดำเนินงานที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญ จะเป็นในเรื่องของระบบห่วงโซ่ความเย็น (Cold chain) ไม่ว่าจะเป็นการเก็บรักษาวัคซีน การขนส่ง/กระจายวัคซีน การเบิกจ่ายวัคซีน โดยให้ความสำคัญกับการเก็บรักษาวัคซีนมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตามมาตรฐานการดำเนินงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคจะกำหนดมาตรฐานและแบบประเมินเฉพาะการจัดการคลังวัคซีนในประเด็น การเก็บรักษาวัคซีน การขนส่ง/กระจายวัคซีน การเบิกจ่ายวัคซีน แต่ไม่รวมถึงการทำลายวัคซีน จึงทำให้ความสำคัญในเรื่องการทำลายวัคซีนอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการประเมินระบบการบริหารจัดการวัคซีนระดับอำเภอ ไม่ได้มีประเด็นที่ให้ความสำคัญกับการทำลายวัคซีน แต่อย่างไรก็ตาม ในการให้บริหารวัคซีน อาจมีวัคซีนที่หมดอายุหรือเสื่อมสภาพจากเหตุจำเป็นอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นวัคซีนที่เหลือในขวดหลังให้บริการในแต่ละวัน และเนื่องจากวัคซีนเป็นสารชีววัตถุซึ่งบางชนิดเชื่อยังมีชีวิต

อยู่ ดังนั้นการทำลายวัคซีน เมื่อมีเหตุจำเป็นจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ

## 2.2 การจัดระบบงาน

จากการศึกษาการจัดระบบงานบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ในด้านโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคลังวัคซีนของโรงพยาบาลกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดมีกลุ่มงาน/ฝ่ายเภสัชกรรม เป็นหน่วยงานหลัก ร้อยละ 100 สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการวัคซีนสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค ที่กำหนดให้กลุ่มงาน/ฝ่ายเภสัชกรรม เป็นหน่วยงานหลัก (ศิริรัตน์ เตชะธวัช, 2553) และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยบริการลูกข่าย กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัว และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ คิดเป็นร้อยละ 85.0, 83.3 และ 80.0 ตามลำดับ ผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ร้อยละ 73.3 เป็นเภสัชกรผู้รับผิดชอบงานบริหารเวชภัณฑ์ รองลงมาเป็นเภสัชกรงานอื่น ร้อยละ 21.7 ในส่วนของการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 71.2 มีการมอบหมายดังกล่าว ทั้งนี้จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก การมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร จะอยู่ในรูปแบบของคำสั่งคณะกรรมการ การแบ่งงาน การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) การจัดทำเป็น แผนผังองค์กร (Organization chart) เป็นต้น

ขอบเขตการดำเนินงานคลังวัคซีนระดับอำเภอ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ร้อยละ 100 มีการดำเนินงานในกิจกรรมการเบิกจ่ายวัคซีน และการเก็บรักษาวัคซีน การทำลายวัคซีน มีการดำเนินการน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.0 สอดคล้องกับผลการศึกษาเรื่องการวางแผนข้างต้น การมอบหมายหน้าที่และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมของคลังวัคซีนระดับอำเภอ เภสัชกรจะทำหน้าที่ในกิจกรรม การนิเทศติดตามหน่วยบริการลูกข่ายมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 98.3 รองลงมาได้แก่ การจัดการกรณีฉุกเฉิน ร้อยละ 84.5 การเบิกจ่ายวัคซีน ร้อยละ 63.3 และการทำลายวัคซีน น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.9 ส่วนหน้าที่ในกิจกรรมการเก็บรักษาวัคซีน เป็นหน้าที่ของเจ้าพนักงานเภสัชกรรม คิดเป็นร้อยละ 65.0 การขนส่งวัคซีน ร้อยละ 43.9 เป็นหน้าที่ของเจ้าพนักงานเภสัชกรรม ร้อยละ 42.1 เป็นหน่วยบริการลูกข่ายมีการขนส่งด้วยตนเอง จะเห็นว่าการจัดระบบงานคลังวัคซีนระดับอำเภอ มีรูปแบบโครงสร้างแบบแยกตามหน้าที่ (Functional organization)

## 2.3 การนำ/สั่งการ

### การใช้ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาการใช้ภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ของกระบวนการนำ/สั่งการ กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมด ร้อยละ 76.3 มีการจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งแปลผลได้ว่าเป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่ทั้งผลงานและปฏิบัติงานสูงทั้งสองอย่าง ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย การจัดการแบบนี้ถือเป็นรูปแบบที่องค์กรต้องการมากที่สุด (นำชัย เตมศิริเกียรติ, 2555 น.8-10 )

### การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ,การจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ

จากการศึกษาการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน พบว่า ในเรื่องการสื่อสารโดยตรงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีระดับการปฏิบัติในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 45.0 การประสานงานระหว่างเภสัชกรและทีมงานที่เกี่ยวข้องโดยเป็นการประสานงานแนวราบ มีการปฏิบัติในระดับมาก ร้อยละ 61.7 สำหรับการประสานกับหน่วยงานระดับสูงขึ้นไป เช่นเพื่อขอรับการจัดสรรด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้างให้แก่คลังวัคซีนระดับอำเภอ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 55.0 การประสานงานโรงพยาบาลอื่นๆ เพื่อหมุนเวียนหรือแลกเปลี่ยนวัคซีน ส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับปานกลางเช่นกัน คิดเป็น ร้อยละ 36.7

จากการศึกษาการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจนั้น พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของบุคลากรคลังวัคซีนและเอื้อต่อหน่วยบริการลูกข่าย การให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ทีมงานเมื่อเกิดปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่ระดับการปฏิบัติในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 50.0 การให้ทีมงานเข้าร่วมประชุมและส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการคลังวัคซีน ส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 40.0 การส่งเสริมให้ทีมงานได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ศึกษา ดูงาน ส่วนใหญ่ปฏิบัติในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ 35.0 เช่นเดียวกับ การอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อ จัดหา วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่จำเป็น เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานคลังวัคซีน มีการปฏิบัติในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 35.0 ในส่วนการชมเชย ให้รางวัล ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีผลงานที่เป็นที่น่าชื่นชม ส่วนใหญ่ปฏิบัติใน ระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.0 จะเห็นว่าเภสัชกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอส่วนใหญ่มีรูปแบบการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ เป็นการจูงใจขั้นพื้นฐาน เมื่อศึกษาทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (นำชัย เตมศิริเกียรติ, 2555 น.9-3 ) เป็นการจูงใจในความต้องการ

ทางด้านกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ดังผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น

#### 2.4 การควบคุม

จากการศึกษาในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมนั้น พบว่า การจัดทำบัญชี วัสดุ/อุปกรณ์/ครุภัณฑ์เกี่ยวกับคลังวัคซีน ทั้งที่ได้รับการสนับสนุนหรือจัดซื้อจัดหาเพิ่มเติมไว้เป็นปัจจุบัน ปฏิบัติในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 50.0 ทั้งนี้จะเห็นว่าในกระบวนการควบคุม 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดมาตรฐาน 2) วัดผลงาน 3) เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน 4) การปรับปรุงแก้ไข (นำชัย เตมศิริเกียรติ, 2555 น.11-6) เมื่อพิจารณาตั้งแต่มาตรฐานการดำเนินงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค แบบประเมินการบริหารจัดการคลังการควบคุมจึงเน้นไปที่คุณภาพวัคซีนเป็นสำคัญ รูปแบบของการควบคุมจึงเป็นการควบคุมทรัพยากรด้านวัตถุ (Physical Resources) เช่น อาคาร อุปกรณ์เครื่องมือและวัสดุต่างๆ ทำการจัดการควบคุมคลัง การจ่าย และจัดทำการควบคุมคุณภาพเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ กิจกรรมที่มีระดับการปฏิบัติน้อย ได้แก่ การส่ง / แสดงผลงานของการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ในเวทิงานคุณภาพต่างๆ คิดเป็นร้อยละ 28.3

ผลการศึกษานำเครื่องมือคุณภาพและระบบสารสนเทศมาใช้ ในกระบวนการควบคุมการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า โรงพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 56.7 ไม่มีการนำเครื่องมือคุณภาพมาใช้ในกระบวนการควบคุม มีเพียงร้อยละ 43.3 ที่มีการนำเครื่องมือ เช่น ซีคิวไอ มาใช้ เมื่อพิจารณาจากข้อมูลการพัฒนาคุณภาพ ทุกโรงพยาบาลอยู่ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล แต่แตกต่างกันที่ระดับการพัฒนาคุณภาพ โรงพยาบาลที่มีการนำเครื่องมือคุณภาพ ซีคิวไอ มาใช้ในการพัฒนางานจะมีวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงมีการวัดผลการดำเนินงานการบริหารจัดการคลังวัคซีน แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของโรงพยาบาลที่ให้ข้อมูลว่า ไม่ได้มีการนำ ซีคิวไอ มาใช้อาจเป็นเพราะว่า ไม่ได้มีการกำหนดเป็น โครงการหรือแผนปฏิบัติงาน แต่สอดแทรกในเนื้องานประจำอยู่แล้ว

การใช้ระบบสารสนเทศ โรงพยาบาลส่วนใหญ่ ร้อยละ 64.4 มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ เช่น มีการนำโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ในการบริหารคลังวัคซีน และมีโรงพยาบาลที่ยังไม่มีการนำสารสนเทศมาใช้ คิดเป็นร้อยละ 35.6

### ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ

ปัจจัยเอื้อต่อการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ในมุมมองของเภสัชกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอ สามประเด็นแรกที่กลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องกันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่ระดับ รพ.สต.ให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามมาตรฐาน 2) การให้ความสำคัญและชัดเจนในระดับนโยบายของผู้บริหาร 3) การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการเครือข่ายหน่วยบริการสุขภาพปฐมภูมิ (CUP Management) การบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอถือเป็นงานหนึ่งภายใต้การบริหารจัดการเครือข่ายหน่วยบริการปฐมภูมิ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรระดับอำเภอ ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณและครุภัณฑ์ รวมถึงกลไกการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นองค์กรแนวราบที่ต้องประสานและทำงานร่วมกัน (สุภัทร ฮาสุวรรณกิจ, 2550 น.6)

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ในมุมมองของเภสัชกรผู้รับผิดชอบคลังวัคซีนระดับอำเภอ สามประเด็นแรกที่กลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องกันว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ ที่มีผลต่อการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ได้แก่ 1) โรงพยาบาลอยู่ในพื้นที่ที่มีความห่างไกล และระยะทางระหว่างโรงพยาบาลกับหน่วยบริการลูกข่าย 2) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับ รพ.สต. มีการโยกย้ายบ่อย รวมถึงการไม่ได้ปฏิบัติตามแนวทางคลังวัคซีนระดับอำเภอที่วางไว้ 3) ผู้บริหารระดับ CUP ไม่ได้เห็นความสำคัญของงานวัคซีน จะเห็นว่าการบริหารจัดการคลังวัคซีนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผู้นำว่า ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การสนับสนุน การติดตามประเมินผล มากน้อยเพียงใด

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ของการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ

การวางแผน โรงพยาบาลที่มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการคลังวัคซีน ควรมีการดำเนินงานแบบสหสาขาวิชาชีพ ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในโรงพยาบาล รวมถึงหน่วยบริการเครือข่าย โดยมีการจัดทำแผนหรือประเด็นที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกันในแต่ละปี และควรมีการจัดทำเอกสารมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นประเด็นการพัฒนาที่เป็นแบบแผนและให้ผู้บริหารขององค์กรรับทราบแผนปฏิบัติงานดังกล่าว เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของแผนงานในองค์กร

การจัดระบบงาน ควรมีกู้มงานเภสัชกรรมและคุ้มครองผู้บริโภคเป็นหลักในการดำเนินงาน ควรจะมีการดำเนินงานตามแนวทางของกรมควบคุมโรค โดยมีคู่มือ แนวทาง และองค์ความรู้ที่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ร่วมกันในทีมสหสาขาวิชาชีพ



อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆมีผลต่อการดำเนินงาน เนื่องด้วยการดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยวัสดุ อุปกรณ์ที่มีการสอบเทียบค่าต่างๆอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สินค้าหรือวัคซีนที่มีการขนส่งแต่ละครั้งยังคงสภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

การนำ/สั่งการ การมอบหมายงานให้บุคลากรที่ร่วมเป็นคณะทำงานหรือกรรมการมีความสำคัญทั้งในด้านขวัญ กำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และยังมีความชัดเจนในการบริหารจัดการบุคลากรในงานอื่นๆได้อย่างเหมาะสม นอกจากการมอบหมายงานแก่บุคลากรที่ชัดเจนแล้ว ควรมีการจัดสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อเอื้อต่อการทำงานของบุคลากร การเพิ่มพูนองค์ความรู้ หรือสมรรถนะต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความสำคัญในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ที่เป็นปัจจุบัน เมื่อมีการมอบหมายหรือกำหนดบทบาท หน้าที่ที่ชัดเจนแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อชื่นชมหรือการปรับปรุงงานในกรณีผู้ปฏิบัติต้องมีการพัฒนาคุณภาพของงาน ได้อย่างชัดเจน

การควบคุม การติดตามและประเมินผลควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จากการจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การมอบหมายหน้าที่แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ทีมงานต้องการ ควรมีการพัฒนางาน วัคซีนอย่างต่อเนื่อง

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาระบบงานคลังวัคซีนระดับอำเภอ คือ

5.2.1 การวางแผนการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ ควรกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่องานบริหารจัดการคลังวัคซีน จะได้มีการวิเคราะห์การดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผน และกำหนดแผนปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงพยาบาล และควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วย

5.2.2 มาตรฐานการดำเนินงานสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค ควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมการทำลายวัคซีน และควรเพิ่มเป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินการบริหารจัดการวัคซีนและระบบลูกโซ่ความเย็นในคลังวัคซีนระดับอำเภอ เพื่อให้ครอบคลุมทั้งกระบวนการของการบริหารเวชภัณฑ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

5.2.3 ประเด็นการจูงใจ ในฐานะเกสัชกรผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ การจะพัฒนางานบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ นอกเหนือจากการสร้างความต้องการ(แรงจูงใจ) ทางกายภาพแล้ว ควรสร้างแรงจูงใจในขั้นที่สูงขึ้นไป เช่น ด้านความเป็นเจ้าของ ความภูมิใจในงาน ให้กับบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5.2.4 อุปสรรค ประเด็นหนึ่งการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ คือ ปัญหาการโยกย้าย บ่อยของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ในระดับ รพ.สต. ดังนั้น เพื่อให้มีความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ควร มีการส่งต่อข้อมูลระหว่างบุคลากรที่รับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดการระบบสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ

5.2.5 การพัฒนาคุณภาพคลังวัคซีนระดับอำเภอ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ ซีคิวไอ ควรมีการ ควบคุมทุกกระบวนการของการบริหารจัดการ ตามวงล้อการพัฒนาคุณภาพ PDCA input process outcome และควรมีการพูดคุยกันเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ นำเสนอกระบวนการพัฒนาคุณภาพมา ปรับใช้ในกระบวนการคลังวัคซีน โดยการมีส่วนร่วมของทีมงานคลังวัคซีน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ งานคลังวัคซีนของตนเองและสามารถเกิดผลงาน R2R ในการดำเนินงานประจำได้

5.2.6 ควรพัฒนาองค์ความรู้เกสัชกรและผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารจัดการคลังวัคซีน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อฟื้นฟูองค์ความรู้และเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.1 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอโดยเกสัชกร ในเชิงของการบริหารจัดการ โดยใช้แนวคิดด้านการวางแผน การจัดระบบงาน การนำ/ส่งการ และการ ควบคุม ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาในเชิงมาตรฐานของคลังวัคซีนระดับอำเภออื่นๆ เช่น ระบบห่วงโซ่ความเย็น ได้แก่ การเบิกจ่ายวัคซีน การเก็บรักษาวัคซีน การขนส่ง/กระจายวัคซีน การ ทำลายวัคซีน เป็นต้น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมถึงมาตรฐานเกสัชกรรม ซึ่งจะส่งผลถึงการ บริหารจัดการวัคซีนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

5.3.2 การศึกษาการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอโดยเกสัชกรในครั้งนี้ ศึกษาในเขต 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน จึงควรมีการศึกษาในภาคอื่นๆ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกันออกไป โดยมี กระบวนการบริหารจัดการเป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อเปรียบเทียบผลในระดับประเทศต่อไป

5.3.3 การเก็บข้อมูลคุณภาพเชิงลึก ในการบริหารจัดการคลังวัคซีนระดับอำเภอ เนื่องจากมีดำเนินงานมีหน่วยงาน หรือบุคลากรอื่นๆ เกี่ยวข้องและร่วมดำเนินการในระบบด้วย ดังนั้นควรทำการศึกษาในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปฏิบัติงานในสาธารณสุขอำเภอ หน่วยบริการเครือข่าย เป็นต้น

5.3.4 จากการวิเคราะห์จากวิธีการส่งแบบสอบถาม จังหวัดที่ได้รับการตอบกลับครบถ้วน เนื่องจากมีเกษตรกรผู้ประสานงานในการส่งแบบสอบถามให้กับโรงพยาบาลในจังหวัดนั้น ๆ รวมถึงช่วยในการติดตามแบบสอบถามกรณีที่ไม่ได้ส่งกลับมาให้ผู้วิจัย ส่วนแบบสอบถามที่ไม่ได้รับการตอบกลับ พบว่าเป็นการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved