



การถอดบทเรียนความสำเร็จของพยาบาลผู้นำในการบริหารจัดการบริการฉีดวัคซีนโควิด19

แบบเบ็ดเสร็จ: กรณีศึกษาศูนย์ฉีดวัคซีน สงขลา

Lesson Learned from the Successfulness of Nurses' Leaders in the Management of Comprehensive Covid-19 Vaccination Service: A Case Study in Vaccination Center, Songkhla

เพ็ญศิริ อัทธาวงศ์^{1*}, ประณีต ส่องวัฒนา²

Phensi Atthawong^{1*}, Praneed Songwathana²

(Received: April 29, 2022; Revised: October 3, 2022; Accepted: October 18, 2022)

บทคัดย่อ

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (หรือโควิด-19) ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้างอย่างรวดเร็ว การหาแนวทางลดความรุนแรงและช่วยควบคุมการระบาดของไวรัสโควิด-19 มีความสำคัญยิ่งและหนึ่งในแนวทางซึ่งนำไปใช้ในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย คือ การให้วัคซีนป้องกันโควิด 19 โดยการระดมฉีดวัคซีนโควิด 19 ให้ได้ตามเป้าหมายหรือครอบคลุมประชากรทั้งหมดในเวลาอันสั้น อันเป็นภารกิจที่มีความท้าทายยิ่งสำหรับบุคลากรทางสุขภาพ และต้องการการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ บทความนี้ นำเสนอประสบการณ์ของพยาบาลที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการบริการฉีดวัคซีนโควิด19 ให้ประชาชนเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและครอบคลุมในระยะเวลาที่กำหนด ด้วยการออกแบบกระบวนการและระดมทรัพยากร เพื่อรองรับภาระงานในศูนย์ฉีดวัคซีนให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งใช้ตัวอย่างการบริหารจัดการบริการวัคซีนโควิด19 เพื่อให้ประชาชนในเขตพื้นที่บริการที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลสงขลา ที่จัดอยู่ในพื้นที่สีแดง(หรือมีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดสูง)ได้รับอย่างทั่วถึงเป็นกรณีศึกษา องค์ความรู้จากการถอดบทเรียนความสำเร็จในการบริหารจัดการของพยาบาล ประกอบด้วย 3 ระยะคือ 1) ระยะเตรียมการและทดสอบความพร้อมของระบบบริการ ได้แก่ การค้นหากลุ่มเป้าหมาย

¹กลุ่มงานการพยาบาลชุมชนโรงพยาบาลสงขลา

¹Community Nursing Department, Songkhla Hospital

²คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

²Faculty of Nursing, Prince of Songkla University Hatyai

*Corresponding Author: phensi.attha@gmail.com



เพื่อการรับวัคซีนจัดทำแผนบริการและจัดตั้งทีมแบบเร่งด่วน ประชุมทีมและทดสอบความพร้อมในการบริการ 2) ระยะดำเนินการให้บริการฉีดวัคซีนแบบเบ็ดเสร็จ และ 3) ระยะประเมินผล พบว่ามีการบรรลุตัวชี้วัดในการดำเนินงาน คือ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายสำคัญทุกกลุ่มรวมทั้ง กลุ่ม 608 ได้รับการฉีดวัคซีนตามเกณฑ์เป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 70 และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริการของศูนย์ฉีดวัคซีนโดยไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องระบบบริการฉีดวัคซีน

คำสำคัญ: พยาบาล ผู้นำบริหารจัดการบริการ ศูนย์วัคซีนโควิด19 สงขลา

Abstract

Corona virus 2019 (COVID-19) has rapidly and widely caused impacts to society. Seeking methods to reduce the severity and control the pandemic of COVID-19 is essential and one of the most significant methods which globally implemented including Thailand was vaccination. However, providing COVID-19 vaccine for all targeted population in a short period of time is an extremely challenging task for health care providers and it required a systematic management. This article is presented regarding experiences of nurses' leaders in managing and providing Covid-19 vaccination services to all people equally within the limited time by designing working process and mobilizing resources in order to reduce work load of workers in the vaccination center in achieving the target. As a result, a Covid-19 vaccination service management has been applied in this research for people in surrounding areas that are under the responsibility of Songkhla hospital which located in and categorized as a red zone (or high risk of pandemic areas) to refer to as a case study. The outcomes found from this lesson learned were divided into 3 stages: 1) Preparing and testing the readiness of an operating service system such as searching for the target group to be vaccinated, setting a plan and forming a team immediately, meeting and testing for a service readiness 2) Implementing a comprehensive vaccination service, and 3) Evaluating the service. The finding was found that the management has achieved the key result indicator in terms of the target citizen including 608 group (the group of 60 years old or older, seven chronic diseases, and pregnancy) who had been vaccinated which were higher than 70 percent and the client were satisfied with the service received from the vaccination center without any complaints.

Key words: nurse, the leader of service administration, COVID-19 vaccination center Songkhla



บทนำ

การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้ส่งผลกระทบในวงกว้าง อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในระยะสองปีที่ผ่านมา แม้ว่าจะใช้มาตรการป้องกันควบคุมโรคอย่างต่อเนื่อง แต่เครื่องมือสำคัญหนึ่งที่เป็นความหวังของทุกประเทศทั่วโลกเพื่อควบคุมการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คือ วัคซีนป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) หรือเรียกสั้นๆว่า วัคซีนโควิด-19 ซึ่งรัฐบาลไทยได้ตั้งเป้าหมายที่จะระดมการฉีดวัคซีนโควิด-19 ให้ได้ 100 ล้านโดส ภายในสิ้นปี 2564 (Government of Thailand, 2021) เป็นเป้าหมายที่ท้าทายเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข นโยบายกระทรวงสาธารณสุขให้ทุกจังหวัดมีการจัดตั้งศูนย์ฉีดวัคซีนทั้งที่อยู่ภายในและนอกโรงพยาบาล โดยมีการระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนมาร่วมกันปฏิบัติงาน ดังนั้น การออกแบบกระบวนการและระดมทรัพยากร เพื่อรองรับภาระงานในศูนย์ฉีดวัคซีนให้ได้ครอบคลุมและทั่วถึงในระยะเวลาอันสั้น จึงเป็นความรู้ชุดใหม่ที่สังคมไทยจะได้ร่วมเรียนรู้

จากสถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีการระบาดอย่างต่อเนื่อง จังหวัดสงขลาเป็นจังหวัดหนึ่งที่จัดอยู่ในพื้นที่สีแดง (มีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดสูง) มีการรับนโยบายในการฉีดวัคซีนให้ครอบคลุมประชาชนอย่างทั่วถึง ทำให้ทางผู้บริหารได้มีการประสานงานกันเพื่อที่จะจัดตั้งศูนย์ฉีดวัคซีนให้แก่ประชาชนในอำเภอเมืองจังหวัดสงขลาให้ได้รับบริการอย่างทั่วหน้า โรงพยาบาลสงขลาเป็นเจ้าภาพหลักในการดำเนินงาน โดยศูนย์บริการฉีดวัคซีนนี้ ตั้งอยู่ที่ สนามติณสูลานนท์ จังหวัดสงขลา ภายใต้การบริหารจัดการของกลุ่มภารกิจบริการปฐมภูมิ ซึ่งมีบทบาททำงานด้านหน้า มีพยาบาลวิชาชีพหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลชุมชนเป็นผู้นำในการจัดทีมงาน เพื่อจัดตั้งศูนย์ฉีดวัคซีนแบบเบ็ดเสร็จ ด้วยการประสานการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงพยาบาลฐานทัพเรือสงขลา โรงพยาบาลจิตเวชสงขลา ราชนครินทร์ เทศบาลนครสงขลา หน่วยงานราชการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ศูนย์บริการฉีดวัคซีนเปิดให้บริการเริ่มแรก โดยการให้ประชาชนจองวัคซีนผ่าน Application สงขลาวัคซีน และได้เริ่มฉีดวัคซีนวันแรกเมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2564 มีเป้าหมายการให้วัคซีนโควิด-19 เพื่อลดอัตราการป่วยและเสียชีวิต มีกลุ่มเป้าหมายแรก คือ ประชาชนที่มีความเสี่ยงสูงที่จะป่วยรุนแรงและเสียชีวิตหากติดเชื้อ ได้แก่ กลุ่ม 608 คือ ประชาชนอายุมากกว่า 60 ปี และผู้ที่มีโรคประจำตัว 7 กลุ่มโรค (1.ผู้ป่วยโรคปอด และโรคทางเดินหายใจเรื้อรัง 2.ผู้ที่เป็นโรคหัวใจและหลอดเลือด 3.ผู้ป่วยโรคไตเรื้อรัง 4.ผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมอง 5.โรคเมะเร็งทุกชนิด 6.โรคเบาหวาน 7.โรคอ้วน) และหญิงมีครรภ์ กลุ่มผู้พิการและด้อยโอกาส รวมทั้งกลุ่ม บุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุขด้านหน้า ทั้งภาครัฐและ



เอกชนและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมโรคโควิด-19 ที่มีโอกาสสัมผัสกับผู้ป่วยในงานกลุ่มเป้าหมายต่อมาคือ เด็กอายุ 12-18 ปี และแรงงานต่างชาติ

ในการดำเนินงานของศูนย์บริการฉีดวัคซีน เป้าหมายหลักคือให้ประชาชนมากกว่า 70% ของเขตอำเภอเมืองสงขลา ซึ่งเป็นพื้นที่รับผิดชอบของรพ.สงขลา (ประชากรทั้งสิ้น จำนวน 170,521 ราย) ต้องได้รับการฉีดวัคซีน อย่างไรก็ตาม พบว่า ผลการดำเนินงานในระยะสองเดือนแรก (ตั้งแต่ เดือนมิถุนายน ถึงเดือน กรกฎาคม 2564) ผู้มารับการฉีดวัคซีนมีเพียงครึ่งหนึ่ง ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายสำคัญ (กลุ่ม 608) ที่เป็นกลุ่มแรกที่จำเป็นต้องได้รับวัคซีนก่อน พบว่า ได้รับวัคซีนเพียงจำนวน 12,061 ราย (จากเป้าหมาย 24,371 ราย คิดเป็น 49.48%) กลุ่มผู้ที่มีโรคประจำตัว 7 กลุ่มโรคมารับวัคซีนจำนวน 7,694 ราย (จากเป้าหมาย 10,992 ราย คิดเป็น 69.95%) (Songkhla Provincial Public Health Office, 2021) จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า การที่ประชาชนไม่ยินยอมมารับบริการ เนื่องจากการขาดความเข้าใจ การไม่มั่นใจในความปลอดภัย การที่ผู้สูงอายุไม่สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ที่ใช้ลงทะเบียนผ่าน Application ต่างๆของภาครัฐ และ บางรายไม่มีญาติหรือลูกหลานที่จะนำมาฉีดวัคซีนได้ หรือกรณีเป็นผู้พิการ การเดินทางลำบาก เป็นต้น จึงทำให้กลุ่มเป้าหมายเหล่านี้ไม่สามารถเข้าถึงและขาดการได้รับวัคซีนป้องกันโควิด-19 ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของการจัดบริการในขณะนั้นมาก บทความนี้ จึงนำเสนอองค์ความรู้จากการถอดบทเรียนความสำเร็จ ตามประสบการณ์ของพยาบาลที่เป็นผู้นำในการพัฒนาระบบการจัดบริการฉีดวัคซีนโควิด-19 สนามติณสุลานนท์ โรงพยาบาลสงขลา โดยบรรลุตัวชี้วัดเป้าหมายในการดำเนินงาน คือ ประชาชนกลุ่มเป้าหมายสำคัญ (กลุ่ม 608) ได้รับการฉีดวัคซีนมากกว่าร้อยละ 70 และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการบริการของศูนย์ฉีดวัคซีนโดยไม่มีข้อร้องเรียนในเรื่องระบบบริการฉีดวัคซีน

กลวิธีในการดำเนินงานโดยการบริหารจัดการของพยาบาล จำแนกเป็น 3 ระยะ

1. ระยะเตรียมการและทดสอบความพร้อมเพื่อเปิดบริการ

1.1 ค้นหากลุ่มเป้าหมายเพื่อการรับวัคซีน ในฐานะหัวหน้าทีมบริหารจัดการ ได้เริ่มค้นหากลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการร่วมด้วยช่วยกันจัดกระบวนการการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของทีมงานผู้เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย ใช้วิธีให้ข้อมูลและความรู้กับกลุ่มเป้าหมาย ให้ทราบและตัดสินใจฉีดวัคซีนผ่านช่องทางต่าง ๆ โดยให้หน่วยบริการปฐมภูมิในเครือข่ายทุกแห่ง สํารวจข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับวัคซีน และการลงพื้นที่เชิงรุกของพยาบาลชุมชนและเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลสงขลา ในจุดที่สำคัญในการกระจายข่าว เช่น ตลาด ร้านน้ำชา มีการออกประชาสัมพันธ์แบบเชิงรุก เข้าถึงชุมชน การใช้รถสามล้อติดลำโพงประกาศข่าว เสียงตามสายในชุมชนผ่านหอกระจายข่าว รถประชาสัมพันธ์ของเทศบาล การขึ้นตัววิ่งป้ายประชาสัมพันธ์บริเวณแยกถนน และการเคาะ



ประตูบ้านของอสม. การออกรายการวิทยุ และทำหน้า web page ผ่านทางsocial media ต่างๆ รวมถึงการคิดนวัตกรรมต่างๆ เช่น คู่มือบัตรเชิญที่ช่วยให้การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายและสะดวก เป็นต้น

1.2 จัดทำแผนบริการและจัดตั้งทีมแบบเร่งด่วน

เชิญประชุมทีมที่เกี่ยวข้อง และจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นคณะทำงาน ประกอบด้วยหน่วยงานภายในและภายนอกโรงพยาบาลสงขลา และระดมความคิดในการบริหารจัดการศูนย์ฉีดวัคซีน เพื่อให้ประชาชนได้รับการอย่างรวดเร็ว โดยแบ่งทีมออกเป็น 4 จุดบริการ ได้แก่ จุดลงทะเบียน จุดคัดกรอง จุดให้บริการวัคซีน และจุดสังเกตอาการหลังรับวัคซีน และวางแผนระบบการทำงานโดยประกอบด้วย 4 S คือ

1. Structure ทำเลที่ตั้งของศูนย์ฉีดวัคซีน เลือกสถานที่ที่เหมาะสม สามารถรองรับคนจำนวนมาก มีการเสนอสถานที่หลายแห่ง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา และสนามดินสุลนันทน์ จากสถานที่ได้เสนอนั้นได้มีการประชุมเลือกด้วยเหตุผล คือ สถานที่ที่ประชาชนรู้จักและสามารถเข้าถึงง่าย รองรับผู้คนได้จำนวนมาก การเดินทางเข้าออกได้หลายทาง มีที่จอดรถสะดวก มีระบบความปลอดภัย คือ สนามดินสุลนันทน์

2. Staff บุคลากรที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญในการดำเนินการ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล เภสัชกร นักวิชาการ พยาบาลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ทีมประชาสัมพันธ์ ทีมสนับสนุน เจ้าหน้าที่นักวิชาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาเภสัชฯ อบจ. อบต. เทศบาล อสม. ผู้นำชุมชน โรงพยาบาลฐานทัพเรือ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา สถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมถึงหน่วยปฏิบัติการฉุกเฉิน (ER) โดยจัดให้มีหัวหน้าทีม (Key man) แต่ละจุดที่ทำหน้าที่ดูแลความเรียบร้อย และออกแบบหน้างานของจุดที่ตัวเองได้รับมอบหมาย ซึ่งคัดเลือกพยาบาลวิชาชีพจากหน่วยบริการปฐมภูมิ ที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดี (Good Relationship) เป็นผู้ที่สามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงาน เพื่อลดปัญหาด้านการสื่อสารกับคนจำนวนมากที่มาใช้บริการ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นให้งานสำเร็จ

3. Service & System การให้บริการแก่ผู้รับบริการและระบบการจัดการที่ไม่มีความซับซ้อน ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย การทำความเข้าใจให้ผู้มารับบริการรับทราบทุกวัน และจัดให้มีบริการลงทะเบียน แก่ผู้มารับบริการแบบ walk in มีการจัดและปรับเปลี่ยนระบบบริการให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นปัจจุบัน และระบบบริการสามารถยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา

4. Support การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น การบริการอินเทอร์เน็ตจากหน่วยงานโทรคมนาคมแห่งชาติ (TOT) เพื่อรองรับการบันทึกข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (real time) รถไฟฟ้าสำรองกรณีฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุการณ์ขัดข้องของการไฟฟ้า การสนับสนุนอุปกรณ์เฝ้าอำนวยความสะดวก โต๊ะเก้าอี้ จากโรงเรียนในพื้นที่ พัฒมาจากวัด เต็นส์จากแขวงกรมทางหลวง12 รถสุขาเคลื่อนที่ของ



เทศบาลนครสงขลา น้ำดื่มบริจาจาก เครื่องวัดอุณหภูมิแบบมีน้ำยาแอลกอฮอล์จาก หอดูดาว จุฬารักษาความปลอดภัยจากตำรวจจราจร ทหารเรือช่วยแรงงานเพื่อขนย้ายของ เป็นต้น

1.3 ประชุมทีม AAR (After/Action/Review) ในช่วงเย็นทุกวัน โดยมีพยาบาลหัวหน้าทีมแต่ละจุด ร่วมประชุมปรึกษาหารือ เนื่องจากต้องมีการทำงานประสานกัน ในการ AAR หลังให้บริการ เช่น พบว่า ปัญหาผู้สูงอายุ ผู้พิการ จึงเปิดจุดบริการแบบ One stop service การปรับปรุงระบบบริการให้สามารถเข้าถึงได้สะดวก และกรณีพบปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ จะได้นำมาวางแผนแก้ไข และสื่อสารให้ทีมงานรับทราบและเข้าใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ตรงกัน กรณีที่มีปัญหาต้องการความช่วยเหลือการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง จะมีการเชิญท่านมาร่วมประชุมด้วยในเย็นวันศุกร์ของสัปดาห์

1.4 ทดสอบความพร้อมในการบริการ โดยทดลองใช้ศูนย์ฉีดวัคซีน เป็นครั้งแรกเมื่อ 4 มิถุนายน 2564 ให้แก่กลุ่มที่จะเดินทางไปประกอบพิธีฮัจญ์ ในต่างประเทศกว่าร้อยคน เป็นการจักระบบบริการ ก่อนเปิดทำการจริงของศูนย์ฯ จากเหตุการณ์นี้ เป็นจุดดีที่ทำให้ได้เห็นกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้ เหมือนการได้ปฏิบัติจริง เพื่อนำมาปรับปรุงและแก้ไขก่อนวันเปิดดำเนินการ ที่รองรับผู้มารับบริการจำนวนมากกว่าพันคนต่อวัน การเปิดศูนย์ฯ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดสงขลาเป็นประธานในพิธีเปิด นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศบาลนครสงขลาและผู้เกี่ยวข้อง ดำเนินการฉีดวัคซีนให้กับกลุ่มเป้าหมายกลุ่มแรก คือ กลุ่ม 608 (ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป รวมทั้งกลุ่ม 7 โรคเสี่ยง หญิงตั้งครรภ์) ซึ่งได้วางแผนเป้าหมายวันละ 800-1,200 คน

2. ระยะดำเนินการให้บริการฉีดวัคซีนแบบเบ็ดเสร็จ กระบวนการบริหารจัดการ

ในขณะนี้ ใช้เทคนิคการบริหารจัดการทางการแพทย์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยพยาบาลวิชาชีพกลุ่มการพยาบาลชุมชนได้รับมอบหมายเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการได้แก่ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารจัดการกำลังคน การค้นหาภาคีเครือข่ายทั้งที่เป็นภาครัฐและภาคเอกชนมาเข้าช่วยเหลือ ด้านสถานที่ในการจักระบบบริการฉีดวัคซีน การจัดการด้านงบประมาณ ด้านข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และ ด้านการประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเทคนิคที่นำมาใช้ประกอบด้วย

1. การสื่อสาร/การเจรจา (Communication) ความสามารถในการเจรจาต่อรองและการควบคุมสถานการณ์ให้เป็นไปตามที่กำหนดเป็นสิ่งสำคัญ การใช้วิธีการเจรจาต่อรอง การโน้มน้าวใจที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ฟังคล้อยตามทางความคิด และยอมรับปรับเปลี่ยนช่วยเหลือ เนื่องจากการให้บริการศูนย์ฯเป็นจุดที่รวมกลุ่มคนจากหลายหน่วยงาน ต่างคนต่างความคิด อีกทั้งมีผู้มารับบริการจำนวนมาก ทำให้การทำงานต้องมีทักษะการสื่อสารควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การทำงานราบรื่นมากยิ่งขึ้น โดยทักษะการสื่อสารไม่ได้ใช้กับสมาชิกในทีมเท่านั้น แต่ยังนำไปใช้กับสหวิชาชีพอื่นๆ และประชาชนที่มาใช้บริการด้วย ซึ่งในบางครั้งการสื่อสารผิดพลาดไม่ตรงกันไม่เข้าใจกันอาจทำให้เกิดความบาดหมาง เกิด



ความเข้าใจผิด และเกิดปัญหาขึ้นได้ ดังนั้นทักษะการสื่อสารจึงเป็นทักษะพื้นฐาน ที่นำมาใช้ช่วยให้การประสานงานการให้บริการที่ราบรื่น ประชาชนเกิดความพึงพอใจ

2. การตัดสินใจ (Decision Making) การบริหารจัดการศูนย์ฉีดวัคซีน ได้นำเทคนิคในการตัดสินใจมาใช้ โดยการคิดยึดตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และกระบวนการตัดสินใจบางครั้งต้องอาศัยความคิดและการตัดสินใจจากสมาชิกในทีมร่วมด้วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตามมา คือ ผู้มารับบริการได้รับวัคซีนเพิ่มจำนวนมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Jansuk, Sirisooksilp, and Kanjug (2021) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติ การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ไขปัญหามากกว่าหนึ่งทางเสมอ

3. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship) ในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้บริการ และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ เป็นการเน้นสัมพันธภาพเชิงบริการ เพื่อให้ผู้มารับวัคซีนเกิดความพึงพอใจ เช่น การให้ข้อมูลการรับวัคซีน การสร้างความเชื่อมั่นในการรับบริการวัคซีน การพูดคุยเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ การใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายๆ และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการ อีกทั้งการพูดคุยเพื่อรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพ โดยจะต้องพูดให้ได้ประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

4. การทำงานเป็นทีม (Team work) การจัดตั้งทีมผู้รับผิดชอบแต่ละจุดของศูนย์ฯ มีการสรรหาสมาชิกทีมที่มีความสามารถควบคุมกำกับ พุดคุยเข้าใจงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การทำงานมีความก้าวหน้า และต้องมีการประชุมปรึกษาพูดคุย ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจะวางแผนในการรับมือกับปัญหาที่คล้ายคลึงกันอย่างไร สำหรับการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกทุกคนในทีมต้องร่วมมือร่วมใจกัน ดำเนินงานตามเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ ภายใต้นโยบายที่อบอุ่นเป็นกันเองเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนและร่วมกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย รวมทั้งเชื่อมั่นในศักยภาพของทีมและเปิดโอกาสให้ทีมงานได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดบริการ (Kheawchan & Chantuk, 2017)

5. เทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) การจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับงาน เป็นการให้คนทำงานในสิ่งที่เขาถนัด โดยพิจารณาจากบุคลิกภาพ อุปนิสัย ทักษะ หรือศักยภาพที่คนๆ นั้นมี เพื่อปรับปรุงการทำงาน หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการจัดการ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งพบว่า ในการบริหารศูนย์ฉีดวัคซีนครั้งนี้ได้มีการสรรหาสมาชิกทีม และหัวหน้าทีมที่มีความเหมาะสม มีความพร้อม มีความตั้งใจมุ่งมั่นกับงานตั้งแต่ต้น ด้วยการจัดตั้งทีมทั้งหมด 9 ทีม ได้แก่ ทีมรองรับผู้รับบริการ ทีมคัดกรองความเสี่ยง ทีมลงทะเบียน ทีมเตรียมวัคซีน ทีมฉีดวัคซีน ทีมจัดระเบียบแถว ทีมสังเกตอาการหลังรับวัคซีน ทีมดูแลกรณีภาวะฉุกเฉิน และทีมเอกสารข้อมูลข่าวสาร



6. การบริหารเวลา (Time management) การจัดการบริการศูนย์ฯ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และการทำงานในหลาย ๆ จุด จึงต้องมีการวางแผนการใช้เวลา การจัดระบบระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดเวลาเริ่มต้น เวลาสิ้นสุดของการให้บริการในแต่ละวัน ตลอดจนการทำงานเสร็จสมบูรณ์ จึงต้องมีทักษะในการบริหารเวลาเพื่อให้การดำเนินการสำเร็จตามระยะเวลาที่ตั้งไว้ ตรงตามเป้าหมายที่สุด เช่น ในแต่ละวันหากมีการนัดผู้มารับบริการจากพื้นที่ชุมชนจำนวนมาก การนัดหมายเลื่อนเวลา หรือการเพิ่มจุดให้บริการเพื่อช่วยให้ระยะเวลาการรอคอยน้อยที่สุด ดังนั้นการจัดการเรื่องเวลาจึงมีความสำคัญช่วยลดความไม่พึงพอใจของผู้มารับบริการลงได้

7. การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human resource management) ศูนย์ฉีดวัคซีนจะมีพยาบาลหัวหน้าทีมทำหน้าที่บริหารจัดการ ประสานงานทั้งในด้านบริหารจัดการคน เวชภัณฑ์ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้มีความเหมาะสม ประสานงานผู้ปฏิบัติงาน หรือจิตอาสาที่มาจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจะมีการกำหนดปริมาณบุคลากรหรือทีมงานประจำในจำนวนที่เหมาะสม หากผู้รับบริการจำนวนมาก จะต้องจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อการดำเนินการ และเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย บางครั้ง จำเป็นต้องขอความร่วมมืออัตรากำลังคนจากหน่วยงานอื่น เช่น เทศบาลนครสงขลา โรงพยาบาลฐานทัพเรือสงขลา โรงพยาบาลจิตเวชสงขลาราชนครินทร์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา หรือจิตอาสา เป็นต้น

8. การแก้ปัญหา (Problem solving) ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีกระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ หลักในการแก้ปัญหาค้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ระบุปัญหาให้ชัดเจนเพื่อกำหนดเป้าหมาย (Define Problem) 2) หาสาเหตุที่แท้จริงให้พบ (Understand Causes) 3) หาวิธีแก้ไข แล้วลงมือทำ (Implement Solutions) 4) ติดตามผลที่ได้และทำให้ยั่งยืน (Sustain Performance) ซึ่งในศูนย์ฯ มีปัญหาเกิดขึ้นมากมายทุกวัน ทั้งประเด็นบุคลากร อุปกรณ์ของใช้ หรือความคาดหวังของประชาชน เป็นต้น เช่น ทีมที่หมุนเวียนกันมาทำงานมีการปรับเปลี่ยนทุกวัน ต้องแก้ปัญหาด้วยการมีหัวหน้าเฉพาะรายวัน และกรณีอุปกรณ์ชำรุด เสียหาย มีการแก้ปัญหาโดยการจัดอุปกรณ์ และขอรับบริจาคไว้สำรอง ปัญหาการสื่อสารกับประชาชนจำนวนมากที่หมุนเวียนเปลี่ยนหน้าทุกวัน โดยการจัดทำเป็นคลิปวิดีโอ ขั้นตอนการรับบริการ ควบคู่กับป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

9. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) (Drucker, 2005) การบริหารที่จัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม ทำให้การประสานระหว่างเป้าหมายของบุคคลและขององค์การเป็นไปอย่างดีและเรียบร้อย ซึ่งในการบริหารของพยาบาลผู้นำได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ คือกลุ่มเป้าหมายเร่งด่วน ได้แก่ ผู้สูงอายุ 7 กลุ่มโรคเสี่ยง หญิงตั้งครรภ์ ให้ได้รับการฉีดวัคซีนก่อนและตามด้วยประชาชนอายุ 12 ปีขึ้นไป ให้ได้มากกว่าร้อยละ 70 และมีการทำงานตามแผนอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การบริหารตามวัตถุประสงค์นี้ จำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมาย



ของงานโดยมีกลไกควบคุม เช่น ประชุมติดตามงาน การตรวจสอบเป็นระยะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

10. อิทธิพลทางสังคม (Social Power) การบริหารจัดการศูนย์ฉีดวัคซีนได้มีการใช้แนวความคิดภาวะผู้นำเกี่ยวกับอิทธิพลทางสังคม หรือใช้สังคมกดดัน แต่กดดันไปในทางที่ดี ซึ่งเป็นทฤษฎีอิทธิพลทางสังคม (social influence) (French & Raven, 2017) พลังที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในความเชื่อ ทศนคติ หรือพฤติกรรมของบุคคลอันเป็นผลจากการกระทำของผู้ใช้อิทธิพล (influencing agent) อำนาจทางสังคม (social power) อำนาจในรูปแบบหรือประเภทต่างๆ ซึ่งผู้นำนำมาใช้ให้เกิดอิทธิพลทางสังคม (Sawatsaringkarn, 2017) ดังนั้น การจะช่วยให้กลุ่มเป้าหมายมารับการฉีดวัคซีน ต้องใช้อิทธิพลของผู้นำในหมู่บ้านในชุมชน รวมทั้งอำนาจของผู้นำท้องถิ่นมาช่วยจัดการ เช่น การนำคนงานต่างชาติประมงซึ่งเป็นกลุ่มเปราะบางมารับการฉีดวัคซีน

11. ระบบลีน (Lean) คือ การปรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า การบริหารศูนย์ฉีดวัคซีนในช่วงแรก ๆ มีการคีย์ข้อมูลจำนวนมากซ้ำซ้อน บางอย่างไม่จำเป็น จึงนำระบบลีนมาช่วย เช่น ยกเลิกการป้อนที่ใบนัดหรือใบรับรองการรับวัคซีน เปลี่ยนเป็นให้ดูผ่าน Application หมอพร้อม หรือยกเลิกขั้นตอนการตรวจสอบชื่อจากกระดานบอร์ด ช่วยลดค่าใช้จ่ายกระดาษ หมึกพิมพ์ ลดเวลารอคอยของผู้มารับบริการต้องเข้าคิวตรวจสอบรายชื่อ ให้เป็นการใช้ย่นบัตรประชาชนใบเดียว

3. ระยะประเมินผล

การประเมินผลลัพธ์การบริหารจัดการศูนย์วัคซีนของพยาบาลในการเป็นผู้นำบริหารจัดการบริการฉีดวัคซีนโควิด-19 ให้ประชาชนเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและครอบคลุม: กรณีศึกษาในเขตพื้นที่รับผิดชอบของโรงพยาบาลสงขลา ประเมินในช่วงระยะเวลาการดำเนินการ 6 เดือน (มิถุนายน – พฤศจิกายน 2564) ได้มีการวัดผลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

3.1 ผลลัพธ์เชิงปริมาณ ซึ่งบรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. จำนวนผู้มารับบริการวัคซีนโควิด19 ทั้งหมด (ข้อมูล ณ วันที่ 30 พ.ย.64) ได้เกินเกณฑ์เป้าหมายที่วางไว้ทุกกลุ่ม (เกณฑ์ 70%) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 กลุ่มเป้าหมายที่มารับบริการ

กลุ่มเป้าหมาย	เป้าหมาย	ผลงาน	ร้อยละ
กลุ่มประชาชนทั่วไป	170,521	153,512	90.03
กลุ่มผู้สูงอายุ	24,358	20,243	83.11
กลุ่มโรคเรื้อรัง	10,078	9,282	92.10



2. ความพึงพอใจของผู้มารับบริการฉีดวัคซีนโควิด-19 โดยการสุ่มตามความสะดวก (ผ่านการตอบแบบสอบถามรูปแบบออนไลน์โดยสร้างคิวอาร์โค้ด และส่งคำตอบเข้าในระบบแบบสอบถามออนไลน์) จากผู้รับบริการจำนวน 150 คน พบว่า ผู้มารับบริการมีความพึงพอใจระดับมากที่สุด ในทุกประเด็น ได้แก่ ระบบการให้บริการการเข้ารับวัคซีน ระบบการลงทะเบียน ระบบการให้บริการวัคซีน พฤติกรรมบริการเจ้าหน้าที่/บุคลากร และ ความเหมาะสมของอาคารสถานที่อยู่ในระดับความพึงพอใจมากที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความพึงพอใจของผู้มารับบริการฉีดวัคซีนโควิด-19 (N=150)

ความพึงพอใจในการบริการ	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. ระบบการให้บริการการเข้ารับวัคซีน	4.60	0.72	91.90	มากที่สุด
2. ระบบการลงทะเบียน	4.57	0.39	91.40	มากที่สุด
3. ระบบการให้บริการวัคซีน	4.56	0.72	91.17	มากที่สุด
4. พฤติกรรมบริการเจ้าหน้าที่/บุคลากร	4.74	0.48	94.71	มากที่สุด
5. ความเหมาะสมของอาคารสถานที่	4.67	0.67	93.40	มากที่สุด

3.2 ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานที่สามารถแสดงข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการการฉีดวัคซีนได้อย่างเท่าเทียม และครอบคลุม ทั้งจากการสังเกตและจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง (พยาบาล อสม.จิตอาสา เจ้าหน้าที่ บุคลากร ประจำจุดต่างๆ) ดังนี้

1. การบริการ Walk in แบบนัดหมาย โดยใช้ “คู่มือบัตรเชิญ” จากเหตุผลความต้องการให้ผู้รับบริการเข้าใจง่าย ๆ ใช้ได้สะดวกและสามารถนำมารับบริการได้จริง โดยมีเอกสารแจ้งการนัดล่วงหน้าเหมือนมีใบเบิกทางมาแล้วได้ฉีดวัคซีนแน่นอน มีวิธีการทำเป็นคู่มือที่มีการระบุวันที่ เวลา และการนัดเหลือเวลา ระบุเป้าหมายประชากรจากพื้นที่แต่ละตำบลที่แน่นอน เป็นเหมือนบัตรเชิญ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เห็นเชิงประจักษ์คือ ผู้มารับบริการพึงพอใจ และมีผู้มารับบริการที่ถือคู่มือมากกว่า 90% จากจำนวนที่แจกจ่าย ช่วยให้กลุ่มผู้สูงอายุมารับบริการเพิ่มขึ้น 20,243 ราย (83.11%) รวมทั้งเป็นแบบอย่างให้จังหวัดอื่นๆนำไปใช้ด้วย

2. “คู่มือประมง” จากกลุ่มลูกเรือประมงเป็นกลุ่มแรงงานที่เข้าถึงบริการได้น้อย มีปัญหาในการรับข่าวสาร และมีโอกาสเกิดการติดเชื้อแบบคลัสเตอร์ (Cluster) ได้ ดังนั้น จึงใช้กลวิธีเร่งรัดให้ได้รับวัคซีน โดยทำการแจกจ่ายคู่มือประมง ผ่านทางสมาคมประมง ช่วยให้ได้รับบริการได้ง่ายขึ้นและทางศูนย์ก็สามารถทราบจำนวนเป้าหมาย ในการบริหารจัดการทรัพยากร จำนวนวัคซีนและบุคลากรผู้



ให้บริการ ผลลัพธ์ แรงงานประมง ทั้งคนไทยและต่างด้าวได้เข้าถึงและรับบริการวัคซีนเข็ม1 จำนวน 1,071 คน (93.04%)

3. คู่มือ “7- Eleven” ในช่วงหลังที่กลุ่มเป้าหมายมาฉีดวัคซีนเริ่มน้อยลงเพราะคนส่วนใหญ่มารับบริการแล้ว ดังนั้น คู่มือ 7- Eleven จึงเป็นวิธีการเข้าถึงชุมชนแบบเชิงรุก เนื่องจากเข้าถึงง่าย เป็นที่รู้จักของคนจำนวนมาก ผลลัพธ์ ประชาชนในเขตเทศบาลนครสงขลาได้รับวัคซีนเข็ม 1 (เป้าหมายและผลงานเฉพาะคนในเขตเทศบาลนครสงขลา) จำนวน 85.01% (ข้อมูล ณ 23 พ.ย.64)

4. กิจกรรม “ส่งความห่วงใย นำผู้สูงอายุมาฉีดวัคซีน” แม้ว่าสามารถให้บริการวัคซีนในกลุ่ม 608 ได้ถึง 85% แล้ว (Songkhla Provincial Public Health Office, 2021) แต่ก็ยังมีผู้สูงอายุบางส่วนที่ยังไม่ได้มารับวัคซีน จึงได้จัดกิจกรรมส่งความห่วงใย นำผู้สูงวัยมาฉีดวัคซีน โดยให้ผู้นำชุมชนอสม. ไปค้นหาและงมมือผู้สูงอายุมารับวัคซีน ระยะเวลา 1 สัปดาห์ หากนำมาได้จำนวนมากที่สุดก็จะได้รับเงินรางวัล พร้อมเกียรติบัตร ผลลัพธ์ สามารถนำผู้สูงอายุมารับการฉีดวัคซีนได้เพิ่มขึ้นอีกจำนวน 289 ราย (53.32%)

5. ช่องทางด่วนรกรงสำหรับผู้สูงอายุและผู้พิการที่ไม่มีญาติหรือผู้ดูแล และ อยู่ห่างไกลไม่มีรถโดยสารประจำทาง หรือไม่มียานพาหนะในการเดินทาง ทำให้เกิดความไม่สะดวกในการมารับบริการ จึงได้จัดบริการรถรับ-ส่ง มายังศูนย์ฉีดวัคซีน และให้พยาบาล มาฉีดวัคซีนบนรถราง โดยที่ไม่ต้องเข้าไปรับบริการภายในอาคารเหมือนกับประชาชนทั่วไป และไม่ต้องรอนาน เป็นคิวด่วนให้ ซึ่งสร้างความพึงพอใจแก่ผู้สูงอายุและผู้พิการ และเพิ่มการเข้าถึงบริการวัคซีน ผลลัพธ์ คือประชาชนมีความพึงพอใจมาก 100 % (ในรายที่ใช้บริการรถราง)

6. ช่องทางด่วน Drive through การฉีดวัคซีนให้บนรถ แก่ผู้ที่มีปัญหาด้านการเคลื่อนไหว ทำให้ผู้มารับบริการได้เข้าถึงบริการได้ง่ายสะดวกและไม่ยุ่งยาก อีกทั้งยังอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่มาคนเดียว หรือไม่มีญาติมาด้วย ช่องทางด่วนจึงเป็นทางเลือกและเป็นการบริหารจัดการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์จากการมารับบริการครั้งนี้ได้มากที่สุด ผลลัพธ์ผู้มารับบริการเฉลี่ย วันละ 20-30 ราย และ มีความพึงพอใจมาก 100%

7. จุดบริการกลุ่มเสี่ยง แบบ One stop service (ได้อัฒจรรย์ เปิดโล่ง) การบริหารจัดการให้มีการฉีดวัคซีนแก่กลุ่มที่มาจากพื้นที่เสี่ยง พื้นที่ระบาด เช่น ชุมชนบาราเซาะห์ ชุมชนบ่อนัว โรงงาน แพลตา เป็นต้น โดยไม่ต้องให้กลุ่มคนเหล่านี้ เข้าไปภายในอาคารศูนย์ฉีด เพื่อเป็นการป้องกันและควบคุมโรค หากมีผู้ที่มีความเสี่ยงสูง ผู้ที่ปกปิดข้อมูลมารับบริการ ผลลัพธ์คือ ไม่พบการติดเชื้อในศูนย์ฉีดวัคซีน

8. สร้าง campaign 10 วัน 100% เปิดช่องทางให้ทุกตำบล เข้าถึงบริการเป็นช่องทางด่วน (ใช้สถานที่ได้อัฒจรรย์เปิดโล่ง) โดยจัดพยาบาลวิชาชีพประจำพ.สต. ดำเนินการฉีดวัคซีน และ ติดตามประชาชนที่ยังไม่มาฉีด โดยแบ่งเป็น 4 ช่อง 4 สี ซึ่งจะให้ประชาชนในหมู่บ้านในตำบลนั้นๆเข้าไปฉีด



วัคซีนตามจุดนัดในช่องที่ตรงกับตำบลตนเอง จัดขึ้นเป็นระยะเวลา 10 วัน ผลลัพธ์ เมื่อสิ้นสุดระยะเวลา campaign ได้ 86.91 - 90.18%

นอกจากนี้ จากความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องที่ผู้เขียนได้ประเมินโดยใช้การสุ่มถามตามความสะดวกในการให้ข้อมูล เพื่อประกอบการรายงานผลการบริหารจัดการของศูนย์ฯ เพื่อให้เห็นภาพรวมการทำงานและวิธีการที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง ทุกจุดบริการฉีดวัคซีน พบว่ามีประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการที่จุดลงทะเบียน (เป็นตัวแทนที่คัดเลือกผู้ปฏิบัติงานจากประวัติการทำงานที่เป็นที่ยอมรับ) กล่าวถึงการทำงานว่า มีความรู้สึกดีและมีความภาคภูมิใจ ที่ได้รับเลือกให้อยู่ในจุดที่ต้องเจอจาต่อรอง เนื่องจาก หวัหน้าทีมและพยาบาลผู้ร่วมทีม ต้องมีทักษะการสื่อสาร เจรจาต่อรองกับผู้รับบริการ โดยสอดคล้องกับทฤษฎี หลักของความสามารถ (Technical Competency) ของ Chantarothon (2019) การจัดบุคคล ตามหลักความรู้ความสามารถซึ่งจุดนี้ เราต้องหาความรู้ อพเทสสถานการณ์โรค การรู้กว้าง รู้ในหลายๆด้าน และให้ความเห็นตรงกันว่า หากมีสถานการณ์คล้ายกรณีนี้ในอนาคต หรือมีการเปิดศูนย์ฉีดวัคซีนอีกครั้ง การบริหารระบบจัดคนให้ตรงกับความสามารถนี้มีความเหมาะสม โดยสอดคล้องกับทฤษฎีหลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) (Kaewsanan & Chirinung, 2021) การสร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างหน้าที่กับความรับผิดชอบโดยการแบ่งงานกันทำเช่น อสม.ทำหน้าที่รับลงทะเบียน พยาบาลวิชาชีพ ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำ และการให้คำปรึกษา และผู้ปฏิบัติหน้าที่แสวงหาข้อมูลใหม่ มีความกระตือรือร้น การพูดคุยด้วยน้ำเสียงที่เป็นมิตร มีจิตใจในการบริการ ทำให้การบริหารจัดการในจุดลงทะเบียนประสบความสำเร็จและผ่านลุล่วงไปได้ด้วยดี

2. ทหารที่มาช่วยเหลือความเรียบร้อย ที่เป็นผู้แทนกลุ่มจากความสมัครใจในการให้ข้อมูล ว่ามีความรู้สึกดีใจ และภูมิใจที่ได้รับใช้ประชาชน ได้ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน โดยการช่วยเหลือเงินให้คนชรา ผู้พิการ ช่วยขนของที่บางครั้งก็รู้สึกเหนื่อย ท้อ แต่ก็ยอมเหนื่อยเพื่อให้ประชาชนได้รับวัคซีน

3. อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ที่เป็นผู้แทนกลุ่มจากความสมัครใจในการให้ข้อมูล ว่ามีความรู้สึกดีใจ ประทับใจ และมีความภาคภูมิใจที่ได้มาเป็นจิตอาสาในศูนย์ฯ การจัดระบบงานมีแผนดำเนินงานที่ดี เป็นระบบ มีการแบ่งสัดส่วนงานผู้รับผิดชอบ เจ้าหน้าที่ ทำให้ประสบความสำเร็จในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

4. พยาบาลฉีดวัคซีน ที่เป็นผู้แทนกลุ่มจากความสมัครใจในการให้ข้อมูล กล่าวว่าการจัดระบบงานมีการตั้งเกณฑ์ในการคัดแยกผู้ที่เข้ามารับวัคซีน การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) การสร้างความชัดเจน การแบ่งงานกันทำถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ (Chantarothon, 2019) การ



แบ่งหน้าที่ในการทำงานทำให้ระบบงานลื่นไหล มีการบริหารคนเข้าออกรับวัคซีนได้เร็วยิ่งขึ้น การจัดระบบได้เป็นระเบียบและสะดวกมากยิ่งขึ้น

5. เจ้าหน้าที่ทำความสะอาดศูนย์วัคซีน ที่เป็นผู้แทนกลุ่มจากความสมัครใจในการให้ข้อมูล ว่าการแบ่งโซนการรับฉีดชอบทำความสะอาด ลักษณะของงานที่เพิ่มมากขึ้น หรือการปรับเปลี่ยนจำนวนผู้รับฉีดชอบทำความสะอาดแต่ละโซน เพื่อให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง บรรลุตามแผนที่วางไว้

6. หัวหน้าผู้รักษาความปลอดภัย ดูแลประตูทางเข้า-ออกของศูนย์ฉีดวัคซีน ที่เป็นผู้แทนกลุ่มจากความสมัครใจในการให้ข้อมูล สะท้อนว่า รู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้รับฉีดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ นอกเหนือจากการการนั่งที่ประตูแล้ว ได้มีหน้าที่ในการจัดระเบียบเรียบร้อยของรถ ได้ช่วยเหลือในการเข็นรถนั่ง (wheelchair) สำหรับผู้สูงอายุ ได้เห็นถึงระบบการบริหารงานที่เป็นขึ้นเป็นตอนการทำงานของทุกภาคส่วนเป็นไปอย่างลงตัว

7. พยาบาลในจุดบริหารวัคซีน ที่เป็นผู้แทนกลุ่มจากความสมัครใจในการให้ข้อมูล ว่ามีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การทำงาน การทำงานร่วมกันของทีมสหวิชาชีพ มีความร่วมมือเป็นอย่างดีมาทำงานด้วยความตั้งใจ

จากการประเมินผลภาพรวมดังกล่าว สะท้อนถึงความสำเร็จจากการบริหารจัดการของศูนย์ฯ ด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม และทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และลงมือทำตลอดระยะเวลาที่ต่อเนื่อง อยู่ภายใต้สถานการณ์และข้อจำกัดที่เหมือนกัน แต่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยพื้นฐานที่จะทำงานให้สำเร็จ ประกอบด้วย ความพร้อมในการทำงานของบุคลากร ความพร้อมด้านทรัพยากร และนโยบายการบริหารงานของผู้นำองค์กร (Komol, 2020)

แนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการบริการฉีดวัคซีนโควิด19 สู่ความสำเร็จ

จากการถอดบทเรียนและวิเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการบริหารจัดการบริการฉีดวัคซีนโควิด-19 ด้านความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ประชาชนในพื้นที่ที่รับฉีดชอบได้รับวัคซีนมากกว่าร้อยละ 70 และสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างเท่าเทียมและครอบคลุมทั้งกลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และ 7 กลุ่มโรคเรื้อรัง รวมถึงประชาชนทั่วไป และ ประชาชนผู้มารับบริการพึงพอใจ มีการแสดงความชื่นชมในสื่อต่างๆมากมาย ไม่เกิดข้อร้องเรียน พบว่า มีปัจจัยหลายประการเริ่มจากการวางแผนเตรียมความพร้อมที่ดี การมีนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ชัดเจน การมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานผู้รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย การมีทักษะในการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ (Kheawchan & Chantuk, 2017) อีกทั้งใช้ทักษะต่าง ๆ ประกอบด้วย การสื่อสาร/การเจรจา การตัดสินใจ การสร้างสัมพันธภาพ การทำงานเป็นทีม เทคนิคการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การบริหารเวลา การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ รวมถึงการตระหนักถึงอิทธิพลทางสังคม และการลิ้นระบบ มาใช้ใน



การดำเนินงานศูนย์วัคซีนในครั้งนี้ รวมทั้งยังได้มีการนำแนวคิด ทฤษฎีเชิงระบบ กลวิธีการระดมสมอง และหลักการสร้างสุขในการทำงาน มาปรับใช้ในการทำงานดังนี้

1. ทฤษฎีเชิงระบบ (Kheawchan & Chantuk, 2017) ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (process) ผลผลิต (outputs) การจัดสรรปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ได้ผลลัพธ์/ผลผลิต คือจำนวนกลุ่มเป้าหมายมารับบริการ การบริการ (services) ขบวนการให้บริการวัคซีน หรือ ความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ให้บริการด้วย นอกจากนี้ยังมีการย้อนกลับ (feedback) จากผลลัพธ์ไปที่ปัจจัยนำเข้าเพื่อไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่ต้องดูไปคือคุ้มค่าหรือไม่ เช่น มีการจัดทีมรองรับผู้มารับบริการจำนวนมาก แต่หากผู้มารับบริการ ไม่ได้จำนวนตามเป้าหมาย เกิดการสูญเสียทรัพยากร คน เงิน ของ และเวลา มีการรวบรวมข้อมูลหาจุดบกพร่อง คิดค้นนวัตกรรมในการช่วยเหลือให้งานประสบความสำเร็จ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดต่อไป

2. กลวิธีการระดมสมอง (Brainstorming) หรือ ระดมความคิด (Suksawang, 2021) เพื่อปลูกไอเดียสร้างสรรค์ เนื่องจากการจัดบริการศูนย์วัคซีนครั้งนี้ มีบุคลากรในการปฏิบัติงานวันละ 50-70 คน แต่ละคน มาจากแต่ละฝ่ายต่างมีความถนัดที่แตกต่างกัน การระดมความคิดเห็นเป็นเทคนิคหนึ่งที่ยิมนำมาใช้เพื่อหาไอเดียสร้างสรรค์ใหม่ ๆ หรือใช้ในการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหา จากหลาย ๆ มุมมองให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ การระดมความคิดให้ได้ปริมาณมากที่สุด และ สรุปออกมาเป็น 3 กลุ่ม ไอเดียที่ดีพร้อมไปดำเนินการได้ ไอเดียดีรอการพิจารณา และ ไอเดียที่ต้องพิจารณา เช่น การให้บริการฉีดวัคซีนกับผู้สูงอายุที่เดินทางลำบาก มีการระดมสมอง เกิดข้อเสนอได้นวัตกรรมบริการ drive through หรือบริการฉีดในรถรางรับส่ง เป็นต้น สอดคล้องกับ Sawekwihari (2017) รูปแบบที่ดีที่สุด ความคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและมีความสมบูรณ์ของงานมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดนวัตกรรมสิ่งใหม่เกิดขึ้นมากมาย

3. หลักการสร้างสุขในการทำงาน การสร้างบรรยากาศให้ทุกคน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับ พยายามผู้นำทีมจึงมีความสำคัญมากในการบริหารคนและงานให้มีความสุขและสร้างสุขในการทำงาน การมีความจริงใจกับเพื่อนร่วมงาน ปลูกความรักสามัคคี การสร้างสัมพันธ์ที่ดี แก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการผูกมิตรและการสื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับความสุขของคนทำงานของ Diener (2022) การมีความคิดเชิงบวก รู้สึกมีความสุขกับงานไม่ว่างานนั้นจะมีลักษณะอย่างไร จะสามารถรับมือกับงานนั้นได้เสมอ

สรุป

จากการจัดบริการศูนย์วัคซีน พบว่า ความสำเร็จด้านการฉีดวัคซีนให้แก่ประชาชน ได้ผลบรรลุตามเป้าหมาย และประสบความสำเร็จในด้านของการจัดการระบบ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจใน



ระดับมากที่สุด โครงสร้างของการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงอย่างเท่าเทียมและครอบคลุม สามารถนำมาเป็นต้นแบบในการบริหารจัดการที่เหมาะสม ที่ควรประยุกต์ใช้ในอนาคต โดยเฉพาะกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่มีลักษณะคล้ายคลึงได้ สิ่งที่ได้ นอกเหนือจากผลลัพธ์ที่เห็นเป็นรูปธรรมแล้ว ยังเกิดผลลัพธ์ในมิติอื่น คือสัมพันธภาพที่ดีของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ โดยพบว่าบุคลากรทุกภาคส่วนที่ได้ช่วยเหลือสนับสนุน ชะท้อนว่าทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อทีมสหวิชาชีพ มีความสุขและเป็นเครือข่ายการทำงานที่ดีในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการวิจัยประสิทธิผลของการบริหารจัดการศูนย์ฉีดวัคซีนชนิดอื่น ๆ โดยการใช้แนวคิดการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ ด้านการศึกษา ควรนำผลการถอดบทเรียนในงานครั้งนี้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักศึกษาสาขาการบริหารทางการแพทย์ และ ด้านการบริการพยาบาลควรนำกลวิธีการบริหารจัดการของพยาบาลในการเป็นผู้นำการบริหารจัดการศูนย์ฯ ไปปรับใช้กับการบริหารจัดการบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยที่มารับบริการในหน่วยบริการปฐมภูมิ รวมทั้งในสถานการณ์ภัยพิบัติที่ต้องการการจัดการแบบสหวิชาชีพในเชิงรุกกับชุมชน

รายการอ้างอิง (References)

- Chantarothon, N. (2019). Strategy of Modern Organization Management Administration. *Journal of Industrial Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi*, 7(2), 60-70.
- Diener, E. (2022). *Happiness: the science of subjective well-being*. In R. Biswas-Diener & E. Diener (Eds), *Noba textbook series: Psychology*. Champaign, IL: DEF publishers. Retrieved from <http://noba.to/qnw7g32t>
- Drucker, P.F. (2005). *Concept of Peter Drucker*. Retrieved January 22, 2022 from http://file.siam2web.com/cmmmba/peter_drucker1.pdf.
- French, J., & Raven, B. (2017). *5 Forms of Power*. Retrieved December 21, 2021, from: <https://drpiyanan.com/2017/05/30/leadership-7/>
- Government of Thailand. (2021). *Ministry of Public Health to provide 100 million doses of vaccine to people by 2021*. Retrieved November 27, 2021, from: <https://www.thaigov.go.th/news/contents/details/43954>.
- Jansuk, J., Sirisooksilp, S., & Kanjug, P. (2021). Decision Making for School Administrators. *Udon Thani Rajabhat University Journal of Humanities and Social Science*, 10(2), 223-238.



- Kaewsanan, K. & Chirinung, P. (2021). Organization Management to Success. *Journal of Buddhist Sociology Rajamangala University of Technology Rattanakosin*. 6(4), 88-108.
- Kheawchan, K., & Chantuk, T. (2017). *Teamwork to increase work efficiency*. Retrieved November 7, 2021, Retrieved from <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/journaldtc/article/download/135704/101384/>.
- Komol, S. (2020). *Report on the study of organizational management measures in Phrae situation. Outbreak of covid-19 Division of Non-Communicable Diseases, Year2020*. Retrieved December 13, 2021 from <https://ddc.moph.go.th/uploads/publish/1169820210818084708.pdf>
- Sawatsaringkarn, P. (2017). *5 Forms of Power [French & Raven] Encyclopedia of Administration and Management*. Retrieved November 26, 2021. from <https://drpiyanan.com/2017/05/30/leadership-7>.
- Sawekwihari, N. (2017). *Factors Affecting Service Satisfaction of Ramathibodi Hospital*. Retrieved December 13, 2021 from: http://ethesisarchive.library.tu.ac.th./thesis/2017/TU_2017_5802030428_5885_6091.pdf
- Songkhla Provincial Public Health Office. (2021). *Information System for Information Management of COVID-19, Songkhla Province*. Retrieved November 27, 2021 from <https://healthcare.skho.moph.go.th/>
- Suksawang, S. (2021) *Brainstorming, Creative Techniques and Innovation Development*. Retrieved December 2021 from <https://www.sasimasuk.com/15847806/brain-writing>.