



คุณลักษณะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในหน่วยบริการปฐมภูมิ เขต 8

กาญจนา ปัญญาธร พย.ม.*
 กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง ปร.ด.**
 เพชรา ทองเฝ้า พย.ม.***
 รจนา วรวิทย์ตรงกูร พย.ม.****
 อุษณีย์ หลอดเณร พย.บ.*****

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วม คุณลักษณะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานหน่วยบริการปฐมภูมิเขต8ผู้ให้ข้อมูลได้มาแบบเฉพาะเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วยบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิทุกจังหวัด รวม 6 คน ผู้นำชุมชน 6 คน เพื่อนร่วมงาน 30 คน อาสาสมัครสาธารณสุข 30 คนและผู้รับบริการ 60 คนรวมทั้งสิ้น 132 คน เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นข้อคำถามแบบ Rating scale 5 ระดับจำนวน 35 ข้อ ที่ผ่านการประเมินความตรงของเนื้อหาและหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค เท่ากับ 0.92 และแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะและปัจจัยสนับสนุนการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่โดดเด่นดังนี้ 1) คุณลักษณะร่วม พบว่าคุณลักษณะที่มีอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ($\bar{X} = 4.69$, $S.D.=.57$) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} 4.69$, $S.D.54$) และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานผู้รับบริการและชุมชน ($\bar{X} = 4.71$, $S.D = .72$) 2) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมีการแสดงออกในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงานและครอบครัว ($\bar{X} = 4.72$, $S.D = .34$) การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาสร้างสรรค์วิธีการทำงาน ($\bar{X} = 4.69$, $S.D = .43$) การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ($\bar{X} = 4.68$, $S.D=.41$) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการดำเนินชีวิต ($\bar{X} = 4.68$, $S.D = .34$) และ 3) คุณลักษณะเฉพาะ พบว่าบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานทุกคนเป็นผู้ที่ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นคนในหน้าที่และทำงานในพื้นที่มานานบูรณาการงานและทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย ประยุกต์ใช้หลักธรรมในการทำงานและมีจิตสำนึกในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ผลการศึกษาทำให้องค์กรด้านสุขภาพได้แนวทางพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานในหน่วยบริการปฐมภูมิและหน่วยงานการศึกษาได้ข้อมูลในการจัดบริการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ

คำสำคัญ : หน่วยบริการปฐมภูมิ ความเป็นเลิศ คุณลักษณะของบุคลากร

*พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ(ด้านการสอน) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี

**รองผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลงานวิชาการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี

***รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี

****พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ (ด้านการสอน) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรธานี

*****ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 8 อุตรธานี



Characteristics of Excellent Health Care Providers in Primary Care Units National Health Security Office Region 8

Kanchana Panyathorn M.N.S.*

kamoltip Tanglakmankhong PhD**

Pechara Tong pao M.N.S.***

Rojana woravitsarangkul M.N.S. ****

Ussanee Iordnan B.N.S. *****

Abstract

This descriptive research aimed to study the characteristics of excellent health care providers in primary care units, National Health Security Office Region 8, including with common Characteristics, transformative leadership and specific Characteristics. The participants were 6 excellent Health Care Providers, 6 community leaders, 30 colleagues, 30 health volunteers and 60 clients of the candidates. Data was collected by interviewing with 5 rating scale toward leadership questionnaires and semi- structure questions for the specific characteristic and supportive factors which applied from leadership theory, transformational leadership theory and excellence healthcare indicators. The reliability was at 0.92. Descriptive statistic and content analysis were used in this study.

The results found that 1) common characteristics of the excellent health care providers had at the highest level about dedication ($\bar{X} = 4.69$, S.D = .57) creation ($\bar{X} = 4.69$, S.D = .54) and relationship among co-worker and clients ($\bar{X} = 4.71$ S.D = .72) 2) transformative leadership had at the highest level about idealized influence as role model in working and living ($\bar{X} = 4.68$, S.D = .34), inspirational motivation ($\bar{X} = 4.72$, S.D = .34), intellectual stimulation ($\bar{X} = 4.59$, S.D = .43) and individual consideration ($\bar{X} = 4.68$, S.D = .41), and 3) specific characteristics of the excellent health care providers that obviously found were continuous learning, contact understanding and engaging of their working area, integration, using Buddha way in working and have public consciousness. The results of this study will be benefit for human resources development organization and education in improving health care providers in primary care unit.

Keywords : primary care unit, excellence, characteristic.

*Lecturer, Borommarajonani, College of nursing Udonthani

** Deputy director(research), Borommarajonani, College of nursing Udonthani

***Deputy director(Administator), Borommarajonani, College of nursing Udonthani

**** Lecturer, Borommarajonani, College of nursing Udonthani

***** Deputy director (Primary Health Care) , National Health Security Office, Region 8



บทนำ

หน่วยบริการปฐมภูมิ เป็นสถานบริการด่านแรกในระบบสุขภาพที่ให้บริการแก่ประชาชน หัวใจสำคัญที่เป็นคุณภาพของการบริการในหน่วยบริการปฐมภูมิ คือ การบริการแบบองค์รวม ต่อเนื่องผสมผสานและสนับสนุนการพึ่งตนเองของประชาชนเป็นหลักการสำคัญที่บุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิต้องใช้ในการปฏิบัติงาน¹ จากลักษณะงานในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิที่ต้องทำงานร่วมกับทีมสุขภาพ เครือข่าย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน การที่บุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิจะทำงานประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเตรียมพร้อมของบุคลากรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและปรับสภาพการทำงานให้สอดคล้องกับปัญหาและเข้าไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจะช่วยสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานและผู้รับบริการ² นอกจากนี้การที่บุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิจะทำงานประสบความสำเร็จสามารถตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพของประชาชน ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังคน ศักยภาพในการทำงานและบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกันจำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะที่มีความพิเศษที่จะช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้มีผลงานโดดเด่นกว่าบุคคลอื่นและเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรเป็นองค์ประกอบหนึ่งในปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลงานและผลผลิตดังนั้นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางสุขภาพที่ดีซึ่งสำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 8 มีกลวิธีในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิด้วยการสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติเป็นบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานโดยสร้างเกณฑ์คัดเลือกความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) มีผลงานเด่นในการพัฒนาหน่วยบริการปฐมภูมิต่อเมืองอย่างน้อย 3 ปี 2) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) มีผลงานที่สร้างแรงบันดาลใจ และ 4) ผลงานดีเด่นเป็นรูปธรรมมีประโยชน์ต่อส่วนรวม³ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา ในฐานะผู้ร่วมดำเนินการสรรหาบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนของกระบวนการสรรหา ตั้งแต่การสร้างเครื่องมือประเมิน การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ในพื้นที่การศึกษาเอกสารผลงานและการสัมภาษณ์ถอดบทเรียนบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานพบว่าบุคลากรเหล่านี้มีคุณลักษณะเฉพาะที่โดดเด่น

แตกต่างจากบุคคลอื่น เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาเรื่องนี้ที่ชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ เขต 8 ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วม คุณลักษณะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะเฉพาะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานหน่วยบริการปฐมภูมิเขต 8

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard M Bass⁴ มาเป็นกรอบในการศึกษาเนื่องจากบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ มีบทบาทหน้าที่ในการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชนครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายทำงานร่วมกับทีมสุขภาพและชุมชนในสถานการณที่เปลี่ยนแปลง จึงต้องมีคุณลักษณะของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะเฉพาะที่จะขับเคลื่อนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคุณลักษณะร่วม ได้แก่ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณลักษณะด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการดำเนินชีวิต การสร้างบันดาลใจให้ผู้อื่น การกระตุ้นสติปัญญาผู้ตาม การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และคุณลักษณะเฉพาะที่มีอย่างโดดเด่นในบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย การวิจัยเชิงพรรณนา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ ผู้ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการตรวจประเมินหน่วยบริการปฐมภูมิเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ผู้นำชุมชน เพื่อนร่วมงาน อาสาสมัครสาธารณสุขและผู้รับบริการในพื้นที่ของผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลได้มาแบบเฉพาะเจาะจงประกอบด้วย 1) ผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 66 คน ได้แก่ ผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน 6 จังหวัด จังหวัดละ 1 คน รวม 6 คนเพื่อนร่วม



งานของผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานทุกคนทุกระดับรวม 30 คนและอาสาสมัครสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 5 ปี รวม 30 คน 2) ผู้ให้ข้อมูลทั่วไป จำนวน 66 คน ได้แก่ ผู้นำชุมชนในพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน 6 คน และผู้รับบริการในพื้นที่ของผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน จำนวน 60 คน รวมทั้งสิ้น 132 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้นำชุมชน เพื่อนร่วมงาน อาสาสมัครสาธารณสุขและผู้รับบริการเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานที่ประยุกต์มาจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นข้อคำถามแบบ Rating scale 5 ระดับจำนวน 35 ข้อที่ผ่านการประเมินความตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญและหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค เท่ากับ 0.92

2. แนวทางสัมภาษณ์เชิงโครงสร้างผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน ผู้นำชุมชน เพื่อนร่วมงาน อาสาสมัครสาธารณสุขและผู้รับบริการ เป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะและปัจจัยสนับสนุนการทำงานจนเป็นที่ยอมรับจำนวน 6 ข้อ

การรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยประสานพื้นที่เพื่อสร้างความเข้าใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมในการทวจวิจัย โดยรักษาความลับของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างและนำเสนอข้อมูลในภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะและปัจจัยสนับสนุนการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ

ผลการวิจัย

1. **คุณลักษณะร่วม** คุณลักษณะที่บุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมีอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ดังนี้

1.1 **มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานผู้รับบริการและชุมชน** ($\bar{X} = 4.71, S.D = .72$) ทุกท่านเป็นบุคคลที่เข้ากับคนอื่นง่าย มีทักษะการพูดและการฟังที่ดี มีธรรมาจริย

ไมตรีดี ทำให้เปลี่ยนสัมพันธภาพจากเจ้านายและลูกน้องหมอมและผู้ป่วย เป็นการสร้างความผูกพันฉันท์พี่น้องและเครือญาติช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ส่งผลให้ได้รับความร่วมมือทั้งจากผู้ร่วมงานและชุมชน ร่วมแรงร่วมใจกันผลักดันงานต่างๆให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้รับบริการในพื้นที่ปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความเป็นเลิศเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า...“หมอมพูดดีไม่ถือตัวกับคนไข้ ดูแลเอาใจใส่ดี ไปหากรักษาทันที ไม่เกีย่งงาน ไม่ว่าจะไปตอนไหนและเป็นลูกเป็นหลานของที่นี่ มีอะไรพอช่วยได้ก็อยากช่วย เพราะหมอมก็ดูแลพวกเราทุกเรื่อง”

1.2 **ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน** ($\bar{X} = 4.69, S.D = .57$) โดยพบว่าในรอบ 3 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ทุกท่านเอาใจจริงเอาใจในการทำงานดังเช่น งานฟื้นฟูผู้พิการที่ได้รับรางวัลชนะเลิศการประกวดระดับบุคคลของเขต 8 ในปี 2558 ซึ่งได้ใช้ความพากเพียรในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลามากกว่า 10 ปี จนสามารถพัฒนางานระดับปฐมภูมิและขยายไปสู่เขต 8 มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์การดูแลผู้พิการทุกปี และรวบรวมเป็นหนังสือเล่าประสบการณ์เรื่อง “วันวานที่พากเพียร สู้วันนี้ที่ภาคภูมิใจ” และโครงการ “งานบุญประเพณี งานศพปลอดเหล้า” ที่สวนกระแสดังคมและวัฒนธรรมความเชื่อของประชาชน ผลกระทบของสุราทำให้เกิดปัญหาทั้งระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ยากได้รับการต่อต้านจากทั้งผู้ขายและผู้เสพ แต่บุคลากรที่มีความเป็นเลิศมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหา

1.3 **มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน** ($\bar{X} = 4.69, S.D = .54$) โดยคิดค้นหาวิธีการใหม่ๆในการทำงาน ทำให้การบริการรวดเร็วขึ้นและลดต้นทุน ดังเช่น การนำเทคโนโลยี Skype มาใช้ในการปรึกษาแพทย์เพื่อการรักษา การนัดประชุมปรึกษาผ่านทาง Line กลุ่ม การให้ความรู้แก่ผู้รับบริการโดยใช้ you tube ซึ่งมีทั้งภาพ เสียงและการเคลื่อนไหว การใช้วิทยุชุมชนคนรักสุขภาพให้ผู้พิการและอาสาสมัครสาธารณสุขจัดรายการให้ความรู้การดูแลสุขภาพ และการสร้างนวัตกรรมเช่น Family Folder Collector บน Smart Phone เครื่องถ่ายภาพทำผู้ป่วยเบาหวานคัดกรองภาวะแทรกซ้อน หม้อมูดยุงกักเก็บป้องกันโรคไข้เลือดออก กระจก Selfie ตรวจแผลฝีเย็บหลังคลอดและก้านตาลวด เท้าลดอาการขาในผู้ป่วยเบาหวาน

2. **การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า บุคลากรที่มีความเป็นเลิศ



ในการปฏิบัติงานมีการแสดงออกในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่

2.1 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงานและครอบครัว ($\bar{X} = 4.72, S.D = .34$) ทุกท่านเป็นผู้ที่ทำงานด้วยความกระตือรือร้น มองการณ์ไกลถึงความ เป็นไปได้อื่นๆ และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จทำให้เพื่อนร่วมงาน ผู้นำชุมชน อาสาสมัครสาธารณสุขและประชาชนยินดีมาร่วมทำงานด้วย ดังเช่น โครงการงานบุญประเพณีงานศพ ปลอดภัยที่บุคลากรที่มีความเป็นเลิศได้มีความมุ่งมั่นทำงานจนกระทั่งสังคมจนทำให้ผู้ร่วมงานและประชาชนเห็นถึงความตั้งใจจริงและให้ความร่วมมือโครงการฟื้นฟู ผู้พิการ โครงการดูแลสุขภาพผู้ป่วยเรื้อรัง ที่ดำเนินการอย่างจริงจัง และต่อเนื่องมานานหลายปีและโครงการตำบลจัดการ สุขภาพดีเยี่ยมระดับเขต

2.2 การเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและการดำเนินชีวิต ($\bar{X} = 4.68, S.D = .34$) ทุกท่านมาทำงานก่อนเวลา ไม่เคยมาสาย มีสัมมาคารวะกับผู้ใหญ่ไม่มีหนี้สิน ไม่เล่นการพนัน ประหยัด เสียสละ ดำรงตนอยู่ในหลัก ศีลธรรม ต้องการให้คนอื่นทำอย่างไร ตนเองต้องทำให้ดูก่อน ดังเช่น การเป็นแบบอย่างในการดูแลสุขภาพบริการ เน้นการปฏิบัติให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตาส่งที่มองเห็นได้ง่าย คือ ความสะอาด สวยงาม เป็นระเบียบ โดยเริ่มจากการ ทำความสะอาดห้องน้ำที่รพ.สต ด้วยตนเองเพราะเป็นพื้นที่ เล็กและทำง่ายจนผู้ร่วมงานมีใจใฝ่เยี่ยงทำตามและขยาย ไปยังพื้นที่ส่วนอื่นจน รพ.สตแห่งนี้ได้รับรางวัล สถาน บริการสะอาดสวยงาม ดังคำกล่าวของผู้รับบริการในพื้นที่ ว่า...“สุดท้ายของการทำงาน ดีกับชาวบ้านเสมอต้นเสมอ ปลายหาเหมือนไม่ได้ ติดดินเป็นแบบอย่างให้กับชาวบ้าน และคนที่ทำงานด้วย ถ้าไม่มีหมอมจะลำบาก”

2.3 การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล ($\bar{X} = 4.68, S.D = .41$) บุคลากรที่มีความเป็นเลิศรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างตั้งใจและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงานและการพัฒนาตนเอง เข้าใจความรู้สึกและเห็น ว่าทุกคนไม่เหมือนกันรู้ศักยภาพของผู้ร่วมงานและอาสาสมัครสาธารณสุขแต่ละคนว่าจะขอความร่วมมือในเรื่องใด เนื่องจากอยู่ด้วยกันมานานและเคยร่วมงานกันหลายครั้ง ดัง เช่นคำกล่าวของเพื่อนร่วมงานที่กล่าวว่า...“หัวหน้ารับฟังแม้กระทั่งเด็กฝึกงาน เพราะเห็นว่าทุกคนมีความหมายเหมือน

กัน คนที่ไม่เป็นก็ค่อยๆ สอนให้คำแนะนำและพัฒนา อาสาสมัครสาธารณสุขตามศักยภาพของแต่ละคน”

2.4 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้สติปัญญาสร้างสรรค์วิธีการทำงาน ($\bar{X} = 4.52, S.D = .43$) การทำงาน ร่วมกับทีมสุขภาพและภาคีเครือข่าย บุคลากรที่มีความเป็น เลิศใช้การประชุมโดยผ่านทาง Line กลุ่มให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดเห็นช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม สนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการ ใหม่การพาทีมงานไปร่วมโครงการต่างๆ เพื่อเรียนรู้ เก็บเกี่ยว ประสบการณ์ความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคนำมาปรับใช้ในการ ทำโครงการ การนำแนวคิดทางพุทธศาสนา “การดับทุกข์ ที่ต้นเหตุ” ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ชาวบ้านคุ้นเคยมาเป็นแนวทาง ในการแก้ปัญหาการควบคุมป้องกันโรคไข้เลือดออก โครงการผู้สูงอายุชุมชน โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร จัดการยาและเวชภัณฑ์ที่จำเป็นไว้ใช้ในชุมชน โครงการ หมู่บ้านดีวิถีไทย ซึ่งชุมชนมีส่วนร่วมตั้งแต่การวิเคราะห์ ปัญหา การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล

3. คุณลักษณะเฉพาะ พบว่าบุคลากรที่มีความเป็น เลิศมีคุณลักษณะพิเศษ ดังนี้

3.1 การเป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทุก ท่านเป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยเรียนต่อเฉพาะ ทาง เช่น แพทย์เวชปฏิบัติครอบครัว การเรียนเพิ่มวุฒิการ ศึกษาระดับปริญญาโทด้านการพยาบาล การสาธารณสุข และการบริหารในวันหยุด การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในหลักสูตรที่จะเอื้อต่อการทำงานเช่น พยาบาลเวชปฏิบัติ

3.2 เข้าใจบริบทและมีความผูกพันกับพื้นที่ โดยร้อยละ 83.3 ทำงานในพื้นที่มานานทำให้ได้รับความ ร่วมมือจากชุมชน สามารถนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการ ทำงาน และร้อยละ 16.7 เป็นบุคคลที่เติบโตมาจากชุมชน เข้าใจบริบทชุมชนและรักการทำงานในชุมชนซึ่งข้อมูลที่ได้ จากชุมชนเป็นไปในทางเดียวกันว่า...“หมอมเป็นคนบ้าน เดียวกัน พูดภาษาเดียวกันเป็นลูกเป็นหลานและเป็นคนติด ดิน มีอะไรที่พอช่วยได้ก็อยากช่วยเหลือ” ดังจะเห็นได้จาก โครงการขับเคลื่อนสุขภาพของชาวบ้านในการสอนสุขศึกษา การส่งเสริมให้ชาวบ้านนำวัสดุในท้องถิ่น เช่น ไม้ไผ่ ลูกไม้ โยบอบ มาใช้ในการดูแลสุขภาพและพัฒนาเป็นนวัตกรรม สหบาทาก้ามปูชุกกำลัง ก้านตาลนวดเท้าลดภาวะแทรกซ้อน ในผู้ป่วยเบาหวาน โครงการปลูกผักสวนครัวรั้วกินได้



3.3 การบูรณาการงานกับหน่วยงานทั้งภายในภายนอกและนำภาคีเครือข่ายมาร่วมดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากโครงการหมู่บ้านสุขภาพดีวิถีไทย การขับร้องสรภัญญะสอนสุขศึกษาและนวัตกรรมการชง 5 แห่งที่มีการทำงานร่วมกันระหว่างพระ บุคลากรสาธารณสุขและชุมชน โครงการหมู่บ้านปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพและการสร้างฐานการเรียนรู้สุขภาพ จนได้รับรางวัลดีเยี่ยมระดับเขตในเรื่องตำบลจัดการสุขภาพดีวิสาหกิจชุมชนยั่งยืน

3.4 การใช้หลักธรรมในการบริหารงานและประยุกต์ใช้ในการทำโครงการ ได้แก่หลักอิทธิบาท 4 หลักสัปปริศธรรม 7 รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคลการนิมนต์พระเจ้าอวาสัตถ์ร่วมเป็นกรรมการงานสาธารณสุข พระเทศน์สอนสุขศึกษา การงดเหล้า บุหรี่ ของมีนเมาต่างๆ ในงานศพ งานบุญ

3.5 การมีจิตสำนึกสาธารณะเป็นผู้เสียสละและอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม เช่น แพทย์จบเวชศาสตร์ครอบครัวมาทำงานทุ่มเทให้กับชุมชนและการทำผ้าป่าสามัคคีพัฒนาหน่วยบริการ

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษา มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. คุณลักษณะร่วม ที่ปรากฏให้เห็นอย่างโดดเด่นที่สุดในตัวบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานหน่วยบริการปฐมภูมิ ได้แก่ การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน ชุมชนและผู้รับบริการนอกจากนี้ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำงานนอกเหนืองานตามนโยบายหรืองานประจำยังเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและชุมชน ซึ่งข้อค้นพบที่ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Bass (1999) และสอดคล้องกับเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเป็นเลิศของสำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 8 ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะช่วยบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นอยู่ร่วมกันมีความสุขงานประสบความสำเร็จและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้

ที่ทำงานในชุมชนเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบมุ่งมั่น มีมนุษย์สัมพันธ์เป็นมิตรกับผู้รับบริการการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ความขัดแย้งและความผูกพันระหว่างกัน เป็นปัจจัยทำนายคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในหน่วยบริการปฐมภูมิ⁵⁻⁸

2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานมีการแสดงออกในระดับมากที่สุดทุกด้าน ซึ่งปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบการทำงานที่มีประสิทธิภาพผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาให้บุคลากรมีคุณลักษณะดังกล่าว สามารถทำได้โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ และการเสริมแรง สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าลักษณะของผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง^{9,10} ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง¹¹ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร¹² เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน มีดังนี้

1) การเป็นแบบอย่างที่ดี จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีความเป็นเลิศมีการแสดงออกในระดับมากที่สุด ทั้งในด้านการทำงานและการดำเนินชีวิต ซึ่งการเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้ผู้ร่วมงานและคนรอบข้างเกิดการลอกเลียนแบบ พฤติกรรมที่ดีนำไปปฏิบัติและเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass ที่อธิบายว่า บุคลิกภาพที่น่านับถือเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้คนอยากทำงานด้วย ภูมิใจที่มีโอกาสได้ร่วมงานและทุ่มเททำงานให้ด้วยความเต็มใจ

2) การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงานและคนรอบข้าง พบว่าบุคลากรที่มีความเป็นเลิศมีการแสดงออกในระดับมากที่สุด แต่ละท่านได้สร้างคุณความดีที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยสร้างความประทับใจ เลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานและคนรอบข้างและแสดงออกโดยการเต็มใจเสียสละแรงกายแรงใจมาทำงานด้วยอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนงานบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า แรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน¹³



3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาการทำงาน บุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการทำงานมีการกระตุ้นให้ทำตามใช้ความรู้และประสบการณ์สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ เช่น การนำแนวคิดทางพุทธศาสนา การดับทุกข์ที่ต้นเหตุเป็นหลักธรรมที่ชาวบ้านคุ้นเคยมาเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการควบคุมป้องกันโรคไข้เลือดออกซึ่งการนำหลักทางศาสนามาทำงานในชุมชน เนื่องจากคนไทยได้รับการปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก เข้าวัดทำบุญตักบาตรและถือศีล เป็นการอบรมปณิธานให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและใช้สติปัญญา

4) การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล บุคลากรที่มีความเป็นเลิศเป็นผู้ที่เข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนางานและการพัฒนาคนเนื่องจากบุคคลมีคุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน การรู้ถึงแรงจูงใจในการทำงานและศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานและคนในชุมชนจะเป็นการค้นหาทุนทางสังคมที่มีอยู่ในชุมชนและนำมาร่วมพัฒนางานสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าบุคลากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันและแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการทำงาน^{4,15} และปัจจัยทำนายสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน คือ ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน¹⁶

3. คุณลักษณะเฉพาะ บุคลากรที่มีความเป็นเลิศทุกคนมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป คือ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านวิชาชีพและการบริหารทำให้รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า บุคลากรที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจะมีสมรรถนะความเป็นผู้นำสูง และมีพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน¹⁷ นอกจากนี้คุณลักษณะเฉพาะที่พบในบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน คือ การเป็นคนในพื้นที่ เติบโตมาจากชุมชน เข้าใจบริบทชุมชน ทำให้เข้ากับชุมชนได้ง่ายและได้รับความร่วมมือจากชุมชน ทำงานแบบบูรณาการร่วมกับภาคีเครือข่ายไม่ทำงานคนเดียว จะช่วยให้ได้งานหลายๆ อย่างไปพร้อมกันและมีผู้ร่วมดำเนินการ ใช้หลักธรรมในการบริหารงานและประยุกต์ใช้ในการทำโครงการซึ่งมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของคนในชุมชนทำให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน มีจิตสำนึกสาธารณะเป็นผู้เสียสละและอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อ

ประโยชน์ต่อส่วนรวม ทำให้ผู้ร่วมงานและประชาชนเลื่อมใสศรัทธาซึ่งคุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวที่พบในตัวบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในหน่วยบริการปฐมภูมิ จะเป็นแนวทางในการค้นหาคนต้นแบบ เพื่อชำระรักษาคนในระบบและพัฒนากำลังคนในหน่วยบริการปฐมภูมิของการพัฒนา

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการศึกษาที่พบว่า บุคลากรที่มีความเป็นเลิศในหน่วยบริการปฐมภูมิ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงานหลักประกันสุขภาพสาขาจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ โรงพยาบาลแม่ข่ายและหน่วยบริการปฐมภูมิ จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานและฝึกให้เป็นคนใฝ่รู้รอบรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. จากผลการศึกษาที่พบว่า บุคลากรที่มีความเป็นเลิศมีคุณลักษณะของการมีจิตสำนึกสาธารณะเสียสละและอุทิศแรงกายแรงใจเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมทำให้ผู้ร่วมงานและประชาชนเลื่อมใส ศรัทธา และให้ความร่วมมือในการทำงาน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการปฐมภูมิ ได้มีการพัฒนาด้านการสร้างจิตสำนึกสาธารณะซึ่งจะเป็นแนวทางในการรักษาบุคลากรให้ทำงานในพื้นที่ เพิ่มคุณภาพของการปฏิบัติงานและประชาชนได้รับการดูแลที่มีคุณภาพ

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณสำนักงานหลักประกันสุขภาพเขต 8 อุตรธานี วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนุตรธานี คณะกรรมการตรวจประเมินบุคคลทรงคุณค่า ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล อาสาสมัครสาธารณสุข ประชาชนในพื้นที่และบุคลากรที่มีความเป็นเลิศที่ให้ความร่วมมือในการศึกษา



References

1. Bureau of Health service system development. Primary care award: PCA. Department of Health Service Support, Ministry of Public Health; 2009.
2. Office of Community Based Health Care Research and Development. Primary Care Situation in Thailand; 2010.
3. National Health Security Office, Region 8 Udonthani. Annual report: Criteria and questionnaires to evaluated excellence health care providers; 2015.
4. Bass and Stogdills. Handbook of leadership: Theory, research and managerial Application [database on the internet] 1990[cited 2015 April 1]. Available from <https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id>
5. Suwaree Pechtang and others. Factors Related to Quality of work life of Nurse working in Primary Care Unit in Central Region of Thailand. *Journal of Public Health Nursing* 2014; 28 (1): 29-42.
6. Bhunyabhadh Chaimay and Others. Demographic Factors of Health Personnel in Three Border Provinces of South Thailand that affect work Quality of Life. *Journal of Public Health* 2013; 43 (2): 138-149.
7. Aukratoun Sangmaneechoti. The Characteristics of school Administrators as perceived by Communities. Dependence study submitted in partial fulfillment of requirement for the degree Master of Education, Graduate school, Silapakorn University; 2009.
8. Saowalak Yamtree, Kanlaya Pangprasert and Srilamyong Sunsiri. A Study of learning Ability, Desirable Characteristics, and Future Perspectives of Community Funded Nursing Students and Those of Non-Community Funded Nursing Students. *Journal of Nursing and Health Care* 2014; 32 (3): 173-181.
9. Narin Dechsatan and Others. Transformational Leadership of Institutional Administrators affiliated with Kalasin Primary Education Service Area office 3. *Praewa Kalasin Journal* 2014 ;1(3): 83-99.
10. Pattakorn Wongsakul. The correlation of leadership for change and select effectiveness of Bangkok Metropolitan school in Latkrabang District; 2555.
11. Piyapong Wannakulpong .A Comparison of Transformational Leadership and Work Motives between High and Low Levels of Career Success among Independent Business Owners: A Case Study at Unicity Marketing (Thailand) The Independence study .Chiang Mai University; 2006.
12. Phiphatpong Donpaew, Thitiarpha Tangkawanich and Pakorn Panchan. Relationship between Transformational Leadership and Competencies of Nurses in Operation room, Tertiary Hospital in Northern Region, Ministry of Public Health. *Journal of Nursing and Health Sciences* 2015; 9 (3): 86-99.
13. Pemika Sapsong. The Relationship between the Supervisor's Transformational Leadership as Perceived by the Employees with Job Performance and Job Satisfaction of Phathong Thungsong Co, Ltd. and Phathong 24 Co., Ltd. *Journal of Southern Technology* 2013 ; 6(1): 53-58.
14. Anan Chaiku Iwatana and Jureerat Jantamud. The Evaluation of Career Motivation among Nurses at Medicine Divisions. Salprasitthiprasong Hospital, Ubon Ratchthani Province. *Journal of Public Health Nursing* 2012; 26 (1): 51-68.
15. Nipa Amphiwan, Poonsuk Hingkanont and Pakorn Prajanban. The Relationship Between Leadership Behaviors and Contribute Motivation by Perception of Staff Nurses in Buddachinaraj Phitsanulok Hospital. *Journal of Nursing and Health sciences* 2011; 5 (3): 65-79.
16. Sukonthip Rungruang and others. Factors associated with the Competency of Public Health Technical officers : A study of region service Provider 4. *Public Health and Health Laws Journal* 2016; (1): 16-29.
17. Kampholsiri Puthtaragsa and others. The Model of Leader' Competency in Happy Workplace of Private Organization. *VRU Research and Development Journal Humanities and Social Science* 2016; 11(1).