

ลักษณะทั่วไปของโรงพยาบาลท่าเหนือ (กรณีศึกษา)

โรงพยาบาลจัดเป็นองค์กรระบบเปิด การวิเคราะห์ภาวะผู้นำกับความเป็นเลิศด้านการบริหารของผู้บริหารโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่น กระทรวงสาธารณสุข ในลักษณะกรณีศึกษา ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นภาพรวม (holistic view) อันจะนำไปสู่ความเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมของโรงพยาบาลทั่วไป (กรณีศึกษา) ได้แก่ สภาพสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของโรงพยาบาล ตลอดจนสภาพทั่วไปของโรงพยาบาลในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมของโรงพยาบาลท่าเหนือ (นามสมมติ)

1. สภาพสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น

1.1 ประวัติความเป็นมาของจังหวัดอุตรดิตถ์

อุตรดิตถ์ แปลว่า ท่าเหนือ สมัยก่อนเป็นเมืองท่าที่สำคัญของการค้าขายทางใต้และทางเหนือ สถานที่ตั้งตัวเมืองอุตรดิตถ์ปัจจุบันเดิมมีฐานะเป็นเพียงตำบล เรียกว่าบางโพธิ์ท่าอิฐ ขึ้นอยู่กับเมืองพิชัย แต่ด้วยสถานที่ตั้งซึ่งอยู่ริมฝั่งของแม่น้ำน่านเป็นท่าเรือค้าขายอันสำคัญ กล่าวคือ พ่อค้าที่เดินเรือค้าขายมาจากแพร่ น่าน หลวงพระบาง สิบสองปันนา หรือมาจากหัวเมืองใต้เมื่อนำสินค้ามาถึงบางโพธิ์ ก็ใช้เป็นท่าขนถ่ายสินค้า ณ สถานที่แห่งนี้บางโพธิ์ท่าอิฐจึงเจริญอย่างรวดเร็ว ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ยกฐานะตำบลบางโพธิ์ขึ้นเป็นเมือง เรียกว่า เมืองอุตรดิตถ์ แต่ยังคงมีการปกครองขึ้นต่อเมืองพิชัยเดิม ผู้คนจากเมืองพิชัยเริ่มพากันอพยพมาตั้งถิ่นฐานท่ามาหากินที่เมืองอุตรดิตถ์มากขึ้น จนถึงปี พ.ศ. 2444 เมืองอุตรดิตถ์กลับยิ่งเจริญกว่าเมืองพิชัย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงโปรดเกล้าฯ ให้ย้ายเมืองพิชัยมาตั้งที่อุตรดิตถ์ และเปลี่ยนชื่อเมือง เป็นเมืองพิชัย ส่วนเมืองพิชัยเก่านั้น ลดฐานะลงเป็นอำเภอ เรียกว่า อำเภอพิชัยเก่า ครั้นต่อมาภายหลังเพื่อมิให้เรียกชื่อสับสน จึงเปลี่ยนชื่อเมืองพิชัยที่บางโพธิ์ ท่าอิฐ เป็นเมืองอุตรดิตถ์ดังเดิม ส่วนอำเภอพิชัยเก่า ก็เรียกอำเภอพิชัยสืบมาจนกระทั่งถึงทุกวันนี้

1.2 สภาพภูมิศาสตร์

จังหวัดอุตรดิตถ์ตั้งอยู่ทางภาคเหนือตอนล่างของประเทศ มีพื้นที่ 7,838.39 ตารางกิโลเมตร หรือ 4,889,120 ไร่ สูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 763 เมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครโดยทางรถไฟ ประมาณ 485 กิโลเมตร และโดยทางรถยนต์ประมาณ 544 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

| | |
|-------------|--|
| ทิศเหนือ | ติดต่อกับจังหวัดแพร่ และ จังหวัดน่าน |
| ทิศใต้ | ติดต่อกับจังหวัดพิษณุโลก |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อกับจังหวัดพิษณุโลก และ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว |
| ทิศตะวันตก | ติดต่อกับจังหวัดสุโขทัย |

ด้วยสภาพภูมิศาสตร์ ซึ่งมีชายแดนติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทำให้พลเมืองของทั้ง 2 ประเทศ มีการติดต่อสัมพันธ์กันหลายด้าน เช่น การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าซึ่งกันและกัน การแข่งขันกีฬามิตรภาพไทย-ลาว เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการติดต่อขอรับบริการด้านสาธารณสุขในจังหวัดอุตรดิตถ์อย่างต่อเนื่อง

1.3 ลักษณะภูมิศาสตร์

จังหวัดอุตรดิตถ์มีภูมิประเทศส่วนใหญ่เป็นภูเขา ทำให้อากาศร้อนจัดในฤดูร้อน อุณหภูมิเฉลี่ยประมาณ 35-40 องศาเซลเซียส ส่วนฤดูฝนนั้นมีฝนตกชุกทุกปี เนื่องจากสภาพอากาศที่ร้อนจัดเช่นนี้ ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานโดยเฉพาะสถานที่ทำงานที่ต้องประสบกับภาวะความเครียดสูงตลอดเวลา ดังเช่น การทำงานในโรงพยาบาล ทำให้พฤติกรรมทั้งของผู้ให้บริการและผู้รับบริการมีความแปรปรวนและไม่เหมาะสมในบางโอกาส ยิ่งสภาพอากาศที่ร้อนจัดเท่าไรก็ยิ่งส่งผลต่อความเครียดมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหาร โรงพยาบาลท่าเหนือ ผู้อำนวยการดีเด่น ได้เล็งเห็นความสำคัญของผลกระทบนี้ ต่อมาจึงได้คิดค้นกลยุทธ์ ต่าง ๆ ในการดับร้อน คลายเครียดให้กับผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการโดยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงพยาบาลท่าเหนือให้มีบรรยากาศคล้ายโรงแรม ได้แก่ การติดตั้งเครื่องปรับอากาศตามจุดต่าง ๆ การปรับปรุงสถานที่ การสร้างสวนหย่อมทั้งภายในและภายนอกอาคาร การให้บริการเครื่องดื่ม เช่น น้ำหวาน โอวัลติน ให้กับผู้รับบริการที่บริเวณตึกผู้ป่วยนอกโดยไม่คิดมูลค่า เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การทำงานในโรงพยาบาลท่าเหนือดำเนินไปด้วยความร่มเย็นและราบรื่น ผู้รับบริการเกิด

ความพึงพอใจ ประทับใจกับบริการที่แปลกใหม่ ผู้รับบริการที่ตีผู้ป่วยนอกที่มารับบริการในช่วงฤดูร้อน เดือนเมษายน 2539 ซึ่งเป็นวันที่มีอากาศร้อนจัด อุณหภูมิประมาณ 40 องศาเซลเซียส ได้ให้สัมภาษณ์ถึงความรู้สึกของการมา โรงพยาบาลว่า

“อากาศร้อน ๆ อย่างนี้มาโรงพยาบาลก็ดีนะ... ที่นี้เค้ามีบริการดี ตอนที่รอหมอตรวจ เค้าก็มาแจกน้ำหวานให้กินฟรี แอร์ก็เย็นสบาย แล้วก็... มีทีวีให้ดู...ฉันมาตรวจคนเดียว...มาเอายาไปกินต่อ...พาลูกมาด้วย 2 คน เค้าสบายดีไม่ได้ตรวจอะไรหรอก...เค้าชอบมานะโรงพยาบาลนี้เค้าไม่กลัวหอกมาหาหมอ มาโรงพยาบาล เค้าชอบ เย็นดี ได้ดูทีวี...เราเอาข้าวมากินด้วยเดี่ยวเอายาเสร็จก็ไปกินใต้ต้นไม้เนน มีน้ำตก น้ำพุ มีปลาให้ดู เพลินดี คอยสาย ๆ หน่อยค่อยกลับ”

1.4 สภาพเศรษฐกิจ และทรัพยากรธรรมชาติ

จังหวัดอุตรดิตถ์ จัดว่าเป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์มีแหล่งน้ำต่าง ๆ มากมาย ได้แก่ แหล่งน้ำผิวดิน เส้นทางน้ำสายหลักของจังหวัดอุตรดิตถ์ คือ แม่น้ำน่าน มีปริมาณน้ำที่ไหลค่อนข้างสม่ำเสมอตลอดปี เพราะมีเขื่อนสิริกิติ์ซึ่งเป็นแหล่งน้ำชลประทานขนาดใหญ่ ช่วยควบคุมการปล่อยน้ำ เป็นเขื่อนอเนกประสงค์เพื่อการเกษตรกรรม การผลิตกระแสไฟฟ้าพลังน้ำ และเพื่อบรรเทาอุทกภัยในที่ราบภาคเหนือตอนล่างและภาคกลาง นอกจากนี้ ยังมีโครงการชลประทานขนาดกลาง ขนาดเล็ก โครงการสูบน้ำพลังไฟฟ้า และแหล่งน้ำใต้ดิน ที่มีปริมาณน้ำสูงถึงปานกลาง ทำให้จังหวัดอุตรดิตถ์ก็มีน้ำที่อุดมสมบูรณ์ตลอดปี ประชากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 85 จึงมีอาชีพทางเกษตรกรรมพืชเศรษฐกิจที่ทำรายได้ให้กับจังหวัด คือ ข้าว อ้อย หอมแดง กระเทียม ทูเรียน พืชที่ทำรายได้และมีชื่อเสียงมากที่สุด คือ ลางสาด

จากการที่ประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดอุตรดิตถ์มีอาชีพเกษตรกรรม ส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจของประเทศโดยทั่วไป อยู่ในระดับปานกลางมีรายได้พอเพียงต่อการดำรงชีพตามอัตภาพ ดังนั้น การพึ่งพาบริการของรัฐโดยเฉพาะในยามเจ็บป่วยจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง จากการสำรวจพบว่าจังหวัดอุตรดิตถ์ก็มีบริการสาธารณสุขกระจายอยู่ทั่วไปตามท้องที่ต่าง ๆ ซึ่งแบ่ง การปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ 67 ตำบล 486 หมู่บ้าน 2 เทศบาล 13 สุขาภิบาล บริการสาธารณสุขประกอบด้วย

| | | |
|--------------------------------------|----|------|
| โรงพยาบาลทั่วไป (โรงพยาบาลท่าเหนือ) | 1 | แห่ง |
| โรงพยาบาลชุมชนขนาด 10 เตียง | 6 | แห่ง |
| โรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียง | 1 | แห่ง |
| โรงพยาบาลสาขาของโรงพยาบาลท่าเหนือ | 1 | แห่ง |
| สถานีอนามัย | 73 | แห่ง |
| สถานบริการสาธารณสุขมูลฐาน | 1 | แห่ง |
| โรงพยาบาลสังกัดอื่น (โรงพยาบาลเอกชน) | 1 | แห่ง |

จากรายงานประจำปีเกี่ยวกับข้อมูลด้านสาธารณสุข ของโรงพยาบาลท่าเหนือ ประจำปี 2539 ซึ่งทำการสำรวจผู้รับบริการจำแนกตามอาชีพ พบว่าผู้รับบริการร้อยละ 30.09 มีอาชีพเกษตรกรกรรม และอาชีพอื่น ๆ ซึ่งอยู่ในกลุ่มผู้ป่วยมีรายได้น้อย ดังนั้นจึงเป็นปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณ ที่มีร้อยละของค่าใช้จ่ายเกินเงินที่ได้รับจัดสรรสูงมาก ผู้บริหารโรงพยาบาลจึงมีบทบาทอย่างยิ่งต่อการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอกับค่าใช้จ่าย และ ดำเนินร่วมไปกับการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาลให้ได้มาตรฐาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนสนับสนุนค่าใช้จ่ายของโรงพยาบาล นอกเหนือจากงบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาล

1.5 การศึกษา

จังหวัดอุตรดิตถ์แม้จะเป็นเพียงจังหวัดเล็กๆ ที่มีประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพเกษตรกรกรรม แต่ทางด้านการศึกษาของเยาวชน จัดว่าเป็นเรื่องสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างยิ่ง จึงมีการจัดระบบการศึกษาให้แก่เยาวชนได้ครบทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้คณะผู้เผยแพร่ศาสนาจัดตั้งสถานพัฒนาเด็กเล็กก่อนวัยเรียนอีกระดับหนึ่งด้วย ดังนั้นประชากรในจังหวัดอุตรดิตถ์จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีคุณภาพการศึกษาที่ดีประกอบกับปัจจุบันมีเทคโนโลยีการสื่อสารไร้พรมแดนที่มีความทันสมัย ฉับไว ทำให้ประชาชนทั่วไปได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆอย่างกว้างขวาง แม้แต่ในหมู่บ้านซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณชายแดนติดกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ก็ยังมีงานดาวเทียมรับสัญญาณโทรทัศน์เคเบิลทีวี ทำให้ประชากรมีความรอบรู้และเข้าใจในสาขาวิชาการต่างๆมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงพยาบาลท่าเหนือ ผู้อำนวยการดีเด่น เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและเล็งเห็นความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการพัฒนาระบบการทำงานของโรงพยาบาลท่าเหนือให้ทันสมัย และได้มาตรฐานมากยิ่งขึ้น โดยปรับเปลี่ยนโฉมหน้าทางกายภาพ และวัฒนธรรมองค์กรของโรงพยาบาลให้ทันยุคทันสมัย โดยได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า

“ในอดีต ผู้รับบริการของโรงพยาบาลของรัฐ ส่วนใหญ่จะเข้ามารับการรักษาพยาบาลด้วยความสงบเสถียร เกรงอกเกรงใจ จน บางครั้งไม่กล้าแม้แต่จะซักถามข้อข้องใจโรคภัยไข้เจ็บของตัวเอง...แต่ปัจจุบันการศึกษาของประชาชนสูงขึ้น ตลอดจนการสื่อสารด้านต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว จึงเป็นผลให้ผู้รับบริการเกิดความรู้สึกว่า โรงพยาบาลของรัฐเป็นโรงพยาบาลที่ด้อยพัฒนาเป็น โรงพยาบาลชั้นสองรองจากเอกชน และมีบริการที่เลวลงเรื่อย ๆ ไม่นำมาบริการถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ..... เราไม่สามารถอยู่ในสังคมยุคปัจจุบันนี้ได้อย่างมีความสุข มีเกียรติและศักดิ์ศรี ถ้าเราไม่ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของเราซึ่งเรากลับเคยมาในอดีต เราจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญต่อความคุ้มค่าของการและความคาดหวังของผู้รับบริการ... เพราะคุณภาพของงานบริการจะต้องวัดที่ความรู้สึกของผู้รับบริการ ไม่ใช่วัดความรู้สึกของผู้ให้บริการที่ตัวเองแล้ว”

ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และ ความตระหนักถึงสาเหตุจำเป็นดังกล่าวของผู้อำนวยการดีเด่น จึงทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือมีการปรับโฉมหน้าใหม่ในภาพลักษณ์ของ“โรงพยาบาลรัฐบริการแบบเอกชน”

1.6 ศาสนา และ วัฒนธรรมประเพณี

จังหวัดอุตรดิตถ์มีประชากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 99.87 นับถือศาสนาพุทธ รองลงมา คือ ศาสนาคริสต์ และอิสลาม มีการประกอบพิธีกรรมทางศาสนาอย่างเสรีเนื่องจากอาณาเขตของจังหวัดอุตรดิตถ์ติดต่อกับภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคอีสาน และชายแดนติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ดังนั้นจึงพบว่า วัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนภาษาพื้นเมืองที่ใช้ติดต่อสื่อสารกันมีความหลากหลาย เช่น ที่อำเภอปากท่า อำเภอบ้านโคก ใช้ภาษาอีสาน และภาษาลาว อำเภอลับแลและที่ตำบลทุ่งยั้ง บางแห่งใช้ภาษาเหนือ เป็นต้น ส่วนภาษากลางเป็นภาษาที่ใช้ติดต่อทั่วไปได้ทุกท้องที่ วัฒนธรรมประเพณีหลากหลายที่พบได้แก่ ประเพณีสลากภัต ประเพณีงานบุญเทโว ประเพณีงานบุญบั้งไฟ ประเพณีวันสารทไทย ประเพณีรดน้ำดำหัว เป็นต้น สถานที่ที่เป็นศูนย์รวมของการประกอบพิธีกรรมทางศาสนา และวัฒนธรรมประเพณี ได้แก่ วัด ศาลากลางจังหวัด จวนผู้ว่าราชการจังหวัด โรงเรียน และ โรงพยาบาล

ในอดีตโรงพยาบาลท่าเหนือเป็นสถานที่สำคัญที่มีบทบาทอย่างมากในการจัดงานประเพณีใหญ่ ๆ ของจังหวัดอุตรดิตถ์ ดังเช่นผู้อำนวยการคนที่ 1 และรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาลคนปัจจุบัน เล่าให้ฟังว่า

“สมัยก่อนนี้พวกคหบดี พวกข้าราชการ หน่วยงานของศาล หน่วยงานอื่นๆ ของจังหวัด จะมาร่วมกันจัดงานที่โรงพยาบาลของเรา.....เรือนพักแพทย์ พยาบาล ข้างหลัง เราก็จัดให้เป็นเรือนรับรองแขกเราจัดเหมือนโรงแรมเลยนะ เอาไว้รับรองแขกผู้ใหญ่..... สมัยนั้น โรงพยาบาลจะเป็นศูนย์กลางเลยนะ อย่างเวลาจัดปีใหม่ที่เค้าก็จะมาจัดงานรื่นเริง มีเต็นท์รำกัน มีออกรงออก รำกันเยาะเย้ยปีใหม่ที่เค้าเลี้ยงกันฟรีนะ มันจัดกันทุกปีแหละทำทุกปี..... พวกหนังสือพิมพ์พวกนักข่าวท้องถิ่นเค้าก็ลงข่าวให้.....”

จากการที่โรงพยาบาลท่าเหนือเป็นศูนย์กลางของการจัดกิจกรรม บ่อยครั้งจึงนับว่า เป็นเวทีที่ดีต่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจการของโรงพยาบาล และ เป็นการสร้างพันธมิตรที่ดี ซึ่งต่อมา พันธมิตรของโรงพยาบาลเหล่านี้ ได้มีบทบาทอย่างมากต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ ทั้งโดยทางตรง และ ทางอ้อม ด้วยกลยุทธ์ที่แยบยลของผู้อำนวยการคนที่ 1 นี้เอง จึงเป็นจุดแรกของการ บู๊ชิงรัฐ ที่มั่นคงให้กับโรงพยาบาลท่าเหนือตราบจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

1.7 ประชากรในท้องถิ่น

จากการได้สัมผัสกับประชากรในระดับต่างๆ ของจังหวัดอุตรดิตถ์ ด้วยตนเอง ขณะที่เข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนาม ไม่ว่าจะเป็นชาวบ้านธรรมดา คหบดี ข้าราชการ การได้สนทนากับผู้อาวุโส ในแต่ละหมู่บ้าน ขณะที่ได้ร่วมออกหน่วยแพทย์เคลื่อนที่กับโรงพยาบาลท่าเหนือ และ จากบทสัมภาษณ์อดีต ผู้ว่าราชการจังหวัดอุตรดิตถ์ซึ่งให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสืออนุสรณ์ 39 ปี โรงพยาบาลท่าเหนือ ทำให้เห็นสภาพ ความเป็นอยู่ ตลอดจนอุปนิสัยใจคอของคนในท้องถิ่น ซึ่งมีชีวิตที่เรียบง่ายรักความสงบ รักความเป็นธรรม ในสังคม รักพวกพ้องมีความสามัคคี รักถิ่นฐานที่อยู่อาศัย ไม่นิยมย้ายถิ่นที่อยู่ หรือที่ทำมาหากินไปไกล ๆ วัฒนธรรมไทยแบบเดิม ๆ ที่อบอุ่น ดังเช่น “แขกมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ” เป็นวัฒนธรรมที่ปลูกฝังให้ เห็นได้เกือบทุกแห่งที่ได้ไปสัมผัส การตั้งโอ่งใส่น้ำเย็นพร้อมกระบวยตักน้ำไว้หน้าบ้านเพื่อให้ผู้คนที่ผ่านไปมา ได้อาศัยดื่มกิน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมแบบทางเหนือก็ยังคงเป็นสิ่งที่พบเห็นได้โดยทั่วไป

ประชากรอุตรดิตถ์มีความเชื่อถือ และ ยึดมั่นในคำสั่งสอนของผู้ใหญ่ ยึดมั่นในเรื่องของการให้ความเคารพผู้อาวุโส ตลอดจนผู้มีอุปการะคุณซึ่งปลูกฝังกันเรื่อยมาว่า

“การให้ความเคารพผู้หลักผู้ใหญ่ ผู้มีพระคุณทุกคน จะทำให้ชีวิตเจ้าเจริญ รุ่งเรือง เป็นสิริมงคลแก่ชีวิตทั้งกับตัวเอง และกับครอบครัว ไปไหนมาไหน ก็ปลอดภัย ตกน้ำไม่ไหลตกไฟไม่ไหม้ เพราะมีผู้ใหญ่คอยช่วยเหลือ.....”

ภาพที่แสดงให้เห็นถึงการแสดงความเคารพต่อผู้อาวุโส นั้น เป็นภาพที่เห็นได้เกือบทุกวันขณะที่เข้าไปเก็บข้อมูลภาคสนาม เช่น การยืนตรงเคารพผู้อาวุโสกว่าด้วยการยกมือไหว้พร้อมทั้งก้มศีรษะอย่างนอบน้อมของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลทางเหนือซึ่งปฏิบัติกันทุกวัน การใช้สรรพนามผู้ที่มารับบริการในโรงพยาบาลว่า ลุง ป้า น้า อา หรือ ตา ยาย แทนคำว่า นายหรือนาง ชื่อถือปฏิบัติกันเป็นปกติ เป็นต้น

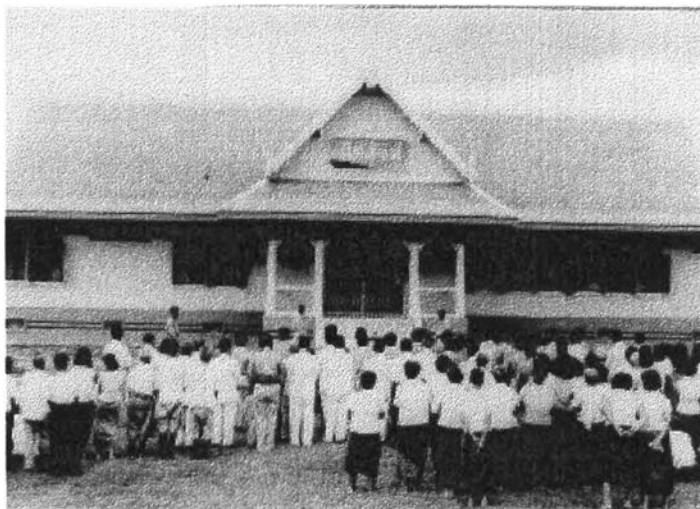
ด้วยพื้นฐานลักษณะนิสัยที่ฝังมาของชาวอุตรดิตถ์ ประกอบกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลท่าเหนือเกือบทั้งหมดเป็นคนในท้องถิ่น ส่งผลให้โรงพยาบาลท่าเหนือ มีการดำเนินงานที่ราบรื่น โดดเด่น และมีชื่อเสียงมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงพยาบาลซึ่งในอดีตตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงพยาบาลท่าเหนือ เจ้าหน้าที่ทุกคนของโรงพยาบาลให้ความเคารพเชื้อพ้อง ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งถือว่าเป็น “ผู้มีพระคุณ” เสมือนกับเป็นพ่อเป็นแม่ และมักจะเรียก ผู้อำนวยการคนที่ 1 ว่า “คุณพ่อ” ผู้อำนวยการคนที่ 2 ว่า “คุณแม่” จนติดปาก การบริหารในสมัยเริ่มแรกจึงเป็นลักษณะแบบ “พ่อแม่ปกครองลูก” ผู้เป็นพ่อ แม่ ได้วางรากฐานการดำเนินงานจนทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือมีชื่อเสียงด้าน ความเป็นระเบียบ ความสะอาดสวยงาม ความประหยัด ความซื่อสัตย์ ความสามัคคีในหมู่คณะ ความมีน้ำใจรักในงานบริการ การต้อนรับแขกด้วยความอบอุ่น จากการเก็บข้อมูลพบว่าการดำเนินของ โรงพยาบาลท่าเหนือได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนจากประชากรในจังหวัดด้วยดีตลอดมา ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เป็นผลจากพื้นฐานลักษณะนิสัยของชาวจังหวัดอุตรดิตถ์ที่เป็นคนรักความเป็นธรรม ชอบช่วยเหลือสังคม รักถิ่นที่อยู่อาศัยของตนเอง อยากเห็นบ้านเมืองของตนเองมีความเจริญ ดังเช่นที่อดีตผู้ว่าราชการจังหวัดนี้ก็ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสืออนุสรณ์ 39 ปี โรงพยาบาลท่าเหนือ (2533) ดังนี้

“ข้าพเจ้าได้รับราชการจังหวัดอุตรดิตถ์เป็นเวลา 4 ปี ตลอดเวลาที่อยู่ในจังหวัดนี้ข้าพเจ้ารู้สึกที่ว่า อุตรดิตถ์เป็นจังหวัดที่น่าอยู่มากจังหวัดหนึ่ง บรรดา ข้าราชการ พ่อค้าประชาชน ที่ข้าพเจ้าได้มีโอกาสติดต่อด้วยก็ได้ให้ความร่วมมือกับข้าพเจ้าเป็นอย่างดี ชาวอุตรดิตถ์เป็นผู้รักความเป็นธรรม ความถูกต้องและประโยชน์ส่วนรวมของสังคม โครงการของทางราชการที่

มุ่งส่งเสริมประโยชน์ของส่วนรวมจะได้รับการสนับสนุนอย่างแข็งขัน ทั้งจากข้าราชการและประชาชนชาวอุตรดิตถ์ก็โดยทั่วไป ข้าพเจ้าอยู่จังหวัดนี้ได้เริ่มโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต หลายโครงการไม่ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาท้องถิ่นตามหลักประชาอาสา หรือโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น โครงการวางแผนครอบครัว และโครงการอาหารกลางวันสำหรับเด็กนักเรียนชั้นประถมและอนุบาล ซึ่งเป็นโครงการที่รู้จักกันทั่วประเทศ โครงการที่ใหญ่เช่นนี้สำเร็จได้ด้วยความร่วมมือ ร่วมใจ และการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากข้าราชการพ่อค้า และประชาชน ไม่มีที่ใดในประเทศไทยหรือในโลกที่สามารถธรรงค์ คุณกำเนิดให้แก่สตรีแม่บ้านที่แต่งงานแล้วได้ถึง 7,200 คนในวันเดียว ดังเช่นที่จังหวัดอุตรดิตถ์.....”

2. ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการของโรงพยาบาลท่าเหนือ

2.1 ประวัติโรงพยาบาลท่าเหนือ



ภาพที่ 1 ยุคแรกของการก่อตั้งโรงพยาบาล ประชาชนมีส่วนร่วม

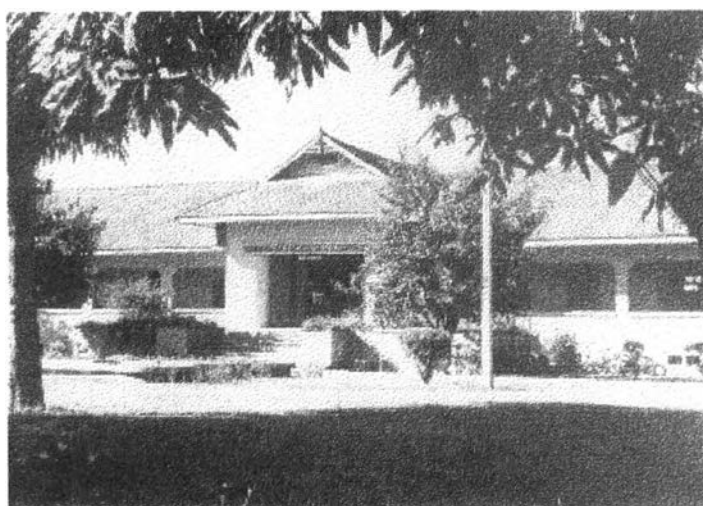
โรงพยาบาลท่าเหนือ เริ่มมีการดำริให้ก่อสร้างขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2483 ก่อนสงครามโลกครั้งที่สองยุติ ผู้ว่าราชการสมัยนั้น ได้ประชุมปรึกษา คณะกรรมการจังหวัดอนุมัติเงินบำรุงท้องถิ่นจัดซื้อที่ดิน เนื้อที่ 20 ไร่ 50 ตารางวา ซึ่งได้รับความร่วมมือจากประชาชนในบริเวณนั้น โดยการบริจาคที่ดินบางส่วนและการขายที่ดินให้เป็นราคาที่เป็นธรรม ในราคา 94,550 บาท ตั้งแต่ พ.ศ. 2486 จนกระทั่งถึง พ.ศ. 2491 ประชาชนร่วมกันบริจาค 17,800 บาท และกระทรวงสาธารณสุขจัดงบประมาณให้ 120,000 บาท

ทางจังหวัดจัดหางบประมาณจังหวัดเพิ่มเติมรวมเป็นเงิน 295,000 บาท ได้สร้างตึกอำนวยการขึ้นก่อน ปัจจุบันคือ ตึกเวชกรรมสังคม ต่อมาในปี พ.ศ. 2492 ผู้ว่าราชการจังหวัดคนต่อมาได้จัดหาเงินทุนการกุศล เช่น การจัดมวยการกุศล การจัดลีลาศการกุศล การออกร้าน เป็นต้น ซึ่งอาศัยพื้นที่บริเวณศาลากลางจังหวัด บ้าง พื้นที่บริเวณรอบๆโรงพยาบาลบ้าง ได้เงินมาจำนวนหนึ่ง และ เงินสมทบจากกระทรวงมหาดไทยและงบประมาณกระทรวงสาธารณสุข รวมเป็นเงิน 412,520 ได้จัดสร้างบ้านพักแพทย์ 1 หลัง เรือนคนไข้ ขนาด 25 เตียง 1 หลัง โรงครัว 1 หลัง โรงซักฟอก 1 หลัง เรือนแถวพยาบาล 1 หลัง โรงศพ 1 หลัง การก่อสร้างเสร็จเปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2494

2.2 พัฒนาการโรงพยาบาล

โรงพยาบาลท่าเหนือ ได้เปิดดำเนินการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2494 จวบจนถึงปัจจุบัน นับเป็นเวลาประมาณ 47 ปี พัฒนาการของโรงพยาบาลเริ่มตั้งแต่มีการบุกเบิก ก่อสร้างจนกระทั่งมีความเจริญรุ่งเรือง เลื่อนฐานะจากโรงพยาบาลชุมชนเล็ก ๆ ขนาด 25 เตียง จนกระทั่ง เป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาดใหญ่ 520 เตียง และมีชื่อเสียงได้รับเลือกให้เป็นโรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นระดับ ประเทศเป็นแห่งแรกของประเทศไทย ช่วงระยะของการพัฒนาโรงพยาบาลนั้นเป็นไปตามบริบทของยุคสมัย ของสังคม พอจะแบ่งได้เป็น 3 ยุค ตามการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- ยุคที่ 1 “ลงหลักปักฐาน สร้างเนื้อสร้างตัว” (พ.ศ. 2494 – พ.ศ. 2520)
- ยุคที่ 2 “การดำเนินงานมั่นคง ฐานะมั่นคง” (พ.ศ. 2520 – พ.ศ. 2533)
- ยุคที่ 3 “เปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ” (พ.ศ. 2533 – พ.ศ. 2539)



2.2.1 ยุคที่ 1 “หลักปักฐาน สร้างเนื้อสร้างตัว” (ระยะแรกก่อตั้ง และพัฒนาการดำเนินงานทางโรงพยาบาล จนมีฐานะเป็นโรงพยาบาลทั่วไป พ.ศ. 2494 - พ.ศ. 2520) จากการศึกษาเอกสาร ประวัติความเป็นมาของโรงพยาบาลท่าเหนือและคำบอกเล่าของผู้อาวุโสในยุคต้นของการก่อตั้งและพัฒนาโรงพยาบาลท่าเหนือ สถานที่ตั้งโรงพยาบาลท่าเหนือ แต่เดิมเป็นที่ดินของชาวบ้าน ได้บริจาคให้กับ รัฐบาล ในการก่อสร้างโรงพยาบาล ลักษณะพื้นที่เป็นป่ารก มีสวนมะม่วง สวนปาล์ม ซึ่งรกมาก มองดูคล้าย ป่าดงดิบ มีสัตว์นานาชนิด เช่น กระจ่าง งู เก้ง กวาง มากมาย ก่อนที่จะก่อสร้างโรงพยาบาล ประชาชนทั่วไป เมื่อเจ็บป่วย มักอาศัยการแพทย์แผนไทยโบราณ ได้แก่ หมอตำแย หมอประจำบ้านซึ่งเป็นชาวบ้านที่มีภูมิปัญญาด้าน สมุนไพร ยาพื้นบ้าน ยาผีบอก ประกอบกับความเชื่อทางไสยศาสตร์ และทฤษฎี คือ การรักษาด้วยแพทย์แผนปัจจุบัน เรียกว่า “หมอสุชกาลา” ซึ่งสมัยนั้นมีแพทย์แผนปัจจุบันเพียง 1 คน เป็นผู้ทำการรักษา และทำหน้าที่เป็นอนามัยจังหวัด

หลังจากได้มีมติให้จัดหาทุนและงบประมาณก่อสร้างโรงพยาบาลจนสำเร็จ ผู้อำนวยการคนแรกที่ได้รับแต่งตั้งให้มาปฏิบัติงาน ได้เริ่มงานทันทีเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2494 ผู้อำนวยการคนแรกได้เล่าให้ฟังถึงความยากลำบากในยุคบุกเบิกก่อตั้งโรงพยาบาลแห่งนี้ ซึ่งแฝงไว้ด้วยความภาคภูมิใจว่า

“โรงพยาบาลในขณะนั้นอยู่ในระยะกำลังก่อสร้าง เมื่อผมเข้าไปทำงานดีกร้อผู้อำนวยการสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว กำลังก่อสร้างบ้านพัก ห้องแถวพยาบาล เรือนคนไข้ โรงครัว และโรงซักฟอก สถานที่ตั้งโรงพยาบาลอยู่บนเนินสูงสุดของดึกเมือง ห่างจากศูนย์กลางของเมืองประมาณ 2 กิโลเมตรทางขึ้นโรงพยาบาล เป็นทางลาดชัน เป็นป่ารกไปด้วยหญ้าคา สูงท่วมหัวคนทีเดียวนะ ทางขึ้นก็ไม่สะดวกและขาดแคลนน้ำมาก ไฟฟ้าก็ไม่มี ผมกับคนงาน 2 คนเท่านั้นแหละ ช่วยกันถางป่า ถางหญ้ากันเสร็จหมดทำทุกอย่างช่วงเวลาที่โรงพยาบาลมีการก่อสร้าง คิน ๆ ผมจะไม่ต้องทำอะไร ไปยืนคุมกันอยู่อย่างนั้นแหละ หัวค้ำ ยันค้ำแล้วก็จะยืนนึกดูอย่างนั้นละว่า เอ้...ตรงนี้เราจะเอาอะไรอีกดี ต่อเติมอะไรได้บ้าง ...ก็เหมือนกับสร้างมากับมือละนะ ผมเลยผูกพันกับที่นี่มาก”

ผู้อำนวยการในยุคบุกเบิกต้องทำหน้าที่หลายอย่างในเวลาเดียวกัน นอกจากหน้าที่ประจำ คือ แพทย์ และผู้บริหารโรงพยาบาล ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานจำต้องอาศัยความอดทน ความมุมานะ และความเพียรพยายามเป็นอย่างสูง ประกอบกับความสามารถเฉพาะตัว จนเป็น

ที่เรียกขานกันในนาม “สถาปนิกประจำโรงพยาบาล” จากคำบอกเล่าของบุคลากรในยุคบุกเบิกได้เล่าถึงสภาพของโรงพยาบาลและการปฏิบัติงานในสมัยนั้นว่า

“โรงพยาบาลท่าเหนือเริ่มเปิดรักษาคนไข้จริงจัง ในเช้าวันที่ 17 มีนาคม 2494 มีแพทย์ 1 คน คือ ผู้อำนวยการ หัวหน้าพยาบาล 1 คน เภสัชหญิง 1 คน พยาบาลประจำการ 1 คน คนงานชาย 4 คน มีอาคารผู้ป่วย 25 เตียง 1 หลัง ตึกอำนวยการ 1 หลัง และอาคารที่จำเป็นอีก 4 - 5 หลัง ... ระยะนั้นพวกเราทำงานกันเหนื่อยมาก โดยเฉพาะผู้อำนวยการ และคนงานจะเหนื่อยกว่าทุกคน เพราะตอนเช้าถึงเที่ยงจะต้องทำงานนอกอาคาร ตัดหญ้า ... ฝนฝัง ทางป่า และสร้างเสารงกลางสระน้ำ ซึ่งก็ทำให้บรรยากาศที่แห้งแล้งดีขึ้นมากทีเดียว พอตกบ่ายก็ขึ้นทำงานบนอาคาร จัดแบ่งห้องทำงานต่าง ๆ เช็ดเครื่องมือเครื่องใช้ตลอดจนเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ”

เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลของรัฐ และมีแพทย์ ตลอดจนบุคลากรทางการแพทย์ผู้ทรงคุณวุฒิแห่งเดียวในพื้นที่ ประชาชนจึงให้ความศรัทธา และเริ่มมาใช้บริการกันมากขึ้นเรื่อย ๆ แม้ว่าโรงพยาบาลในขณะนั้น จะอยู่ในสภาพที่ยังไม่พร้อมให้การรักษาผู้ป่วยที่มีอาการหนัก ดังตัวอย่างที่อดีตหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลได้เล่าไว้ว่า

“เช้าวันที่ 17 มีนาคม 2494 เป็นวันแรกของการเปิดทำการเราได้พบชายกลางคนกับผู้ป่วยหญิงอายุ 17 ปี มาขอรับการรักษา ผู้ป่วยอ่อนเพลียและซีดมาก หายใจเหนื่อย ท่านผู้อำนวยการ บอกว่า เป็นไข้รากสาด มีเลือดออกภายใน และแนะนำให้ไปรักษาที่โรงพยาบาลในจังหวัดใกล้เคียง เพราะตอนนั้นโรงพยาบาลเรายังไม่มียา และเครื่องมือ เครื่องใช้เลย แต่พ่อบุคลากรยืนยันว่าจะรักษาที่นี่ให้ได้ ลูกตายก็ยอม ท่านผู้อำนวยการเลยจำเป็นต้องรับไว้รักษา ตอนนั้นยังไม่มีเตียง ต้องปูเสื่อนอนกับพื้น ใช้ตะเกียงหัวและต้องนั่งยอง ๆ ในการพยาบาล ผลสุดท้ายผู้ป่วยก็หายกลับบ้านได้ ...”

บุคลากรในยุคบุกเบิกจัดได้ว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่เสียสละ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานสูง มีความเต็มใจในการทำงานบริการรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วยโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย แม้จะอยู่ในสภาวะขาดแคลนปัจจัยทุกอย่างก็ตาม ความศรัทธาของประชาชนต่อการให้บริการด้านสุขภาพ แก่

ประชาชนมีมากขึ้นเรื่อย ๆ มีการพูดกันปากต่อปาก ทำให้โรงพยาบาลจำเป็นต้องขยายขนาดเพื่อรองรับผู้ป่วยป่วยที่มาใช้บริการมากขึ้นเรื่อย ๆ

"แม้ว่าโรงพยาบาลจะห่างไกลชุมชนมาก แต่ก็มีผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ มาจากต่างพื้นที่กัน เติงเราไม่เคยว่าง เราทุกคนทำงานกันด้วยความเต็มใจ ตั้งใจทำงานกันอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แม้เจ้าหน้าที่จะน้อยแต่เมื่อมีความจำเป็นต้องผ่าตัดใหญ่ เราก็ทำได้โดยผู้อำนวยการจะให้ยาสลบผู้ป่วยก่อน เภสัชจะเป็นว่าสัญญาญต่อ โดยผู้อำนวยการจะควบคุมและเป็นคนทำการผ่าตัดมีพยาบาลเป็นผู้ช่วยส่งเครื่องมือ"

ในยุคบุกเบิกโรงพยาบาลท่าเหนือ เปรียบเสมือนครอบครัวเล็ก ๆ ที่มีสมาชิกในครอบครัวอยู่เพียง 7 คน จึงมีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน บุคลากรในยุคนั้นเรียกผู้อำนวยการคนแรกว่า "คุณพ่อ" อำนาจการบริหาร และการตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการโรงพยาบาลทั้งสิ้น การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการคนที่ 1 เป็นลักษณะแบบพ่อปกครองลูก ดังนั้นจึงมีการอบรมอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ตลอดจนมีการปลูกฝังเรื่องของ "ระเบียบวินัย ความสะอาด ความประหยัด ความซื่อสัตย์ และความสามัคคี" จนกลายเป็นสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติต่อกันมาจนถึงปัจจุบัน

ต่อมาเมื่อมีผู้รับบริการรักษาพยาบาลมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ขยายจำนวนเตียงรับผู้ป่วยเพิ่มขึ้น จึงเริ่มมีแพทย์มาประจำอีก 1 คน และพยาบาลใช้ทุน ซึ่งจบจากโรงพยาบาลในจังหวัดพิษณุโลกมาสมทบเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โรงพยาบาลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และด้วยกลยุทธ์ที่ผู้อำนวยการคนแรกใช้ในการสร้างพันธมิตรที่ดีให้กับโรงพยาบาล ทำให้โรงพยาบาลสามารถสร้างอาคารผู้ป่วยเพิ่มขึ้น โดยใช้เงินงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ ผสมกับเงินบริจาค และเงินที่ได้จากการออกร้านในงานประจำปีที่จัดขึ้นในโรงพยาบาลร่วมกับการขอกำลังช่วยเหลือ จากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ทหาร กรมชลประทาน เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้ยินดีให้ความร่วมมือ ส่งกำลังคน และสนับสนุนอุปกรณ์ในการก่อสร้าง เช่น รถแทรกเตอร์ ยางมะตอย หินประดับต่าง ๆ เป็นต้น โดยไม่คิดมูลค่า และเบียดเบียนสำหรับคน ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่างๆ ทำให้ประหยัดงบประมาณในการก่อสร้างโรงพยาบาลได้อย่างมากและด้วยความที่ผู้อำนวยการคนแรกเป็นผู้ที่ละเอียด รอบคอบ มีความสามารถเฉพาะตัวด้านการก่อสร้างและออกแบบอาคาร จึงทำให้อาคารแต่ละหลังที่สร้างขึ้นในสมัยนั้น นอกจากจะมีรูปแบบแปลกตายังสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่าทุกพื้นที่ตั้งที่ผู้อำนวยการ คนแรกได้เล่าให้ฟังว่า

“ผมนะสร้างโรงพยาบาลท่าเหนือ สมมติว่าต้องใช้งบประมาณ 1 ล้านบาทนี่นะ ผมจะใช้จริง ๆ 3 แสนบาท นอกนั้นอาศัยเค้าช่วย อย่างผมจะสร้างตึกอะไรสักหลัง อย่างตึก OPD นะ เดิมได้งบประมาณแค่ 2 ชั้นนะ แล้วผมก็ดูพื้นที่ว่าเป็นเนิน ถ้าสร้าง 2 ชั้นนะ เสาหมันก็สูงเสียว ผมก็เลยให้เค้ามาชูดคนของชลประทานชูดช่างไว้ดินออก ก็เลยได้ชั้นใต้ดินรวมเป็น 3 ชั้นเลย ...”

โรงพยาบาลท่าเหนือมีการพัฒนาขยายการดำเนินงานเรื่อยมา จนสามารถให้บริการผู้ป่วยได้ครบทุกแผนก และสามารถแยกผู้ป่วยราย - หญิง ที่เข้าพักรักษาตัวในแผนกผู้ป่วยในได้ อย่างเป็นระบบ มีเตียงที่สามารถรองรับผู้ป่วยได้ถึง 360 - 400 เตียง ในราวปี พ.ศ. 2517 - 2520 ซึ่งเป็นช่วงต่อของการบริหารของผู้อำนวยการคนที่ 1 และคนที่ 2 ของโรงพยาบาลท่าเหนือ แม้ว่าผู้อำนวยการคนที่ 2 จะทำหน้าที่บริหารงานโรงพยาบาลท่าเหนือในระยะเวลาเพียง 3 ปี แต่ก็จัดได้ว่าเป็นระยะเวลาที่มีการพัฒนาด้านบุคลากรของโรงพยาบาลเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการคนแรกที่เล็งเห็นว่า โรงพยาบาลท่าเหนือมีขีดความสามารถที่เป็นศูนย์กลางของการผลิตบุคลากรทางการพยาบาล ได้มีรูปแบบการทำงานที่ดี และมีบุคลากรที่มีความสามารถ ประกอบกับภาวะขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาล จึงได้มีการก่อตั้งวิทยาลัยพยาบาลท่าเหนือขึ้น ภายในโรงพยาบาลมีการเตรียมคณาจารย์ โดยผู้อำนวยการคนที่ 1 และคนที่ 2 ทำการคัดเลือกจากพยาบาลอาวุโสและมีความรู้ความสามารถ ไปศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี บรรจุเข้าเป็นอาจารย์พยาบาลในวิทยาลัยพยาบาลท่าเหนือ จัดได้ว่าเป็นระยะเริ่มต้นของการพัฒนาบุคลากร ควบคู่ไปกับการพัฒนาการดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ

2.2.2 ยุคที่ 2 “การดำเนินงานมั่นคง ฐานะมั่งคั่ง” ระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2520 เป็นต้นไป เป็นยุคที่โรงพยาบาลท่าเหนือมีฐานะเป็นโรงพยาบาลทั่วไปที่สมบูรณ์แบบ พร้อมให้บริการแก่ผู้มารับบริการได้ทุกประเภท และพร้อมเป็น “โรงพยาบาลพี่เลี้ยง” ให้กับโรงพยาบาลชุมชนและสถานอนามัยต่าง ๆ ที่อยู่ในพื้นที่ของจังหวัดอุตรดิตถ์ การดำเนินงานของโรงพยาบาลท่าเหนือในยุคนี้ เป็นไปด้วยความราบรื่น มีการพัฒนา ขยายโรงพยาบาลอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการขยายหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้นตามความจำเป็น

เนื่องจากโรงพยาบาลมีขนาดใหญ่ขึ้น มีการดำเนินงานที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้ต้องมีการวางโครงสร้างการปฏิบัติงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยแบ่งเป็นฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล กลุ่มเทคนิคบริหารทางการแพทย์ ฝ่ายโภชนาการ และฝ่ายเวชกรรมสังคม ฝ่ายต่าง ๆ เหล่านี้ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลเพียงคนเดียว ดังนั้นการตัดสินใจจึงขึ้นกับผู้อำนวยการโรงพยาบาลเท่านั้น ด้วย โครงสร้างที่ซับซ้อนประกอบด้วยบุคลากรของโรงพยาบาลมีจำนวนมากขึ้น และมีระดับต่าง ๆ กัน

ผู้อำนวยการคนที่ 3 จึงมุ่งเน้นเรื่องของการบริหารบุคคลมากกว่า การขยายงานของโรงพยาบาล ดังนั้น การดำเนินงานพัฒนาโรงพยาบาลในยุคนี้จึงไม่เด่นชัดนัก ส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องพัฒนาบุคลากร ปลูกฝังเรื่อง "ความสามัคคี" และการส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรของโรงพยาบาล เช่น มีการจัดตั้งสหกรณ์อย่างไม่เป็นทางการ การตั้งสโมสร และชมรมต่าง ๆ เป็นต้น

บุคลากรของโรงพยาบาลทำเหนือ โดยเฉพาะแพทย์มักเรียกผู้อำนวยการคนที่ 3 ว่า "พระอาจารย์" ทั้งนี้เนื่องจากบุคลิกที่เรียบง่าย สมถะ รักสงบ ใจดี และมีอัธยาศัย ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะของ "พระ" และด้วยความเป็นผู้อาวุโสสูงสุดของโรงพยาบาลที่บุคลากรทั่วไปให้ความเคารพยกย่องให้เป็น "อาจารย์" จึงเป็นองค์ประกอบของเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การพัฒนา และขยายโรงพยาบาล ไม่เป็นปัจจัยที่เร่งรีบสำหรับยุคนี้ จากคำบอกเล่าของผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นที่ยอมรับกับผู้อำนวยการคนที่ 3 เกี่ยวกับบุคลิกของผู้อำนวยการคนที่ 3 ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาและขยายโรงพยาบาลว่า

"พระอาจารย์ท่านมักจะบอกพวกเราว่า ท่านขอเดินทางสายกลาง ท่านไม่เอาดีเอาเด่นอะไรกับใคร ท่านอยู่ของท่านสบาย ๆ ดีกว่า มีความสุขดี ไม่ต้องดิ้นรนอะไรมาก ท่านไม่ต้องการโด่งดัง ไม่ต้องการชื่อเสียงให้ใครได้ยินนะ แล้วก็ไม่ต้องเป็นบุญเป็นคุณกับใคร เรื่องขอบริจาค หรือว่าใครเอาอะไรมาให้ท่านจะไม่รับ แต่ท่านจะประหยัดมากข้าวของอะไร ถ้ายังใช้ประโยชน์ได้อีกก็ใช้มันอยู่อย่างนั้นแหละ พอไม่ค่อยได้ซื้อ ไม่ค่อยได้จ่ายเงิน ไม่ค่อยได้ทำอะไร เงินทองก็เลยเหลือเยอะ ..."

ในยุคนี้การใช้จ่ายในส่วนของเงินบำรุงมีน้อย ดังนั้นเงินบำรุงคงเหลือในแต่ละปีจึงมีเก็บสะสมไว้ในปริมาณมาก ดังตัวอย่างรายงานค่าใช้จ่ายเงินบำรุงย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2532 - 2534 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากรายงานประจำปี 2533 , 2534 และปี 2535 ของโรงพยาบาลทำเหนือ ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าใช้จ่ายเงินบำรุง

| กิจกรรม | 2532 | 2533 | 2534 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|
| รายรับ | 43,014,189.20 | 47,503,597.79 | 56,545,328.42 |
| รายจ่าย | 30,807,974.30 | 39,803,274.30 | 50,884,916.28 |
| เงินบำรุงคงเหลือ | 23,199,668.08 | 30,899,990.97 | 36,560,403.11 |

ด้วยเงินบำรุงที่เก็บสะสมไว้ในปริมาณที่มากพอสมควร ในยุคที่ 2 นี้เป็นส่วนหนึ่งซึ่งส่งผลให้การพัฒนาเปลี่ยนแปลง ปรับโฉมหน้าใหม่ของโรงพยาบาลท่าเหนือในยุคที่ 3 ดำเนินไปด้วยความสะดวก

2.2.3 ยุคที่ 3 “เปลี่ยนแปลง สู่อุบัติเป็นเลิศ” เป็นยุคของผู้อำนวยการดีเด่น ในช่วงปลายของยุคที่ 2 โรงพยาบาลท่าเหนือได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่บุคลากรมีความรัก ความสามัคคีกันมาก มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ทุกระดับภายในโรงพยาบาล เช่น การแข่งขันกีฬา การจัดงานรับน้องใหม่ การจัดงานรื่นเริงต่าง ๆ การจัดพิธีกรรมทางวัฒนธรรมประเพณี เช่น งานปีใหม่ งานสงกรานต์ เป็นต้น มีชมรมต่าง ๆ เกิดขึ้นในช่วงปลายยุคที่ 2 ต่อกับยุคที่ 3 เพิ่มขึ้นหลายชมรม เช่น ชมรมถ่ายภาพ ชมรมท่องเที่ยว ชมรมการแสดง ชมรมดนตรี ชมรมส่งเสริมบุคลิกภาพ ชมรมจริยธรรม และด้วยบุคลิกส่วนตัวของผู้อำนวยการดีเด่น ที่เป็นคนอารมณ์ดี สนุกสนาน เป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้เกียรติผู้อื่นเสมอ มีเสน่ห์ และมีวาทศิลป์ดีเลิศ ประกอบกับเป็นคนถ่อมตัว เคารพผู้อาวุโส และมีความกตัญญู จึงเป็นที่เคารพรักของบุคคลต่าง ๆ ทุกระดับ ทั้งภายใน และภายนอกโรงพยาบาล เป็นผลดีต่อการโน้มน้าวจิตใจคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น



ภาพที่ 3 โรงพยาบาลทั่วไปดีเด่นในยุคปัจจุบัน

ในยุคที่ 3 เป็นยุคที่โรงพยาบาลท่าเหนือมีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านกายภาพ เนื่องจากในยุคที่ 2 ที่ผู้อำนวยการคนที่ 3 เป็นผู้บริหารโรงพยาบาล มีความมั่งคั่งในเรื่องของการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินบำรุงเป็นอย่างมาก ดังนั้นเงินบำรุงสะสมจึงมีจำนวน

มาก ปัจจัยด้านการเงินจึงมีเพียงพอต่อการพัฒนา ปะโยมด้านกายภาพของโรงพยาบาลท่าเหนือในยุคที่ 3 ได้อย่างสะดวก ประกอบกับการเปิดตัวโรงพยาบาลท่าเหนือเข้าสู่สังคม ทำให้มีกำลังสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลจาก ภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชนเป็นอย่างดี ผู้อำนวยการดีเด่น ให้แนวคิดในเรื่องของการโฉมโรงพยาบาลว่า

“ปัจจุบันโรงพยาบาลเอกชนเกือบทุกแห่งจะแข่งขันกันในเรื่องของบรรยากาศที่สดชื่น สวยงาม หรรษา และทันสมัยของสิ่งแวดล้อม อาคารสถานที่ ตลอดจนการมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้ทั้งผู้รับบริการ และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ขณะที่โรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่ยังคงรักษาบรรยากาศที่ไม่น่าสัมผัส จนกว่าจะบริหารจัดการไว้อย่างเหนียวแน่น... ถ้าเทียบกันแล้วด้านเทคนิคการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่ ไม่ได้แย่ไปกว่าโรงพยาบาลเอกชนเลย ตรงข้ามของเรากลับมีศักยภาพเหนือกว่าด้วยซ้ำ”

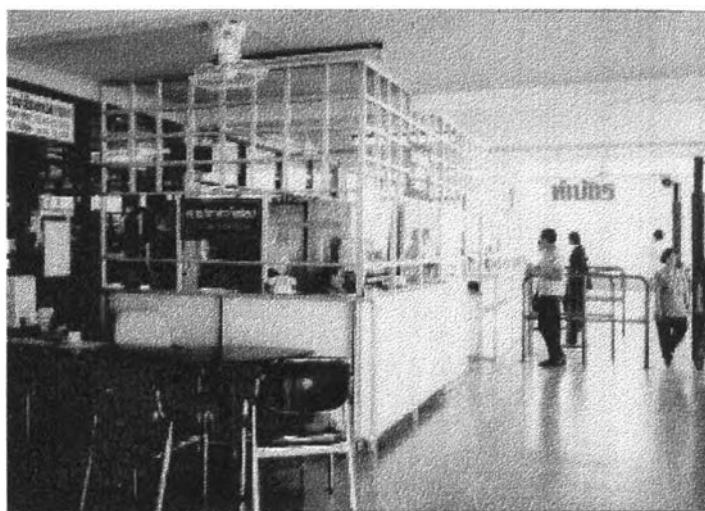
จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้ผู้อำนวยการดีเด่น มีวิสัยทัศน์ต่อโรงพยาบาลรัฐ โดยเล็งเห็นถึงความเป็นไปได้ที่จะปรับเปลี่ยนโรงพยาบาลของรัฐให้มีสมรรถนะในการบริการที่มีประสิทธิภาพ เทียบเท่ากับโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งโรงพยาบาลท่าเหนือสามารถประสบผลสำเร็จ จนได้รับการยกย่องว่าเป็นโรงพยาบาลรัฐบาลแห่งแรกที่เป็นโรงพยาบาลนำร่อง และเป็นแม่แบบให้กับการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าบริการด้านสาธารณสุขของรัฐ สู่ความเป็นเลิศ และเกิดการอบรม “หลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ” ในโรงพยาบาลของรัฐทั่วประเทศ ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่น และวิทยากรประจำโรงพยาบาลท่าเหนือได้รับเชิญไปบรรยายอย่างไม่ขาดระยะ ทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั่วประเทศ

นโยบายการสร้าง ความพึงพอใจ และประทับใจแก่ผู้บริการของผู้บริหารของผู้อำนวยการดีเด่น มีปัจจัยที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติ ดังนี้

1. การต้อนรับ การเอาใจใส่ ด้วยอัธยาศัยไมตรี
2. คุณภาพการรักษาพยาบาลที่ดี
3. ค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสม
4. สิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่
5. การมีภาพลักษณ์ที่ดี

จากปัจจัย 5 ประการพบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพการรักษาพยาบาล และ คำรักษาพยาบาลนั้นส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด ดังนั้น ปัจจัยที่เหลือจึงได้ดำเนินการ อย่างเร่งด่วน คือ สิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ การต้อนรับ และการเอาใจใส่ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ในด้านสิ่งแวดล้อม และอาคารสถานที่ โรงพยาบาลท่าเหนือได้ดำเนินการ ปรับปรุงควบคู่กันไป 2 ประการ คือ ความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสวยงาม



ภาพที่ 4 ภาพบริการด้านหน้าในอดีต



ภาพที่ 5 ภาพบริการด้านหน้าในปัจจุบัน

ด้านความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย

โรงพยาบาลได้ยึดถือปฏิบัติสืบทอดกันมาตั้งแต่ก่อตั้งโรงพยาบาล โดยผู้บริหารทุกคนได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งได้ปฏิบัติอย่างจริงจังต่อเนื่อง ดังนี้

1. มีการจัดแบ่งเขตพื้นที่ และความรับผิดชอบ อย่างเป็นสัดส่วน
2. มีตารางปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ อย่างชัดเจน
3. มีการปลูกฝังนิสัยรักความสะอาดแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ พร้อมทั้งจัดให้มีการรณรงค์อย่างต่อเนื่อง และจัดประกวดความสะอาดภายในและภายนอกหอผู้ป่วย ปีละ 1 ครั้ง
4. จัดให้สุขศึกษาและประชาสัมพันธ์แก่ผู้ป่วยและญาติ ในเรื่องของการช่วยกันรักษาความสะอาดสิ่งแวดล้อมในโรงพยาบาล
5. ได้จัดบริการเครื่องนอนให้แก่ญาติผู้ป่วยในตึกพิเศษ เพื่อความสะดวกและป้องกันการติดเชื้อ

สำหรับพื้นที่ภายนอกอาคารนั้นได้มีการดูแล บำรุงรักษาให้สะอาดอยู่เสมอ การควบคุมด้านความสะอาด โรงพยาบาลทำเนือมีคณะกรรมการตรวจสอบความสะอาดทุก 4 เดือน และมีคณะกรรมการควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล ในหอผู้ป่วย เป็นผู้ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ด้านความสวยงาม



ภาพที่ 6 สวนหย่อมต่าง ๆ อาหารตา อาหารใจ

โรงพยาบาลทำเหนือถือว่าการแต่งเติมสีสันให้แก่การบริการ และเป็นการสร้างความประทับใจแรกพบ (first impression) หรืออาจจะถือได้ว่าเป็นการต้อนรับหรือสื่อความหมายที่ไม่ต้องใช้คำพูดอย่างมีประสิทธิภาพ (non verbal communication) ได้ดำเนินการคือ

1. การจัดทำสวยหย่อม ไม้ดอก ไม้ประดับเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นที่พักผ่อนคลายใจของผู้ป่วย ญาติ และเจ้าหน้าที่
2. สำหรับผู้ป่วยและนำนั้นได้มาจากระบบบำบัดน้ำเสีย ซึ่งผ่านขบวนการฆ่าเชื้อโรคแล้ว และเพื่อสะดวกในการบำรุงรักษาสวนหย่อม จึงได้สร้างระบบสูบน้ำจากระบบบำบัดน้ำเสียไปยังบริเวณสวนหย่อมทุกสวน งบประมาณที่นำมาใช้ในการปรับปรุงสวนดังกล่าว ได้รับบริจาคจากองค์กรการกุศลและบุคคลภายนอกทั้งสิ้น

สำหรับบรรยากาศในโรงพยาบาลนั้น ได้พยายามจัดให้เหมือนกับบรรยากาศของโรงแรมคือ (hospital + hotel = hospitel) จัดห้องพิเศษให้เสมือนห้องพักโรงแรมชั้น 1 โดยผนังห้องติด wall paper หรือ photo wall และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างพร้อมเพรียง

นอกจากนี้ ยังมีระบบรับสัญญาณผ่านดาวเทียม ซึ่งสามารถรับชมรายการต่าง ๆ ได้จากทั่วโลกตลอด 24 ชั่วโมง เป็นจำนวน 17 ช่อง และมีระบบโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ทั้งภายในและภายนอก

ด้านอาคารสถานที่

ได้ดูแลอาคารสถานที่ให้สะอาดอยู่เสมอ มีสถานที่จอดรถอย่างเพียงพอและเป็นระเบียบ มีเรือนพักญาติทั้งหมด 4 อาคาร ขณะเดียวกันบริเวณใกล้เคียงกับเรือนพักญาตินั้น ชมรมจริยธรรมโรงพยาบาลทำเหนือ ได้จัดสร้างพระพุทธรูปองค์ใหญ่จากเงินบริจาคของผู้มีจิตศรัทธาเพื่อเป็นที่สักการะแก่ผู้รับบริการ เจ้าหน้าที่ และประชาชนทั่วไป

และเนื่องจากจำนวนผู้รับบริการเพิ่มขึ้น โรงพยาบาลทำเหนือจึงได้ก่อสร้างตึกผู้ป่วยนอก และสร้างตึกพิเศษเพิ่มเติม ซึ่งงบประมาณส่วนใหญ่ได้รับบริจาคจากผู้มีอุปการะคุณเป็นเงิน 69 ล้านบาท

การต้อนรับ และการเอาใจใส่ด้วยอัธยาศัยไมตรี

เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการให้มีคุณภาพ โรงพยาบาลท่าเหนือได้ปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่เจ้าหน้าที่ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการในทุก ๆ ด้าน โดยจัดให้มีโครงการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เช่น โครงการอบรมสู่ความเป็นเลิศในการบริการ โครงการจริยธรรมในวิชาชีพ โครงการอบรมการดูแลสุขภาพอนามัยของประชาชน โครงการศึกษาดูงานในโรงพยาบาลเอกชน เพื่อเป้าหมายที่ว่า โรงพยาบาลรัฐบริการแบบเอกชน สำหรับงานบริการผู้ป่วยนอกนั้น ซึ่งถือว่าเป็นจุดสำคัญในการสร้างความพึงพอใจ ได้จัดให้มีพยาบาลประชาสัมพันธ์เฉพาะกิจขึ้น เพื่อช่วยเหลือให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกรวดเร็ว สร้างความเป็นกันเอง ได้จัดบริการแจกเครื่องดื่มฟรีให้แก่ผู้รับบริการในช่วงเวลา 09.00-10.00 น. เป็นประจำทุกวัน ได้ขยายเวลาให้บริการตักผู้ป่วยนอก ทั้งในวันราชการ วันเสาร์ วันอาทิตย์ และวันนักขัตฤกษ์

นอกจากการสร้างความประทับใจแรกพบด้วยการต้อนรับที่กระตือรือร้น และการมีอัธยาศัยไมตรีที่ดีแล้ว ยังได้มีการสร้างความประทับใจก่อนจาก (last impression) ให้แก่ผู้รับบริการ เช่น การอวยพร การเดินทางไปส่งที่ประตู และช่วยถือสัมภาระเท่าที่ทำได้ ในหอผู้ป่วยพิเศษ ได้จัดบัตรอวยพรพร้อมดอกไม้สำหรับผู้ป่วยทุกห้อง และในวันแห่งความรักบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มอบดอกไม้ให้แก่ผู้ป่วยทุกคนในโรงพยาบาล

การให้บริการเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจ โรงพยาบาลท่าเหนือได้ยึดหลักของงานบริการ 5 ย ได้แก่ เยือกเย็น ยิ้มแย้ม ยกย่อง ยืดหยุ่น ยินหยัด ในอุดมการณ์ที่จะให้บริการที่ประทับใจแก่ผู้รับบริการทุกระดับ

การสร้างภาพลักษณ์ หรือการสร้างความนิยม มุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญ 4 ประการ คือ การสร้างคุณความดี การปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องอยู่เสมอ การตั้งชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือกับชุมชน การเพิ่มประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์

กลวิธีการเปลี่ยนแปลงปรับโฉมโรงพยาบาลท่าเหนือ จากข้อมูลที่ได้จากการบอกเล่าของผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลท่าเหนือ และเป็นกลุ่มคณะกรรมการปรับปรุงโฉมหน้าเพื่อพัฒนาบริการของสถานบริการสาธารณสุข โรงพยาบาลท่าเหนือ สรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. “ผันให้ไกล ไปให้ถึง” เป็นการสร้างภาพให้เห็นก่อนโดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ของผู้อำนวยการดีเด่น ที่อยากเห็นโรงพยาบาลท่าเหนือ สะอาด สวย บริการด้วยรอยยิ้ม ตูจญาติมิตร มีบรรยากาศการทำงานคล้ายโรงแรม หรือโรงพยาบาลเอกชน ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและประทับใจ

2. “ทาแนวร่วม และแกนนำ” ด้วยบุคลิกที่เหมาะสมกับการโน้มน้าวจิตใจ ผู้ปฏิบัติงานของผู้อำนวยการดีเด่น และการเป็นคนที่ “มองคนเป็น ใช้คนถูก” ผู้อำนวยการดีเด่น จึงได้กลุ่มแนวร่วมและแกนนำที่มีวิสัยทัศน์ตรงกันมาเป็นคณะกรรมการ พร้อมกับการเปิดตัวเข้าสู่สังคม ซึ่งทำให้ได้แนวร่วมจากบุคคล และหน่วยงานภายนอกโรงพยาบาลเข้าร่วมเป็นพันธมิตร

3. “สร้างนักพูด โน้มน้าวใจคน” เป็นการสร้างวิทยากรประจำโรงพยาบาล ทั้งนี้ต้องเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่รู้จัก และเคารพพรักของคนส่วนใหญ่ในโรงพยาบาล เป็นคนที่มีความเป็นกันเอง มีเสน่ห์ มีวาทีศิลปะดีเลิศ ข้อสำคัญต้องเป็นคนที่วิสัยทัศน์ตรงกัน ไม่ขัดแย้ง และรักในงานบริการ

4. “มุ่งทำในส่วนที่เห็นชัด และง่ายต่อการเปลี่ยนก่อน” การปรับเปลี่ยนโฉมหน้าทางกายภาพของโรงพยาบาล โดยเฉพาะสถานที่ที่เป็นของส่วนรวม. จึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และบุคลากรทุกคนรวมถึงผู้รับบริการสามารถสัมผัสบรรยากาศที่แปลกใหม่ลงชื่นด้วยตัวเอง เช่น การทำสวนหย่อม การปลูกไม้ดอกไม้ประดับ การปรับเปลี่ยนรั้วโรงพยาบาล การสร้างสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น

5. “รูปธรรมนำนามธรรม” เป็นการสร้างรูปสัญลักษณ์แปลกตา แปลกใจ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระชุ่มกระชวย กระฉับกระเฉง ดินตัวกับบรรยากาศใหม่ด้วยการทำ “surprise”

“ผู้อำนวยการดีเด่น ท่านเป็นคนมี gift มี creative thinking มีความคิดต่อยอดในเรื่องนี้เร็วมาก ท่านเป็นคนใจร้อนแต่ละเอียดอ่อน ชอบทำให้คน “surprise” ท่านบอกว่า “การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ใหม่ของโรงพยาบาลเหมือนกับว่าผู้บริหารเป็นคนพูดจริงทำจริง คนทำงานได้อย่างเรื่องทำสวนหย่อม ท่านเนรมิตได้แค่ชั่วข้ามคืนเลยนะ ลงลุยเองเลยจนดึกคืน จนคนในโรงพยาบาลเรียกท่านว่า “คนสวน C9” กันทั้งนั้น อย่างเมื่อวานตอนเลิกงานยังเป็นสนามหญ้าว่าง ๆ อยู่เลย เข้าขึ้นมาเป็นสวนดอกไม้แล้ว. เราก็อ๊ะ! แปลกใจ อู๊ย! ผอ. เอาจริงวะ ก็ชื่นชมท่านกันใหญ่ ทำให้อยากร่วมงานด้วยเยอะเลย..”

6. “พัฒนาระบบการทำงานที่รวดเร็ว ทันใจ ไม่ซับซ้อน” โดยมีจุดประสงค์หลักคือ เน้นความสะดวก รวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำ ความทันสมัย ความมีส่วนร่วม ที่สำคัญที่สุดคือ การกระจายอำนาจ และทำงานเป็นทีม

7. “ร่วมใจให้เป็นหนึ่งเดียว” เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ และพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงพยาบาลไปในทิศทางเดียวกัน มีการอบรมบุคลากรในเรื่องของ พฤติกรรมบริการ โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายเชิงปฏิบัติอย่างเข้มข้น จริงจัง ทำการอบรมบุคลากรทุกคนทุกระดับในโรงพยาบาลให้ได้รับความรู้ใหม่ แนวคิดใหม่ ประสบการณ์ใหม่ ทักษะใหม่ และทัศนคติใหม่

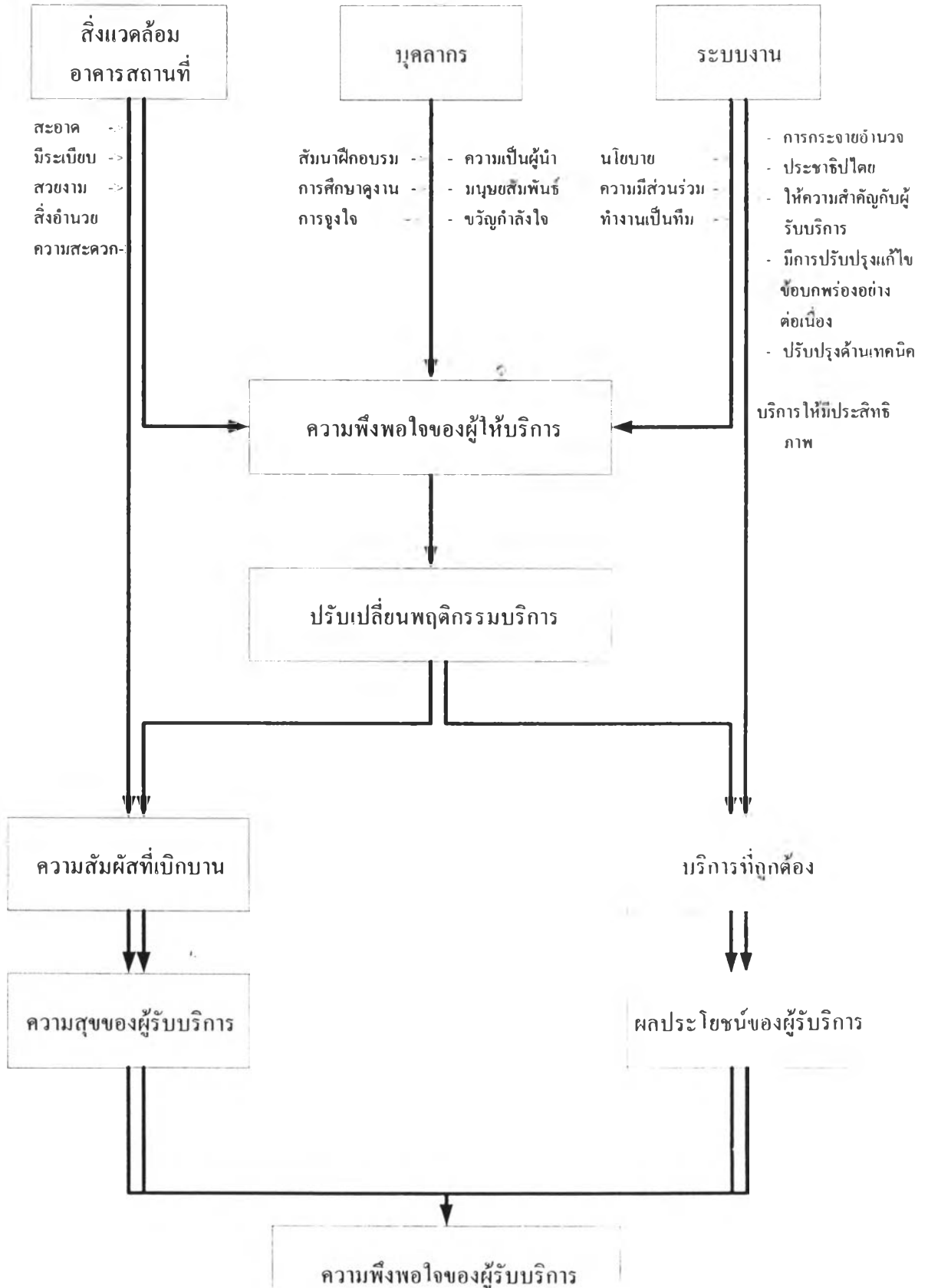
หลักการอบรมที่ทำให้โรงพยาบาลทำประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแบบบริการได้นั้น วิทยากรประจำโรงพยาบาลได้สรุปหลักการไว้ดังนี้ คือ

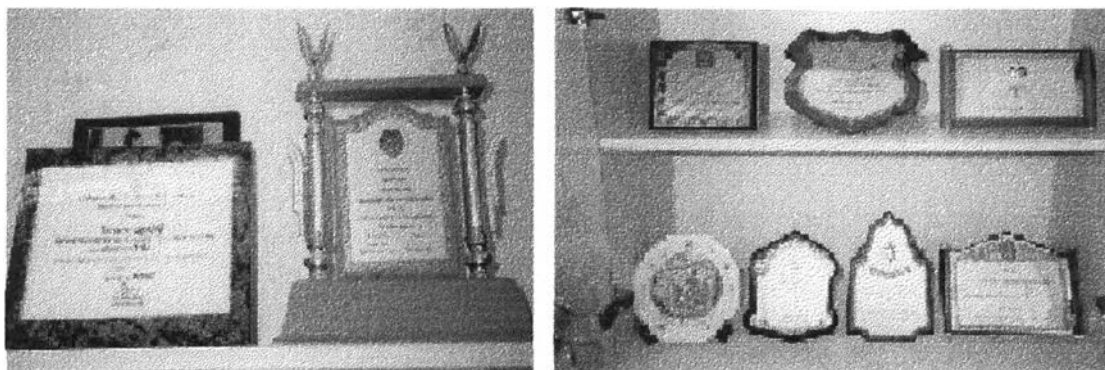
1. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่ “take action” เป็นรูปแบบของผู้บริหารที่ดีก่อน
2. ชี้แจงให้เห็นถึงผลดี ผลเสีย และผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการอบรมและการปรับปรุงเปลี่ยนพฤติกรรม
3. มีสถานการณ์จำลอง “role play” ให้เห็นภาพ
4. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข
5. ติดตาม ประเมินผลหลังการอบรมเป็นระยะ ๆ
6. ภูมิคุ้มกัน “booster” เป็นระยะ ๆ เพื่อให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีแล้ว มีการคงอยู่ และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมอยู่เสมอ

การพัฒนาบุคลากรภายในโรงพยาบาลทำเหนือ เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการใหม่นั้น ผู้อำนวยการดีเด่น ได้ให้แง่คิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“การที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการนั้น จะล้มเหลวโดยสิ้นเชิงถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ให้บริการ ซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าภายในได้ก่อนเป็นลำดับแรก... จงรักษาใจผู้ปฏิบัติงานให้เบิกบานแจ่มใส เรื่องยากจะกลายเป็นเรื่องง่าย เรื่องร้ายจะกลายเป็นเรื่องดี ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการการทำงาน ทำให้เขารัก และภูมิใจในสถานที่ทำงานของเขาให้ได้ เมื่อนั้นเขาก็พร้อมจะทำชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กรที่เขาอยู่ พร้อมทั้งจะให้บริการที่ดีด้วยความจริงใจ”

แผนภูมิที่ 3 สรุปขั้นตอนการพัฒนาการบริการของโรงพยาบาลท่าเหนือ





ภาพที่ 7 รางวัลดีเด่น ความภาคภูมิใจของทุกคน

ผลงานดีเด่นที่นำชื่อเสียงมาสู่โรงพยาบาลท่าเหนือในยุคที่ 3 ได้แก่

1. โรงพยาบาลท่าเหนือ ได้รับพระราชทานโล่รางวัล “โรงพยาบาลหัวไปดีเด่นของประเทศ” เนื่องในโอกาสครบ 40 พระชันษาของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามมกุฎราชกุมาร (พ.ศ. 2535)
2. โรงพยาบาลท่าเหนือได้รับโล่เกียรติคุณ “โรงครัวดีเด่น” จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข 3 ปี ซ้อน (พ.ศ. 2536, 2537 และ 2538)
3. โรงพยาบาลท่าเหนือได้รับโล่เกียรติคุณ “โรงพยาบาลดีเด่นด้านการบริหารงานระบบบริการสู่ความเป็นเลิศ” (พ.ศ. 2537)
4. โรงพยาบาลท่าเหนือได้รับโล่เกียรติคุณ “โรงพยาบาลดีเด่นของประเทศ ในโครงการปรับโฉมสถานบริการสาธารณสุข” (พ.ศ. 2538)
5. ผู้อำนวยการดีเด่น ได้รับโล่รางวัล “ผู้อำนวยการโรงพยาบาลหัวไปดีเด่นของประเทศ” (พ.ศ. 2537) และ “นักสาธารณสุขดีเด่น ระดับชาติ” สาขาบริการ (พ.ศ.2538)
6. รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ได้รับโล่เกียรติคุณ “พยาบาลปฏิบัติงานนานดีเด่น” (พ.ศ.2537)
7. ลูกจ้างประจำฝ่ายยานยนต์ ได้รับรางวัล “ลูกจ้างประจำดีเด่นของจังหวัดอุตรดิตถ์” (พ.ศ.2538)

ปัจจุบันโรงพยาบาลท่าเหนือจึงได้รับความสนใจจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้เป็นสถานที่สำหรับศึกษาดูงานด้านการบริการ

3. สภาพทั่วไปของโรงพยาบาลท่าเหนือ ในปัจจุบัน

3.1 ลักษณะทางกายภาพ

โรงพยาบาลท่าเหนือ ตั้งอยู่ห่างจากตัวเมืองประมาณ 2 กิโลเมตร ปัจจุบันมีเนื้อที่ทั้งสิ้น 43 ไร่ 52 ตารางวา ลักษณะที่ตั้งของโรงพยาบาลท่าเหนือหันหน้าไปทางทิศตะวันออก มีถนนเจริญพาณิชย์ ซึ่งเป็นถนนคอนกรีต 2 เลน พาดผ่านหน้าโรงพยาบาลเข้าสู่ตัวเมือง และชุมชนต่าง ๆ ลักษณะชุมชน โดยรอบเป็นลักษณะของชุมชนเมืองที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีหมู่บ้านจัดสรร ตลาดสด ศูนย์การค้าที่ทันสมัย โรงแรมมีระดับซึ่งรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ โรงแรมทรส ร้านอาหารที่ขึ้นชื่อ โรงเรียนในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ประถมไปจนถึงชั้นอุดมศึกษา สถานที่สำคัญทางราชการต่าง ๆ เช่น เทศบาลเมือง สาธารณสุขจังหวัด ฯลฯ วัดซึ่งมีอยู่ประปรายโดยรอบโรงพยาบาล ตลอดจนโรงพยาบาลเอกชน 1 แห่ง ซึ่งเป็นคู่แข่งทางการตลาดที่ไม่สู้จะสำคัญนัก เนื่องจากไม่ประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารและการดำเนินงาน

บริเวณหน้าโรงพยาบาลอีกฟากหนึ่งของถนน มีบ้านเรือนเป็นเรือนไม้ตั้งเรียงรายไปตามความยาวของถนน ประมาณ 30 หลังคาเรือน เป็นบ้านพักอาศัย ร้านค้าของชำ เครื่องใช้ที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ร้านอาหาร ร้านบริการต่าง ๆ และมีบ้านที่จัดทำเป็นหอพักสำหรับญาติที่ต้องเดินทางไกลเพื่อมาส่งผู้ป่วยเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาล และไม่สามารถเดินทางกลับได้ในวันเดียว หรือต้องการพักอยู่เพื่อดูแลอาการของญาติที่รับไว้เป็นผู้ป่วยในของโรงพยาบาล และไม่สะดวกที่จะเดินทางไปกลับ หอพักนี้จัดสร้างขึ้น โดยความอุปการะของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรของจังหวัด อุดรดิตถ์ นอกจากการสร้างหอพักแล้วยังมีรถรับส่งผู้ป่วยและญาติ และรถส่งศพ บริการไว้กับผู้ป่วยได้ไม่น้อยโดยไม่คิดมูลค่าใด ๆ

3.1.1 ภูมิสถาปัตยกรรม

เนื่องจากโรงพยาบาลท่าเหนือตั้งอยู่บนเนินสูง เมื่อดูจากมุมมองภายนอกจึงเป็นลักษณะโดดเด่น การตกแต่งอาคาร และสถานที่ต่าง ๆ รอบโรงพยาบาล มีรูปแบบที่แปลกตาแตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น โรงพยาบาลท่าเหนือมีจุดเด่นทางด้านความสะอาด ความเป็นระเบียบ สวยงาม โดยเฉพาะในเรื่องการจัดสวนและสวนหย่อมต่าง ๆ ซึ่งแม้จะมองจากภายนอกก็สามารถสัมผัสถึงความร่มรื่นและความสวยงามได้ สวน และสวนหย่อมต่าง ๆ ภายในโรงพยาบาลท่าเหนือ ได้รับการดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดี ต้นไม้ทุกต้นได้รับการตัดตกแต่งให้เป็นพุ่ม ทรงกลม ทรงรี ทั้งนี้จากคำบอกเล่าของคนสวนประจำโรงพยาบาลได้ให้เหตุผลว่า

“ผู้อำนวยการดีเด่น ท่านบอกว่า ทรงกลมเป็นทรงที่มองดูแล้ว กลมกลืน มีชีวิต นุ่มนวล นามองกว่าพวกทรงเหลี่ยม ๆ แห้ง ๆ ที่ดูแล้วรู้สึก แข็ง ที่อ ไม่อ่อนหวาน”

นอกจากนี้ตามอาคาร สถานที่ต่าง ๆ ถูกประดับด้วยไม้ดอกไม้ประดับที่มีสีสัน สรรสวยงาม สดใส โดยเฉพาะ “ดอกพืทูเนีย” ซึ่งพบอยู่แทบทุกอาคาร ไม่ว่าจะปลูกในกระถางแขวนไว้ ตามระเบียงอาคาร และทางเดิน หรือปลูกไว้บริเวณขอบ หรือมุมตึกต่าง ๆ จนบุคลากรภายในมีความรู้สึกว่าเป็น “ดอกพืทูเนีย” คือดอกไม้ที่เป็นสัญลักษณ์ประจำโรงพยาบาลท่าเหนือ

สัญลักษณ์อีกอย่างของโรงพยาบาลท่าเหนือที่มีมาช้านาน ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง โรงพยาบาล คือ “น้ำพุ” บริเวณเสาธง หน้าตึกอาคารเก่า ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ทำการของแผนกเวชกรรม สังคม เป็นจุดเด่นอีกจุดหนึ่ง ที่แม้แต่ชาวบ้านที่ตั้งร้านค้าอยู่บริเวณด้านหน้าโรงพยาบาลยังมีความรู้สึกภูมิใจเกี่ยวกับ ภูมิสถาปัตยกรรมของโรงพยาบาลท่าเหนือ

“โรงพยาบาลนั้นะสวย ร่มรื่นดี ต้นไม้ ดอกไม้ สวยงามเต็มไปหมด นี่ถ้า ไม่นับว่ามีคนเจ็บป่วยอยู่นะ น่าจะเป็นสวนพักผ่อนได้เลย พวกเราแถว นี้ชอบมาก โดยเฉพาะตกตอนเย็นนะ เค้าจะเปิดไฟเป็นสี ๆ บริเวณน้ำพุ ดูแล้วเพลินดีนะ คนมานั่งกินข้าวเค้าก็ชอบกัน ยิ่งช่วงเทศกาลหรือปีใหม่นะ เค้าจะติดไฟประดับตามต้นไม้ตามตึกซะสวยเขียว ไม่แพ้กรุงเทพ ๆ นะจะบอกให้...”

ด้านอาคารต่าง ๆ เมื่อมองในภาพรวม พบว่าสีที่ใช้มักจะเป็นสีฟ้า ขาว และเขียว ไม่ว่าจะเป็นที่ทำอาคารภายนอก ภายใน ห้องประชุม อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ บ้ายบอกทาง ฯลฯ ทั้งนี้ จากคำบอกเล่าของผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ให้เหตุผลว่า

“ผู้อำนวยการดีเด่น ท่านเป็นคนเลือกสีนี้ ท่านว่าจากการสำรวจหรือการวิจัยก็ไม่ว่า เค้าบอกว่าสีฟ้า สีขาว สีเขียว นี่เป็นสัญลักษณ์ของความสะอาด เป็นสีที่เย็นตา ไม่ดูตบซบความร้อน ดูแล้วสดชื่น นอกจากนั้น ยังดูภูมิฐาน สง่า แล้วคลาสสิกด้วย พวกเราก็ออย่างนั้นนะ ก็เย็นตาดี สบายตา แล้วก็ดูสะอาดดีด้วย เราว่าท่านก็เป็นคนมีคลาสนะที่เลือกสีนี้...”

การก่อสร้างอาคารต่าง ๆ ของโรงพยาบาลท่าเหนือ จากการสังเกตพบว่าพื้นที่ทุกจุดของแต่ละอาคารสามารถปรับแต่ง เพื่อเป็นพื้นที่ที่สามารถทำประโยชน์ใช้สอยได้ทั้งสิ้น เช่น ใต้ถุนตึกอำนวยการปัจจุบันซึ่งเป็นมุมอับ แต่จากการปรับแต่งให้ สวยงาม สว่าง เป็นระเบียบ สามารถใช้เป็นห้องตรวจผู้ป่วยนอก แผนกตา หู คอ จมูก ได้ และได้ถุนตึกอำนวยการอีกด้านหนึ่ง เมื่อปรับแต่งสถานที่แล้ว สามารถใช้เป็นที่ทำการของฝ่ายวิชาการ ฝ่ายสุศึกษา ห้องเก็บบัตรบันทึกประวัติผู้มาใช้บริการ เวชนิทัศน์ ตลอดจนฝ่ายแนะแนว (counseling) ฯลฯ ลานตรงกลางบริเวณใต้ถุนนี้ ซึ่งมีพื้นที่ไม่กว้างขวางนัก สามารถเป็นลานสนทนา การ และทำกิจกรรมกลุ่ม สำหรับผู้มารับบริการฝ่ายแนะแนวได้อีก นอกจากนี้ บริเวณพื้นที่ว่างทางเดินเชื่อมต่อกับตึกต่าง ๆ ที่เรียกว่า “cover way” ซึ่งเป็นบริเวณที่มีผู้คนเดินผ่านไปมาตลอดเวลา สามารถจัดเป็นมุมร้านอาหาร ร้านค้า และแหล่งประชาสัมพันธ์ความรู้ หรือข่าวสารต่าง ๆ ได้

ความโดดเด่นของอาคารสถานที่ และห้องต่าง ๆ เมื่อได้เข้าไปสัมผัสบรรยากาศภายในโรงพยาบาลท่าเหนือพบว่า การตกแต่งภายในอาคารแต่ละแห่งมุ่งเน้นเรื่องความสะดวก เป็นระเบียบและสวยงาม มีระเบียบทางเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รูปแบบการตกแต่งภายในแตกต่างจากโรงพยาบาลรัฐทั่วไปอย่างสิ้นเชิง โดยเฉพาะห้องต่าง ๆ ในอาคารตึกอำนวยการปัจจุบัน มีการตกแต่งให้สวยงามเป็นพิเศษ และจุดที่เป็นการตกแต่งภายในให้โดดเด่น ได้แก่ ตึกผู้ป่วยนอก และห้องประชุม ซึ่งเปรียบเสมือน “ห้อง รับแขก” ของโรงพยาบาล มีการตกแต่งให้มีลักษณะที่โอเอียงทันสมัย สบาย และสวยงาม

ตึกผู้ป่วยนอกถือเป็นตึกแรก หรือเป็นด่านแรก “front line” ของการต้อนรับ ผู้มาใช้บริการโรงพยาบาลท่าเหนือ บรรยากาศภายในตึกผู้ป่วยนอกได้รับการตกแต่งให้มีลักษณะคล้ายโรงพยาบาลเอกชน ซึ่งนอกจากจะเป็นในเรื่องความโอเอียง และความเป็นระเบียบสวยงามของสถานที่แล้ว ยังเน้นเรื่องบรรยากาศที่ให้ความสะดวก สบาย ทันสมัย เพลิดเพลินกับการมารับบริการ เช่น การติดตั้งปรับอากาศที่ให้บรรยากาศที่สดชื่นตลอดเวลา ป้ายประชาสัมพันธ์ที่มีตัวอักษรวิ่ง โทรทัศน์ที่มีระบบรับสัญญาณดาวเทียมให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ทันสมัย และระบบวงจรปิดที่สามารถส่งสัญญาณภาพ และบรรยากาศของผู้มารับบริการตึกผู้ป่วยนอกได้ นอกจากนี้ยังมีโต๊ะประชาสัมพันธ์ตั้งอยู่ด้านหน้าอาคาร มีพยาบาลประชาสัมพันธ์เป็นผู้ให้บริการตอบข้อซักถาม และคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การตกแต่งบริเวณด้านหน้าห้องที่ผู้มาใช้บริการจำเป็นต้องติดต่อสอบถาม เช่น ห้องบริการ ห้องจ่ายยา ห้องการเงิน มักใช้กระจกใสมีช่องให้พูดคุยติดต่อกันได้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองระหว่างผู้ให้บริการ และผู้รับบริการได้อีกทางหนึ่ง ห้องตรวจผู้ป่วยต่าง ๆ จัดแยกตามประเภทของโรค เป็นห้องตรวจที่มิดชิดแต่ไม่อับนัก มีขนาดกว้างพอสมควรและห้องตรวจที่ได้รับการแบ่งแยก ตกแต่งให้สะดวกสวยงามเป็นพิเศษ คือ ห้องตรวจผู้ป่วยประกันสังคมและผู้ป่วยพิเศษ หรือ “ห้องรับรอง VIP ประกันสังคม” เป็นห้องที่ล้อมรอบด้วยกระจกฝ้า ภายใน

ระดับสวยงามด้วยโต๊ะรับแขก ที่วี ฯลฯ หัวหน้าตึกผู้ป่วยนอกให้เหตุผลถึงสาเหตุที่ต้องมีการตกแต่งห้องตรวจ หรือ ห้องรับรอง V.I.P. ประกันสังคม ให้มีลักษณะพิเศษต่างจากห้องตรวจอื่น ๆ ว่า

“ที่เราให้ห้องนี้แยกออกมาแล้วก็ทำเป็นกระจกฝ้ามิดชิดแทนที่จะใช้กระจกใส เพราะผู้อำนวยการดีเด่น ท่านแคร่สายตาของผู้รับบริการคนอื่น ๆ แต่ท่านก็ต้องการเอาใจผู้มาตรวจที่มีอุปการะคุณต่อโรงพยาบาลเป็นพิเศษด้วย... ที่ห้องต้องตกแต่งไว้สวยงาม เพราะแขกของเราเป็นกลุ่มบุคคลที่ถือว่าเป็นผู้มีพระคุณ เป็นผู้ที่ทำให้โรงพยาบาลมีรายได้ มีเงินบำรุงเพิ่มขึ้น สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินงบประมาณ และยังเป็นกลุ่มคนที่คอยสนับสนุนกิจการของโรงพยาบาลก็เหมือนกับเอาใจจนรวย เพื่อให้ได้ผลประโยชน์มาช่วยคนจนนั้นแหละ...”

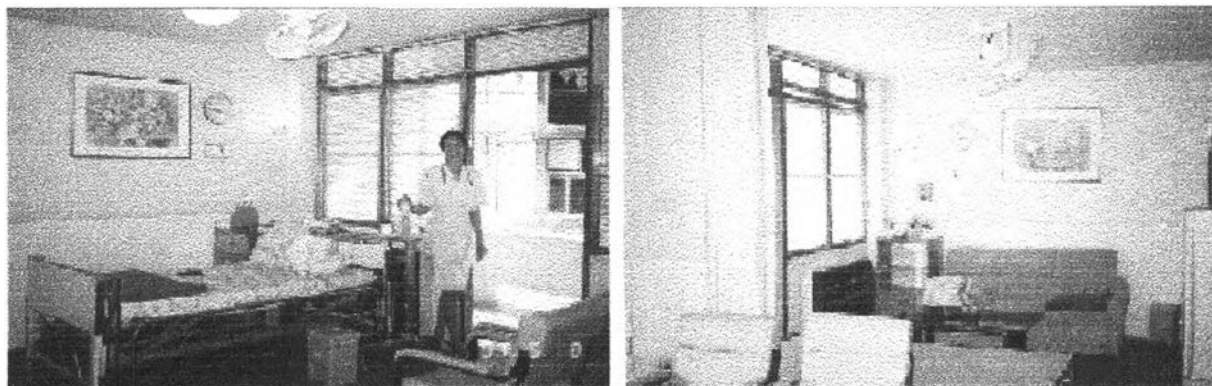
ห้องประชุมโรงพยาบาลทำเนียบจัดได้ว่าเป็น “ห้องรับแขก” ... หรือเยี่ยมชมโรงพยาบาลที่บุคลากรของโรงพยาบาลทุกคนมีความภาคภูมิใจ และถือว่าเป็นสิ่งเชิดหน้าชูตาของโรงพยาบาลทำเนียบเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะ “ห้องประชุมใหญ่” บนตึกอำนวยการ เป็นห้องประชุมที่ตกแต่งให้มีบรรยากาศคล้ายห้องประชุม หรือห้องจัดเลี้ยงในโรงแรม เพราะนอกจากความโอโง่ง สวยงาม และทันสมัยของสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้เลือกสรรคิดเฉพาะสิ่งที่ดีมีคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ ผ้ามาบนพรมปูพื้น ฯลฯ โดยเฉพาะระบบเครื่องเสียง เครื่องฉายวิดีโอทัศน์ ที่มีจอภาพขนาดใหญ่ทันสมัย มีระบบเสียงที่ดีเยี่ยม ผู้บริหารโรงพยาบาลทำเนียบให้ความสำคัญกับ “ห้องประชุม” เป็นอย่างมาก เพราะนอกจากเป็นห้องรับแขกผู้มาเยี่ยมชมโรงพยาบาลแล้ว ยังสามารถใช้เป็นห้องจัดเลี้ยง และห้องที่อำนวยการโยชน์ต่าง ๆ สำหรับบุคลากรภายในโรงพยาบาล เช่น ใช้เป็นสถานที่ เพื่อ การจัดประชุม การจัดพิธีกรรมต่าง ๆ การจัดนัดหมาย การพักผ่อน ฯลฯ โดยเฉพาะ “ห้องพิกเนี่ย” ซึ่งเป็นห้องประชุมเล็ก ๆ ใช้เนื้อที่ได้ถูกอาคารอำนวยการ ในการสร้างมีการตกแต่งคล้ายห้องอาหารที่มีระดับ มีโทรทัศน์ เครื่องเสียง และคาราโอเกะ เพื่อให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรทุกระดับสามารถเข้ามาใช้เป็นที่พักผ่อน จัดประชุมหรือจัดเลี้ยง ได้ตามสมควร นอกจากนี้ยังมีห้องประชุมอื่น ๆ อีกหลายห้องที่ทำการตกแต่งและมีความพร้อมของระบบอำนวยความสะดวกไม่ต่างจากห้องประชุมที่ได้กล่าวมาแล้วเท่าไรนัก ห้องประชุมต่าง ๆ เหล่านี้เปิดกว้างให้บุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาลสามารถใช้ประโยชน์ได้ตามควรแก่โอกาส

การตกแต่งตึกผู้ป่วยในแต่ละตึกของโรงพยาบาลทำเนียบ เน้นหนักในเรื่องของความสะอาดความเป็นระเบียบและความปลอดภัย ผู้อำนวยการดีเด่นให้ความสำคัญกับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยเป็นอย่างมาก ดังนั้น การตกแต่งห้องปฏิบัติการพยาบาล (nurse station) จึงเพิ่มเติมเรื่อง

ของความสะอาดสบาย เพื่อให้มีบรรยากาศที่ผ่อนคลาย โดยมีผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งได้แสดงความคิดเห็นตรงกับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ว่า

“ตั้งแต่ติดแอร์ และมีทีวีให้ดูกัน พวกเรารู้สึกว่าทำงานสบายขึ้นเยอะ ไม่ค่อยเครียด เพราะตอนที่อากาศร้อน ๆ มันร้อนจริง ๆ คนใช้ก็เยอะ งานหนักมาก เราก็ก่เครียดด้วย พอติดแอร์เราก็ได้อาศัยมานั่งรับไอเย็น เป็นพัก ๆ แต่ทีวีไม่ค่อยได้มีเวลาดูกันจริง ๆ หรอกนะ ...ผู้อำนวยการดีเด่นบอกว่า ถ้าเราไม่เครียดอารมณ์ไม่บูด บริการที่ให้กับคนไข้ก็จะเป็นบริการที่ดี ข้อนี้เป็นเรื่องจริงนะ ...”

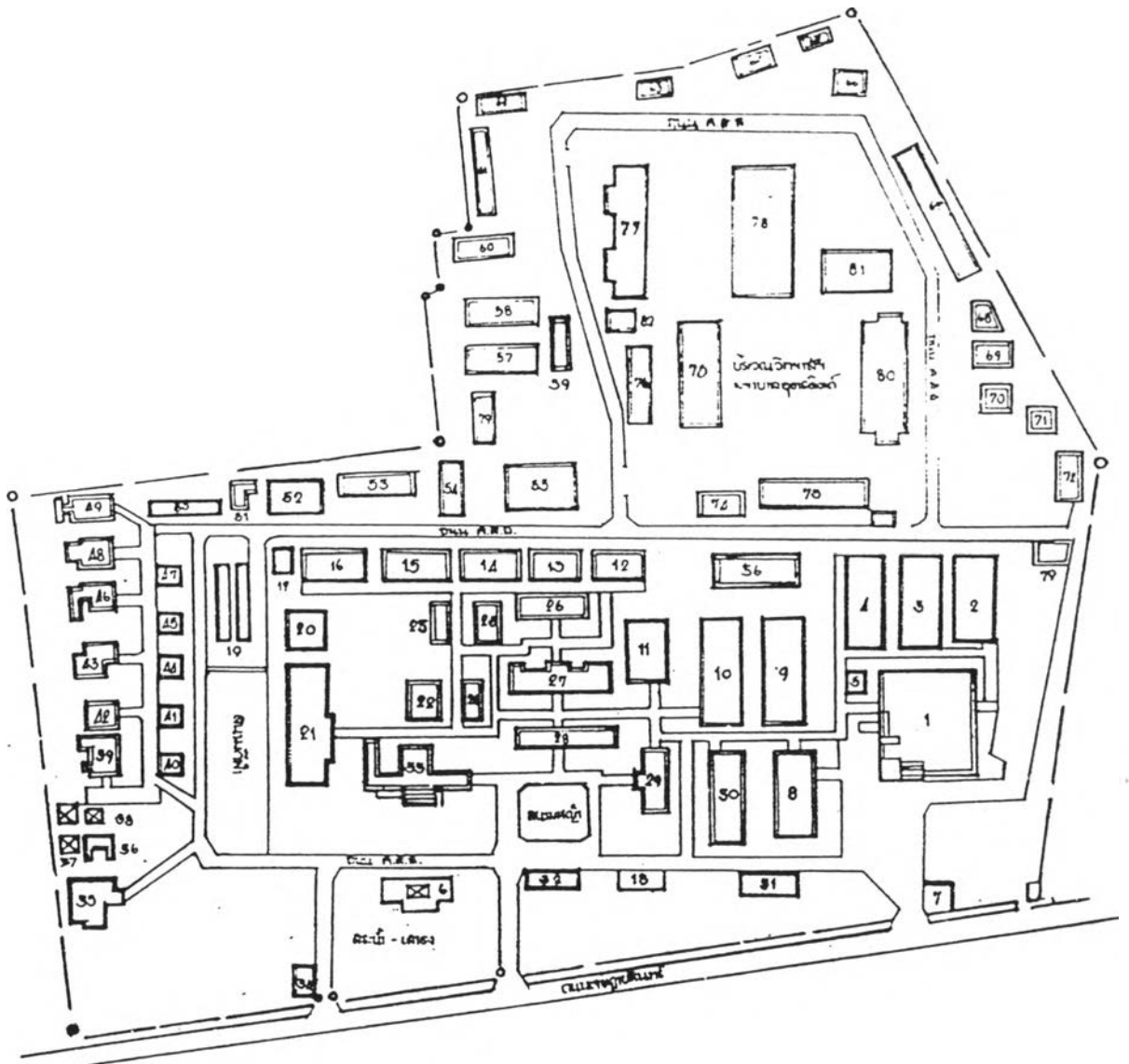
สำหรับตึกผู้ป่วยในที่เน้นการตกแต่งให้สวยงามคล้ายโรงพยาบาลเอกชนมากที่สุด คือ “ตึกผู้ป่วยพิเศษ” โรงพยาบาลท่าเหนือได้ชื่อว่าเป็น “โรงพยาบาลเอกชนในโรงพยาบาลของรัฐ” จัดบรรยากาศให้เสมือนห้องพักโรงแรมชั้น 1 แยกตามประโยชน์ใช้สอย มีมุมรับแขก ห้องครัว แยกส่วน นอกจากบริเวณพักผ่อนของผู้ป่วย จึงไม่น่าแปลกเลยที่บุคคลสำคัญของจังหวัดอุตรดิตถ์ส่วนใหญ่ มีความพึงพอใจกับการมารับบริการการรักษาจากโรงพยาบาลท่าเหนือ ซึ่งนับเป็นกลยุทธ์ที่ดีในการดึงดูดลูกค้าสำคัญที่ยังประโยชน์ใช้แก่โรงพยาบาลได้ทั้งทางตรง และทางอ้อม



ภาพที่ 8 ห้องพิเศษวีไอพี บรรยากาศคล้ายโรงแรม

ด้วยการปรับเปลี่ยนโฉมหน้า หรือสภาพภูมิสถาปัตยกรรมให้ดูแปลกไปจากสภาพทั่ว ๆ ไปของโรงพยาบาลรัฐบาลที่ชินตา มาเป็นโฉมหน้าใหม่โดยประยุกต์บรรยากาศการทำงานของโรงพยาบาลเอกชน และ โรงแรม ทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือมีภาพลักษณ์ที่โดดเด่น เป็นที่กล่าวขานจากผู้มารับบริการและแขกผู้มาเยือน ดังนั้นในปี พ.ศ. 2538 โรงพยาบาลท่าเหนือ จึงได้รับรางวัลเกียรติคุณ “โรงพยาบาลดีเด่นของประเทศในโครงการปรับโฉมสถานบริการสาธารณสุข” และได้รับความสนใจจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศให้เป็นสถานที่สำหรับศึกษาดูงาน และเป็นแม่แบบของการปรับปรุงสถานบริการสาธารณสุขมาโดยตลอด

แผนภูมิที่ 3 แผนผังอาคาร และสถานที่บริเวณโรงพยาบาลท่าเหนือ



รายละเอียดแผนผังบริเวณโรงพยาบาลท่าเหนือ

- | | | |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1. ตึกอำนวยการ | 27. ตึกคนไข้พิเศษ 2 | 55. โรงอาหาร |
| 2. ตึกอุบัติเหตุ | 28. ตึกคนไข้พิเศษ 1 | 56. โรงรถ |
| 3. ตึกผ่าตัด | 29. ตึกสงฆ์ | 57. อาคาร 5 |
| 4. ตึกเอ็กซเรย์ | 30. ตึกหลังคลอด | 58. อาคาร 6 |
| 5. ร้านค้าสวัสดิการ | 31. ที่พักญาติ | 59. อาคาร 12 |
| 6. สระน้ำ-เสาธง-น้ำพุ | 32. โรงรถ | 60. อาคาร 7 |
| 7. ป้อมยาม | 33. ตึกอำนวยการเก่า | 61. อาคาร 11 |
| 8. วิทยาลัยการรม | 34. ป้อมยาม | 62. อาคาร 8 |
| 9. ตึกกุมารเวชกรรม | 35. บ้านพักผู้อำนวยการ | 63. อาคาร 9 |
| 10. ศูนย์เรื้อรังกรรม | 36. ประปา | 64. ระบบกำจัดน้ำเสีย |
| 11. วิทยาลัย (อายุกรรม) | 37. ถังน้ำ | 65. เรือนแถวคนงาน |
| 12. สโมสร | 38. ถังน้ำ | 66. บ้านพักคนงานและโรงรถ |
| 13. สโมสร | 39. บ้านพักแพทย์ | 67. แฟลตพักแพทย์ |
| 14. โรงครัว | 40. บ้านพักแพทย์ | 68. บ้านพักแพทย์ |
| 15. โรงซักฟอก | 41. บ้านพักแพทย์ | 69. บ้านพักครูพยาบาล |
| 16. ซ่อมบำรุง | 42. บ้านพักแพทย์ | 70. บ้านพักแพทย์ |
| 17. โรงไฟฟ้า | 43. บ้านพักแพทย์ | 71. บ้านพักแพทย์ |
| 18. ที่พักญาติ | 44. บ้านพักแพทย์ | 72. แฟลตพักครูพยาบาล |
| 19. บ้านพักแพทย์ | 45. บ้านพักแพทย์ | 73. หอประชุมวิทยาลัยพยาบาล |
| 20. ที่พักญาติ | 46. บ้านพักแพทย์ | 74. ศาลาเยี่ยมญาติ |
| 21. ตึกอายุกรรม | 47. บ้านพักแพทย์ | 75. อาคารเรียนพยาบาล |
| 22. ตึกผ่าตัดเก่า | 48. บ้านพักแพทย์ | 76. โรงรถ |
| 23. ตึกน้ำเกลือ | 49. บ้านพักแพทย์ | 77. หอพักเก่า |
| 24. ห้องตัดเย็บและงานกาย อุปกรณ์ | 50. อาคารพัก 1 | 78. หอพักใหม่ |
| 25. ศูนย์จ่ายกลาง | 51. โรงรถ | 79. ป้อมยามเวรตึก |
| 26. ตึกคนไข้พิเศษ 4 | 52. อาคารพัก 2 | 80. ตึกอำนวยการ |
| | 53. อาคาร 3 | 81. โรงเก็บวัสดุ |
| | 54. อาคารพัก 4 | 82. โรงเก็บวัสดุ |

3.1.2 อาคาร เติง และหอผู้ป่วย

ดังต่อไปนี้

จำนวน อาคาร และหอผู้ป่วยปัจจุบัน ของโรงพยาบาลท่าเหนือมีรายละเอียด

| | |
|---------------------|--------------|
| อาคารบำบัด | 6 หลัง |
| อาคารอุปกรณ์ | 11 หลัง |
| อาคารหอพัก | 29 หลัง |
| อาคารสนับสนุนอื่น ๆ | 13 หลัง |
| เตียงผู้ป่วย | 520 เตียง |
| หอผู้ป่วย | 25 หอผู้ป่วย |

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนหอผู้ป่วยและจำนวนเตียงในปัจจุบัน

| หอผู้ป่วย | จำนวนหอผู้ป่วย | | | จำนวนเตียง | | | รายละเอียดอื่น ๆ | จำนวนห้อง | จำนวนเตียง |
|----------------|----------------|-------|-----|------------|-------|-----|--------------------|-----------|------------|
| | สามัญ | พิเศษ | รวม | สามัญ | พิเศษ | รวม | | | |
| อายุรกรรม | 4 | - | 4 | 120 | - | 120 | ไอ ซี ยู คัลยกรรม | 1 | 8 |
| คัลยกรรม | 3 | - | 3 | 90 | - | 90 | ไอ ซี ยู อายุรกรรม | 1 | 8 |
| | | | | | | | ไอ ซี ยู กุมารเวชฯ | 1 | 8 |
| ตา หู คอ จมูก | 1 | - | 1 | 30 | - | 30 | ห้องผ่าตัด | 8 | 8 |
| สูติกรรม | 2 | - | 2 | 39 | - | 39 | ห้องเอ็กซ์เรย์ | 3 | 3 |
| นรีเวชกรรม | 1 | - | 1 | 21 | - | 21 | ห้องคลอด | 1 | 6 |
| กุมารเวชกรรม | 2 | - | 2 | 60 | - | 60 | ห้องรอคลอด | 1 | 10 |
| คัลยกรรมกระดูก | 2 | - | 2 | 60 | - | 60 | ห้องเฝ้ายา | 1 | 8 |
| สงฆ์ | 1 | - | 1 | 4 | - | 4 | ทารกแรกคลอด | 1 | 28 |
| พิเศษรวม | - | 9 | 9 | - | 96 | 96 | | | |
| รวม | 16 | 9 | 25 | 424 | 96 | 52 | รวม | 15 | 87 |

3.2 นโยบายและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.2.1 นโยบายโรงพยาบาลท่าเหนือในปัจจุบัน ผู้อำนวยการดีเด่น มีการเพิ่มเติมในเรื่องของการให้บริการที่ประทับใจ ซึ่งถือว่าเป็นนโยบายเด่นสำหรับโรงพยาบาลในยุคนี้ นโยบายโรงพยาบาลท่าเหนือปัจจุบัน ได้แก่

1. ดำเนินนโยบายตามที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงสาธารณสุข
2. ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมือง โครงการบัตรสุขภาพ บัตรประกันสังคม และ พรบ. ผู้ประสบภัยจากรถ
3. ดำเนินการให้บริการแก่ทุกคนอยู่ในระเบียบวินัยของทางราชการ
4. เสริมสร้างความสามัคคีให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับ
5. สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการทุกระดับ ซึ่งรวมทั้งการต้อนรับประสิทธิภาพของการรักษา สถานที่สะอาด สะดวก เหมาะสม และค่าใช้จ่ายในการรักษาที่เป็นธรรมสมเหตุสมผล
6. ให้สวัสดิการเจ้าหน้าที่ทุกระดับเท่าที่ระเบียบราชการอำนวยให้
7. เชิดชูโรงพยาบาลท่าเหนือ ให้เกิดภาพพจน์ที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้รับบริการและประชาชนทั่วไป
8. สนับสนุนเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ก้าวหน้าทางราชการ ในสายงานกระทรวงสาธารณสุข
9. สร้างทัศนคติของเจ้าหน้าที่ให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และควรปฏิบัติต่อผู้รับบริการเสมือนญาติของตน
10. สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเหมาะสม พร้อมทั้งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ในการบริหาร บริการ และวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
11. ส่งเสริมและยกย่องผู้ที่ทำชื่อเสียงให้แก่โรงพยาบาล และผู้ที่มีน้ำใจต่อกิจกรรมส่วนรวมสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายในและภายนอกโรงพยาบาล

นโยบายของโรงพยาบาลท่าเหนือ มีความสอดคล้องกับนโยบายในการปฏิบัติราชการของปลัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งได้วางแผนนโยบาย เป็นคำสั่งกระทรวง ที่ 903/2539 (3 พฤศจิกายน 2539) ประกาศให้ทราบทั่วกัน ดังนี้

1. ด้านบริหารสาธารณสุขทั่วไป

1.1 ยึดถือภารกิจของกระทรวงตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 มาตรา 27กระจายอำนาจ และหน้าที่

- 1.2 เสริมสร้างสัมพันธภาพทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน
- 1.3 พัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 1.4 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 1.5 ควบคุมกำกับการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
- 1.6 พัฒนาสิ่งแวดล้อมในสำนักงาน

2. ด้านบริหารงานบุคคล

2.1 ผู้บังคับบัญชาต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามี
คุณธรรม และซื่อสัตย์

- 2.2 มีความสามารถในการปกครอง
- 2.3 มีคุณธรรมในเรื่องแต่งตั้งโยกย้าย ให้คุณให้โทษ
- 2.4 สร้างขวัญ กำลังใจ สวัสดิการ
- 2.5 ส่งเสริมทุกกลุ่มอาชีพให้ก้าวหน้าตามสายงาน

3. ด้านพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข

- 3.1 ประชาสัมพันธ์เชิงรุก เน้นการป้องกันโรค
- 3.2 หลักประกันสุขภาพทุกคน
- 3.3 มีความพร้อมตลอด 24 ชั่วโมง
- 3.4 สุภาพ อ่อนโยน แก่ผู้มารับบริการ
- 3.5 นโยบาย ไม้พาย ไม้แน่น มีมาตรฐานเดียวกัน
- 3.6 สุขภาพดีถ้วนหน้า 2540
- 3.7 นโยบาย 5 อ.

3.2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลท่าเหนือ

1. ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรค ให้การรักษาพยาบาลโรคทุกสาขาวิชาทางการแพทย์ และการฟื้นฟูสภาพทั้งประเภทผู้ป่วยภายนอก และผู้ป่วยภายในที่มารับการรักษาทั้งทางกายและจิต รวมทั้งร่วมมือในการรักษาพยาบาลแบบหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่และการรักษาพยาบาล ให้ห้องที่ห้องไกลทางวิทยุ
2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพซึ่งได้แก่การอนามัยและเด็ก และการวางแผนครอบครัว การโภชนาการ การสุขศึกษา การอนามัยผู้สูงอายุ การป้องกันและรักษาผู้ติดยาเสพติดและการสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น รวมทั้งให้บริการควบคุมป้องกันโรคติดต่อต่าง ๆ สร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค และดูแลสุขภาพเทศบาลตามแผนงานนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขและของจังหวัดแก่ผู้ป่วย และญาติผู้ป่วยในโรงพยาบาล และแก่ประชาชนในเขตอำเภอที่ตั้งของโรงพยาบาลที่ไม่มีสถานบริการอื่นได้รับผิดชอบ
3. ให้บริการชั้นสูตรสาธารณสุขทั้งภายในโรงพยาบาล และแก่หน่วยบริการสาธารณสุขทุกแห่งภายในจังหวัดอื่น ในเขตรับผิดชอบ
4. ดำเนินงานทางด้านการศึกษา และฝึกอบรมแก่แพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขทุกระดับ รวมทั้งการจัดห้องสมุดให้มีตำรา และเอกสารทางวิชาการไว้ให้เพียงพอแก่การสนับสนุนโรงพยาบาลต่าง ๆ ในเขตรับผิดชอบด้วย
5. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาการทางวิชาการทั้งในด้านการแพทย์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล
6. รวบรวมสถิติข้อมูลต่าง ๆ และจัดทำเป็นรายงานเสนอศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขจังหวัด และศูนย์ข้อมูลข่าวสารสาธารณสุขกลาง
7. สนับสนุนโรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ทั้งในด้านบริหาร บริการ และวิชาการ
 - 7.1 ให้การสนับสนุนด้าน วัสดุ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ ตามที่ระเบียบของทางราชการจะเอื้ออำนวย
 - 7.2 ให้การสนับสนุนด้านซ่อมแซมเครื่องมือ เครื่องใช้ และครุภัณฑ์ การแพทย์แก่โรงพยาบาล และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตรับผิดชอบ
 - 7.3 จัดดำเนินการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วย เพื่อตรวจหรือรักษาต่อให้มีประสิทธิภาพ ระหว่าง รพต. รพท. รพช. สอ และ ส.ส.ช. รวมทั้งสถาบันการแพทย์และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในเขตจังหวัดพื้นที่รับผิดชอบ

7.4 สนับสนุนและนิเทศงานโรงพยาบาลชุมชน และสถานบริการสาธารณสุขอื่น ๆ ในจังหวัดพื้นที่รับผิดชอบ ทางวิชาการด้านการรักษาพยาบาล และอื่น ๆ รวมทั้งสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน

8. ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานในเขตเมือง และในเขตพื้นที่ที่ได้รับมอบหมายและจักต้องสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐานของจังหวัดทั้งในด้านบริการ วิชาการและบริหารด้วย

9. ดำเนินงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลท่าเหนือ สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลทั่วไป ตามกฎระเบียบของกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้ คือ

1. การให้บริการสาธารณสุขโรงพยาบาลทั่วไป มีบทบาทรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณสุขในระดับ Primary Medical Care, Secondary Medical Care และ Tertiary Medical Care โดยให้บริการที่ผสมผสานทั้งในด้านส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรคและให้บริการสาธารณสุข... ผู้ป่วยที่ต้องการความรู้ความชำนาญเฉพาะทางซึ่งถูกส่งมาจากโรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลทั่วไป ตามขั้นตอนการส่งต่อผู้ป่วย การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพ ตลอดจนบริการสาธารณสุขมูลฐานเขตเมือง และพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. การให้การศึกษาดูงานบุคลากรสาธารณสุขในระดับต่างๆ ทั้งก่อนและหลังปริญญาตลอดจนการให้การฝึกอบรมแก่ประชาชนทั่วไป ในเรื่องสุขภาพอนามัย

3. การวิจัยงานสาธารณสุข เพื่อวิเคราะห์แก้ไขปัญหาและพัฒนางานสาธารณสุขของประเทศให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่จะให้ประชาชนทั้งประเทศมีสุขภาพชีวิตที่ดี และมีสุขภาพดีถ้วนหน้าในปี 2543

4. การสนับสนุนหน่วยงานสาธารณสุขในระดับรอง และบริการสาธารณสุขมูลฐาน

นอกจากหน้าที่ที่เป็นพันธกิจของโรงพยาบาลทั่วไป จากการสังเกตพบว่าหน้าที่ที่โดดเด่นของโรงพยาบาลท่าเหนือที่ปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ ได้แก่ การพัฒนาการทางด้านวิชาการ โดยผู้บริหารโรงพยาบาลท่าเหนือได้มีการสนับสนุนให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ดูงาน ฝึกอบรม บุคลากรในโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับการนำความรู้ที่ได้มาทำการทดลองปฏิบัติ เมื่อได้ผลสำเร็จไปในทิศทางที่ดี จึงนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างเป็นทางการต่อไป เช่น “โครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริการ” ได้มีการสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาลเอกชน โรงแรม ฯลฯ มีการฝึกอบรมและทดลองปฏิบัติ เช่น การกล่าวคำว่า “ยินดีรับใช้” จนนำมาสู่การปฏิบัติจนเป็นความเคยชิน นอกจากนี้

โรงพยาบาลท่าเหนือยังมีหน้าที่เป็นแหล่งความรู้ให้แก่ผู้สนใจเข้าทำการศึกษา ดูงาน ด้านการแพทย์และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการรักษาพยาบาลตราบเท่าทุกวันนี้

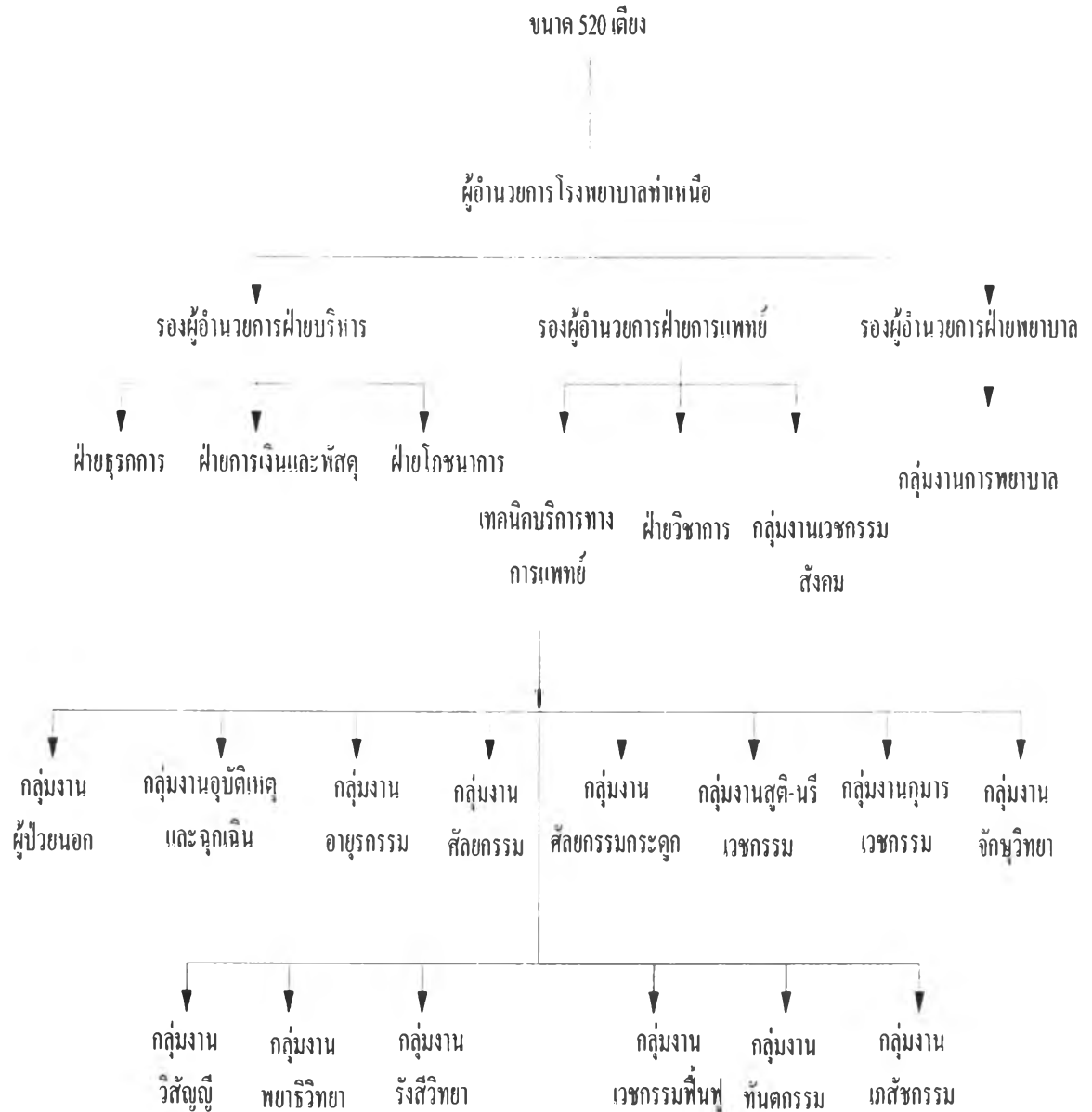
3.3 คำขวัญ

ตั้งแต่ยุคแรกของการก่อตั้งโรงพยาบาลท่าเหนือ จนถึงปัจจุบัน บุคลากรทุกคนได้รับการปลูกจิตสำนึกในเรื่องของความเป็นระเบียบ ความสะอาด และสวยงามมาโดยตลอด จนทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือ ได้ชื่อว่า เป็น “โรงพยาบาลที่สะอาดที่สุด” แห่งหนึ่งของประเทศไทย ประกอบกับนโยบาย “สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการทุกระดับ” ในยุคของผู้อำนวยการดีเด่น จึงเป็นที่มาของคำขวัญซึ่งถือได้ว่าเป็นปรัชญาของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในโรงพยาบาลท่าเหนือว่า “โรงพยาบาลท่าเหนือ มิตรของผู้ป่วย สะอาด และสวย บริการด้วยรอยยิ้ม” ความหมายของคำขวัญนี้ บ่งบอกถึงความเป็นเอกลักษณ์ และบริการที่อบอุ่นเป็นกันเอง สอดคล้องกับนโยบายการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการของอดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข ที่ว่า “BIG SMILE ,GOOD SMELL ,WELL SURROUNDING” (อาทิตย์ อุไรรัตน์,2537) ซึ่งปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้สนองนโยบายนี้ด้วยเช่นกัน โดยให้มีนโยบายในการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ให้กับโรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุข ดังนี้ “โรงพยาบาลของกระทรวงสาธารณสุขจะต้องสะอาดใหม่อยู่เสมอ การบริการจะต้องเป็นเลิศ เจ้าหน้าที่พูดจาไพเราะ และการรักษาจะต้องมีประสิทธิภาพ (วิฑูร แสงสิงแก้ว ,2537)

3.4 โครงสร้างการบริหารงาน

โรงพยาบาลท่าเหนือ เป็นโรงพยาบาลทั่วไปประจำจังหวัด ขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีโครงสร้างการแบ่งงานภายในโรงพยาบาล และโครงสร้างบริหารงาน ดังนี้

แผนภูมิที่ 5 แสดงโครงสร้างการแบ่งงานภายในโรงพยาบาลท่าเหนือ



จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลท่าเหนือ พบว่าเป็นลักษณะของแผนภูมิที่กระจายอำนาจ (decentralization) เป็นแผนภูมิที่มีลักษณะกว้างตามแนวนอน (horizontal chart) ซึ่งแผนภูมิในลักษณะแนวนอนนี้ จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจมากขึ้น (Marcinisyn, 1971. อ้างถึงใน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจต่าง ๆ ได้มากขึ้น (Donovan, 1975 อ้างถึงใน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) และยังส่งผลให้การติดต่อสื่อสารภายในโรงพยาบาลมีความสะดวก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไปมากพิธีตรอง จากการสังเกต การปฏิบัติงานและการติดต่อสื่อสารของบุคลากรขณะปฏิบัติงานในแต่ละวัน

พบว่า ในบางโอกาสที่ผู้ปฏิบัติงานประสบกับเหตุการณ์เร่งด่วน ที่จำเป็นต้องตัดสินใจก่อนแล้วจึงรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบ โดยไม่จำเป็นต้องรอทำรายงานตามลำดับชั้นถึงผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อรอรับการตัดสินใจก่อน จึงจะนำมาปฏิบัติได้ ผู้บริหารระดับกลางท่านหนึ่งได้ ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน และการติดต่อสื่อสารของโรงพยาบาลทำเนือว่า

“โครงสร้างของโรงพยาบาลจะเห็นว่า มีรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ ซึ่งเมื่อก่อนไม่มี เรามีแค่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการแพทย์ แล้วก็ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการคนเดียว อำนาจตัดสินใจทุกอย่างขึ้นกับผู้อำนวยการคนเดียว แต่เดี๋ยวนี้เรามีการกระจายอำนาจการบริหารการตัดสินใจมากขึ้น อย่างในที่ประชุมผู้บริหาร ก็จะเชิญผู้บริหารทุกระดับมาประชุมร่วมกัน แล้วผู้อำนวยการก็จะให้ช่วยกันตัดสินใจ ช่วยกันแก้ปัญหา หาข้อตกลงร่วมกันก่อน แล้วท่านก็จะเอาด้วยทุกครั้ง ถ้าข้อตกลงนั้นเป็นข้อตกลงของส่วนรวมนะ..... ที่นั้นะถ้าจะต้องตัดสินใจอะไรเร่งด่วน เราก็ให้สิทธิ์กับผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์เฉพาะหน้า สามารถคิดแก้ไขตัดสินใจไปก่อนแล้วค่อยรายงาน ไม่ถือว่าข้ามหน้าข้ามตา เราถือ out come เป็นหลัก process เป็นเรื่องรองลงมา.....”

นอกจากโครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลอย่างเป็นทางการ โรงพยาบาลทำเนือยังมี การบริหารในรูปแบบ “คณะกรรมการ” ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของโครงสร้างหน่วยงานในลักษณะหน่วยงานที่ปรึกษา คณะกรรมการต่าง ๆ เกิดจากกลุ่มของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความชำนาญและความสนใจเฉพาะสาขามาปฏิบัติงานในด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงพยาบาลร่วมกัน การแต่งตั้งคณะกรรมการของโรงพยาบาลทำเนือ มีทั้งคณะกรรมการแบบเป็นทางการ ได้แก่ คณะกรรมการเศรษฐกิจโรงพยาบาลทำเนือ คณะกรรมการดูแลความสะอาดและสิ่งแวดล้อม คณะกรรมการดำเนินการพัฒนาวิชาการ คณะกรรมการบ้านพัก เป็นต้น และคณะกรรมการเฉพาะกิจแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นคณะที่ปรึกษาคณะดำเนินการ และปฏิบัติการแก้ไขปัญหาคณะเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาการจราจรในโรงพยาบาล ปัญหาเรื่องการร้องเรียน บัตรสนเท่ห์ เป็นต้น คณะกรรมการเฉพาะกิจกลุ่มนี้ ส่วนมากได้รับเลือกจากตัวแทนของแต่ละหน่วยงานมาร่วมเป็นคณะกรรมการ

ผู้อำนวยการดีเด่นมีกลยุทธ์และใช้จิตวิทยาในการคัดเลือกกลุ่มผู้บริหาร และคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นอย่างมาก โดยก่อนที่จะเลือกบุคคลใดเพื่อมาปฏิบัติงานจะทำการศึกษาถึงองค์รวมของบุคคลนั้น ๆ ก่อน เช่น บุคลิกส่วนบุคคล อุปนิสัยใจคอ การเข้าสังคม ความสามารถเฉพาะตัวผู้อำนวยการ

ดีเด่นจึงได้รับการกล่าวถึงว่าเป็นผู้ที่ “เก่งกาจในเรื่องของการเลือกคนได้เหมาะสมกับงานมากที่สุด” (put the right man in the right job) ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเสมอ นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์ “เอาเป็นพวกเรา” โดยให้เกียรติกับประชากรในพื้นที่ของจังหวัดอุตรดิตถ์ ดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงพยาบาลท่าเหนือ โดยเฉพาะอดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลท่าเหนือ ข้าราชการ ต่างจังหวัด คหบดี พ่อค้า หัวหน้าสถานีวิทยุท้องถิ่น ผู้สื่อข่าวท้องถิ่น ตลอดจนถึงเจ้าอาวาสวัด กลุ่ม พันธมิตรของโรงพยาบาลเหล่านี้ ยังประโยชน์ให้เกิดแก่โรงพยาบาลท่าเหนือเป็นอย่างมาก ผู้อำนวยการดีเด่น กล่าวว่

“.....จริง ๆ แล้วบุคคลที่อยู่รอบ ๆ โรงพยาบาลของเรา เป็นคนใจบุญทั้งนั้นบุคคลเหล่านี้อยากทำบุญกับโรงพยาบาล และพร้อมเสมอที่จะเข้ามาช่วยโรงพยาบาลของเรา อยากจะเข้ามาดูซิว่าเราทำอะไรไปบ้างแล้ว และมีอะไรที่พอจะช่วยได้บ้าง รอแต่ว่าเมื่อไรเราจะเชิญ เราเห็นโอกาสอย่างนี้แล้ว ก็เลยให้เกียรติเชิญท่านเหล่านั้นมาเป็นที่ปรึกษาของเรา มาเป็นพวกเรา เวลาโรงพยาบาลมีปัญหาอะไรบางครั้ง ยังไม่ทันเอ่ยปากเลยนะ ที่ปรึกษาของเราก็ช่วยเราแก้ไขปัญหาก่อนด้วยซ้ำไป เวลาขอความร่วมมืออะไรก็ง่าย คือ อะไร ๆ ก็กลายเป็น positive ไปหมด”

3.5 การบริหารงานบุคคล

3.5.1. องค์ประกอบของบุคลากรของโรงพยาบาลท่าเหนือ

บุคลากรของโรงพยาบาลท่าเหนือส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดอุตรดิตถ์ และมีไม่น้อยที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลมาเป็นระยะเวลาเกินกว่า 30 ปี หรือทำงานจนเกษียณอายุราชการโดยไม่เคยย้ายไปทำงานที่อื่น จากสถิติในแต่ละปีพบว่าบุคลากรทางการพยาบาล มีการลาออกหรือย้ายไปทำงานที่อื่นนอกภูมิลำเนาน้อยมากเพียง 1-2 คนต่อปีเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจาก ความรักถิ่นฐานรักที่อยู่อาศัย รักครอบครัว มีความผูกพันใกล้ชิดกัน รักพวกพ้อง ไม่ชอบย้ายถิ่นฐานที่อยู่อาศัย หรือไปทำงานที่อื่นไกล ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานอุปนิสัยของคนในท้องถิ่นประกอบกับการได้รับการปลูกฝังให้เป็นคนกตัญญูจงรักภักดีต่อผู้มีพระคุณผู้ปฏิบัติหน้าที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลท่าเหนือตั้งแต่ก่อตั้งโรงพยาบาลจนถึงปัจจุบัน ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

“คนอุตร-ดิต ทัว ๆ ไปจะไม่ชอบโยกย้ายไปโน่นไปนี่ชอบทำมาหากินอยู่กับที่ พวกเราจะรักบ้าน รักครอบครัวกันนะ ไม่ชอบไปไหนไกล ๆ หรือไปไหน

นาน ๆ กันหрок ทุกวันนี้ก็ยังเป็นกัน คนโรงพยาบาลนี้ที่เราอยู่กันนาน ๆ นะ ก็เพราะโรงพยาบาลเป็นที่ที่ทำงานเราทำ ทำให้เรามีรายได้ไปเลี้ยงครอบครัวแล้วโรงพยาบาลก็ยังดูแลครอบครัวเราเวลาป่วยไข้ด้วยนะ โรงพยาบาลก็เลยเหมือนผู้มีพระคุณ เหมือนบ้านหลังที่สองล่ะนะก็ต้องดูแลให้เหมือนกับบ้านของเราแหละ.....”

3.5.2 การจัดอัตรากำลัง

ปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร เป็นปัญหาทั่วไปซึ่งประสบกันทุกโรงพยาบาล ไม่ว่าจะเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่หรือเล็กก็ตาม เช่นเดียวกับโรงพยาบาลท่าเหนือ ซึ่งเป็นโรงพยาบาลทั่วไปขนาดใหญ่ ถึง 520 เตียง ก็ประสบกับปัญหาขาดแคลนบุคลากรเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 3 แสดงอัตรากำลังของโรงพยาบาลท่าเหนือ

| ตำแหน่ง | กรอบอัตรากำลัง 2539 | 2537 | 2538 | 2539 |
|-------------------------------------|---------------------|------|------|------|
| แพทย์ | 99 | 21* | 26 | 34 |
| ทันตแพทย์ | 7 | 4 | 3 | 3 |
| เภสัชกร | 12 | 6 | 6 | 5 |
| พยาบาลวิชาชีพ | 482 | 171 | 190 | 210 |
| พยาบาลเทคนิค | 217 | 159 | 163 | 179 |
| เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป | 2 | 2 | 2 | 2 |
| เจ้าพนักงานธุรการ | 9 | 5 | 5 | 7 |
| เจ้าหน้าที่ธุรการ | - | 3 | 3 | 2 |
| นายช่างเทคนิค | 4 | 1 | 1 | 2 |
| ช่างโยธา | - | 1 | 1 | 1 |
| เจ้าพนักงานพัสดุ | 5 | 3 | 3 | 3 |
| เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด | - | - | - | - |
| เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี | 1 | 1 | 1 | 1 |
| เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี | - | 1 | 1 | - |

| ตำแหน่ง | กรอบอัตรากำลัง | | | |
|--------------------------------|----------------|------|------|------|
| | 2539 | 2537 | 2538 | 2539 |
| นักวิชาการเงินและบัญชี | 12 | 6 | 6 | 6 |
| นักวิชาการสุขาภิบาล | 1 | 1 | 1 | 1 |
| นักวิชาการสาธารณสุข | 1 | - | - | - |
| นักวิชาการส่งเสริมสุขภาพ | 5 | 1 | 1 | 1 |
| นักวิชาการควบคุมโรค | 2 | 1 | 1 | - |
| นักวิชาการสุขศึกษา | 2 | 1 | 1 | 1 |
| นักสังคมสงเคราะห์ | 3 | 1 | 1 | 1 |
| นักสถิติ | 6 | 1 | 1 | 3 |
| นักกายภาพบำบัด | 1 | 1 | 1 | 1 |
| นักโภชนาการ | 3 | 2 | 2 | 2 |
| นักรังสีการแพทย์ | 3 | 2 | 2 | 2 |
| นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ | 3 | 1 | 2 | 2 |
| โภชนาการ | 11 | 3 | 3 | 3 |
| บรรณารักษ์ | 2 | 1 | 1 | 1 |
| บุคลากร | 1 | - | - | - |
| ช่างอิเล็กทรอนิกส์ | 1 | 1 | 1 | - |
| ช่างไฟฟ้า | - | - | 1 | 1 |
| เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ | - | 1 | 1 | - |
| เจ้าหน้าที่วิทยาศาสตร์การแพทย์ | 17 | 14 | 16 | 16 |
| เจ้าหน้าที่รังสีการแพทย์ | - | 2 | 2 | 3 |
| เจ้าหน้าที่อาชีวบำบัด | 8 | 8 | 8 | 7 |
| ช่างกายอุปกรณ์ | 2 | 1 | 1 | 1 |
| เจ้าพนักงานสถิติ | 2 | - | 1 | 1 |
| ช่างภาพการแพทย์ | 1 | 1 | 1 | 1 |
| นายช่างศิลป์ | 1 | - | - | - |
| นักจิตวิทยา | 2 | - | - | - |
| เจ้าหน้าที่เวชสถิติ | 2 | - | - | - |
| เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา | 4 | 2 | 4 | 4 |
| เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา | 1 | 1 | 1 | - |

| ตำแหน่ง | กรอบอัตรากำลัง 2539 | 2537 | 2538 | 2539 |
|-------------------------------------|------------------------|------|------|------|
| เจ้าหน้าที่ห้องสมุด | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ผู้ช่วยเภสัชกร | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ผู้ช่วยทันตแพทย์ | - | 3 | 3 | 2 |
| เจ้าพนักงานเภสัชกรรม | 7 | 6 | 6 | 6 |
| เจ้าพนักงานเวชกรรมฟื้นฟู** | 15 | 6 | 7 | 7 |
| เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล | 3 | 2 | 2 | 3 |
| เจ้าหน้าที่บรรณารักษ์ | 7 | - | - | - |
| นักวิชาการศึกษาพิเศษ | 2 | - | 1 | - |
| เจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ | 1 | - | - | - |
| (สาขาความผิดปกติของการสื่อความหมาย) | 1 | - | - | - |
| รวม ข้าราชการ | 974 | 450 | 486 | 527 |
| ลูกจ้างประจำ | - | 280 | 276 | 275 |
| ลูกจ้างชั่วคราว | - | 147 | 212 | 236 |

การจัดบุคลากรเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการบริหาร เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารองค์กร การจัดบุคลากรที่ดีนั้นจะต้องมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน และอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ (อุตมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) จากการจัดอัตรากำลังของโรงพยาบาลท่าเหนือดังที่แสดงไว้ในตาราง พบว่า บุคลากรทางการแพทย์ ได้แก่ แพทย์ พยาบาล ทันตแพทย์ เภสัชกร ยังเป็นบุคลากรที่ขาดแคลน ไม่เพียงพอกับปริมาณงานและจำนวนของผู้ป่วยซึ่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีแนวโน้มว่าจะลดลง ดังนั้นผู้บริหารโรงพยาบาลท่าเหนือ โดยเฉพาะผู้อำนวยการดีเด่น จึงได้มอบอำนาจให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน ทั้งนี้ ได้มีนโยบายการให้บุคลากรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การใช้บุคลากรปฏิบัติงานประจำ ปฏิบัติงานเฉพาะหออผู้ป่วย หรือการหมุนเวียนในหออผู้ป่วยต่าง ๆ และประจำตามหน่วยงานต่าง ๆ โดยแบ่งตามประเภทของเวลาทำงาน ดังนี้

1.1 ทำงานเต็มเวลา (full time) เป็นการจ้างบุคลากรประจำในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ โดยปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานนั้น และได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ เต็มที่ตามที่หน่วยงานนั้นกำหนดไว้

1.2 ทำงานล่วงเวลา (over time) เป็นการจ้างบุคลากรประจำในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้เงินในส่วนของเงินสำรองในการจ่ายค่าตอบแทนล่วงเวลา

1.3 ทำงานบางเวลา (part time) เป็นการเลือกทำงานนอกเวลา การปฏิบัติงานประจำ หรือในวันหยุด บุคลากรมีอิสระในการเลือกเวลาทำงานตามความประสงค์ของตนเองและตามวันเวลาที่แต่ละหน่วยงานต้องการ การทำงานบางเวลา (part time) ในโรงพยาบาลท่าเหนือ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลนิยมทำกันมาก ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นจากรายได้ประจำ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมารายได้เสริมจากที่อื่น ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคลากรในโรงพยาบาลท่าเหนือไม่มีการโยกย้าย หรือเดินทางไปทำงานที่อื่น โดยเฉพาะบุคลากรของฝ่ายการพยาบาล หน่วยงานที่มีการจ้างบุคลากรทำงานบางเวลามากที่สุดคือ หน่วยงานพิเศษต่าง ๆ โดยเฉพาะหอผู้ป่วยพิเศษ ซึ่งมีระบบการทำงาน คล้ายโรงพยาบาลเอกชน คือ มีบุคลากรทำงานเต็มเวลา (full time) เพียง 2-3 คนเท่านั้นในแต่ละเวร บุคลากรที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วย 1 คน พยาบาลประจำการ 4 คน ผู้ช่วยเหลือคนไข้ 4 คน พนักงานทำความสะอาด 2 คน นอกนั้นเป็นการจ้างเจ้าหน้าที่จากแผนกอื่น ๆ ทำงานบางเวลา (part time) ทั้งสิ้น

2. การจ้างบุคลากรปฏิบัติงานเสริม (floating staff) ขึ้นช่วยปฏิบัติงานเสริมในจุดที่เกิดความต้องการบุคลากรมากในแต่ละเวร เช่น ในกรณีที่มีผู้ป่วยหนักเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มงานอายุรกรรม หรือในกรณีที่มีคนขาดงาน ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลท่าเหนือพักอยู่ในหอพักของโรงพยาบาล จึงจะสะดวกต่อการจัดบุคลากรขึ้นเสริมยามจำเป็น

3. การจ้างบุคลากรปฏิบัติงานแบบฉุกเฉิน เช่น ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์สาธารณสุขต่าง ๆ ที่มีการรับผู้ป่วยจำนวนมากเข้าพักรักษาในโรงพยาบาล โรงพยาบาลท่าเหนือมีการชักซ้อมในกรณีอุบัติเหตุฉุกเฉินนี้อย่างสม่ำเสมอ มีการจัดเวรบุคลากรฉุกเฉิน หรือเมื่อเรียก (on call) เตรียมพร้อมไว้เป็นประจำ ซึ่งเป็นบุคลากรที่ได้จากทุกหน่วยงาน

จากการจัดบุคลากรดังกล่าว ทำให้โรงพยาบาลท่าเหนือมีกำลังคนที่พอเพียงต่อการปฏิบัติงานพอสมควร

3.5.3 การสรรหา การคัดเลือก และการแต่งตั้ง

การสรรหา การบรรจุ และการแต่งตั้งข้าราชการและลูกจ้างประจำของโรงพยาบาล ทำเหนือเป็นไปตามครรลองของการสรรหา บรรจุ และการแต่งตั้งข้าราชการโดยทั่วไป ซึ่งจะต้องพิจารณาโดยคณะกรรมการจังหวัดว่า โรงพยาบาลจะได้แพทย์หรือพยาบาลในปริมาณเท่าไรในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดอุตรดิตถ์ และจังหวัดใกล้เคียงเกือบทั้งสิ้น

ส่วนการสรรหาลูกจ้างชั่วคราวนั้น คณะกรรมการของโรงพยาบาลทำเหนือจะเป็นผู้พิจารณาเอง ในยุคแรก ๆ การสรรหาลูกจ้างชั่วคราวของโรงพยาบาลมักอาศัยการฝากเข้าทำงาน จนเป็นที่สังเกตว่าบุคลากรของโรงพยาบาลทำเหนือที่ใช้แนวเหตุผลเดียวกัน และเป็นเครือญาติกันมีหลายกลุ่ม หลายระดับ บุคลากรในโรงพยาบาลเรียกการรับลูกจ้างชั่วคราวโดยการฝากเข้าทำงานว่า “ระบบเล่นพวก, ระบบอุปถัมภ์, ระบบเครือญาติ” ซึ่งมีทั้งผลดี และผลเสียต่อการปฏิบัติงาน ตามแต่ลักษณะอุปนิสัยของกลุ่มคน ต่อมาเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม และเป็น การสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการดีเด่นจึงมีดำริให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว โดยมีการสอบทั้งข้อเขียน และการสัมภาษณ์ผลจากการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ในลักษณะนี้ทำให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้าทำงานมากขึ้น

3.5.4 การปรุมนิเทศ

โรงพยาบาลทำเหนือมีการปรุมนิเทศแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การปรุมนิเทศแบบเป็นทางการ และการปรุมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ “การสร้างความร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้การดำเนินงานของโรงพยาบาลทำเหนือไปในทิศทางที่กำหนดร่วมกัน” และนี่คือจุดเริ่มของการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันให้กับบุคลากรใหม่

เนื่องจากได้เข้าไปสัมผัสบรรยากาศการปรุมนิเทศทั้ง 2 ลักษณะอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะการเข้าร่วมโครงการปรุมนิเทศ และการฝึกทักษะพยาบาลใหม่ ซึ่งเป็นการปรุมนิเทศแบบเป็นทางการ และโครงการรับน้อง ซึ่งเป็นการปรุมนิเทศแบบไม่เป็นทางการ สังเกตพบว่าการปรุมนิเทศทั้ง 2 ลักษณะมีความโดดเด่น และแปลกไปจากการปรุมนิเทศของที่อื่น ๆ กล่าวคือ

โครงการปฐมนิเทศแบบเป็นทางการ

โครงการปฐมนิเทศและฝึกทักษะพยาบาลใหม่ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลท่าเหนือ แต่เดิมตั้งแต่ยุคแรก ๆ ผู้บริหารโรงพยาบาลไม่มีใครให้ความสนใจ และให้ความสำคัญเท่าไรนัก โดยผู้บริหารให้ความเห็นว่า “พยาบาล คือ กลุ่มบุคคลที่ได้รับการฝึกทักษะ และมีความรู้มาแล้ว ดังนั้น เมื่อรับเข้าทำงานในวันแรกจึงมีเพียงการแนะนำตัวกันเล็กน้อย แนะนำผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล ซึ่งใช้เวลาประมาณ 1 วัน แล้วให้พยาบาลจบใหม่ลงปฏิบัติงานตาม ward เลย ซึ่งเป็นลักษณะการปฐมนิเทศที่พบได้ทั่วไปตามสถานที่ราชการต่าง ๆ ในปัจจุบัน

ต่อมาผู้อำนวยการดีเด่น เล็งเห็นถึงช่องว่างระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาเรื่องการประสานงานกัน และจากการที่ผู้อำนวยการดีเด่น ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเป็นอย่างมาก โดยให้เหตุผลว่า

“การดำเนินงานของโรงพยาบาลของเราต้องอาศัยสมอง และกำลังของผู้ปฏิบัติงาน โรงพยาบาลจึงจะเจริญเติบโตได้... การที่จะได้คนมาช่วยเราทำงาน เราต้องใช้ความพยายามมากนะ กว่าจะได้เค้ามาเหมือนแต่งงานใหม่ พอได้มา จะให้เค้ารัก เค้าผูกพันกับเรา ไม่จากเราไปไหน ช่วยเราทำมาหากิน เรายังต้องให้เกียรติเค้าก่อน ให้เค้ารู้ว่าเค้าคือคนสำคัญที่เราคอยมานาน ต้องให้เค้ารู้สึกสบายใจ ไม่กังวลใจกับการปรับตัวให้เข้ากับเรา ต้องให้เค้ารู้จักเราให้มากที่สุด รู้ว่าสมาชิกในครอบครัวของเรามีใครบ้าง เราทำงานกันยังไง ที่สำคัญคือต้องสร้างความรู้สึกอยากเข้ามาเป็นคนในครอบครัวเดียวกับเรา”

ดังนั้น กลุ่มงานการพยาบาลซึ่งจัดเป็นกลุ่มงานที่มีบุคลากรปฏิบัติงานจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล และเป็นกลุ่มงานที่มีการประสานงานกับกลุ่มงานอื่น ๆ ทั่วโรงพยาบาล จึงได้จัดให้มีโครงการปฐมนิเทศพยาบาลจบใหม่ขึ้น ใช้เวลาสำหรับการปฐมนิเทศ และฝึกทักษะพิเศษ 1 สัปดาห์ สาระตลอดการปฐมนิเทศได้ให้ข้อมูลมากมายเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานใหม่เป็นอย่างมาก จากทัศนคติของผู้เข้ารับการปฐมนิเทศได้แสดงความคิดเห็นว่า

“...ไม่ว่านี้กว่าจะได้รับการต้อนรับที่อบอุ่นจากพี่ ๆ แบบนี้ ประทับใจมาก ทำให้รู้สึกอยากมาทำงาน มาเป็นสมาชิกในรั้ว “พินุเนีย” นี้เต็มตัวเร็ว ๆ ...

การปฐมนิเทศให้ประโยชน์กับพวกเรา มาก ๆ คือ 1) ความรู้สึกว่าคุณเคยกับเพื่อนร่วมงาน 2) รู้จักผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ใช่รู้จักแต่คนในกลุ่มงานการพยาบาลนะคะ รู้จักทั้งโรงพยาบาลเลย ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงานต่าง ๆ เป็นกันเองมาก ทำให้เรารู้ว่าเวลาทำงานเราจะติดต่อกับใครได้บ้าง 3) ได้ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับงานประจำที่เราต้องทำ 4) รู้จักโรงพยาบาลมากขึ้น รู้ประวัติความเป็นมา ความมุ่งหมาย คำขวัญ วิสัยทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม รวมถึงแนวทางการทำงานของโรงพยาบาลที่ทำให้โรงพยาบาลมีชื่อเสียง ซ่อนี่สำคัญมาก เพราะเมื่อเราเข้ามาเป็นสมาชิกแล้วเราก็ต้องสานต่อเจตนารมณ์นี้ด้วยเหมือนกันใช่ไหมคะ ก็รู้สึกภูมิใจนะคะที่เข้ามาเป็นสมาชิกของโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงระดับโลกประเทศ 5) รู้สึกถึงนโยบายกฎระเบียบต่าง ๆ และสวัสดิการที่เราจะได้รับ....."

นอกจาก : ลักษณะของการปฐมนิเทศแล้วยังมีการฝึกทักษะก่อนการบรรจุเข้าปฏิบัติงานจริง โดยให้พยาบาลจบใหม่ขึ้นทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนตามแผนกต่าง ๆ และมีพยาบาลพี่เลี้ยงในแต่ละแผนกคอยแนะนำการทำงาน ใช้เวลาประมาณ 1 เดือน แล้วจึงบรรจุเข้าปฏิบัติงานจริงตามแผนกที่พยาบาลจบใหม่ได้เลือกไว้ตามความต้องการ และตามตำแหน่งว่างที่แต่ละแผนกสามารถบรรจุได้

โครงการรับน้อง

โครงการนี้ถือได้ว่าเป็นประเพณีประจำปีของโรงพยาบาลท่าเหนือ ผู้อำนวยการดีเด่น ได้แนวคิดจากการรับน้องใหม่ของสถาบันการศึกษา และเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการสร้างความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวของสมาชิกในโรงพยาบาล โดยจัดขึ้นหลังจากที่รับบุคลากรใหม่เข้าปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว ชมรมท่องเที่ยวของโรงพยาบาลท่าเหนือเป็นชมรมที่มีบทบาทมากต่อโครงการรับน้อง เป็นชมรมที่รับผิดชอบในการจัดหาสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการประสานงานต่าง ๆ การรับน้องของโรงพยาบาลท่าเหนือ ใช้ระยะเวลาในวันหยุดประมาณ 2 วัน กิจกรรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นเรื่องของความสามัคคี การสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกับสมาชิกใหม่ของโรงพยาบาลท่าเหนือ ผู้เข้าร่วมโครงการนอกจากสมาชิกใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายแล้วยังรวมถึง ผู้บริหารระดับต่าง ๆ และเปิดกว้างให้บุคลากรในโรงพยาบาลทุกระดับสามารถสมัครเข้าร่วมโครงการได้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการมีกิจกรรมสันทนาการ และการทัศนศึกษานอกสถานที่ร่วมกันด้วย

3.5.5 การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ผู้อำนวยการดีเด่นมีแนวคิดที่ว่า “ทรัพยากรบุคคลคือหัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงพยาบาล” ดังนั้น จากการสังเกตและศึกษาเอกสารบันทึกการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลท่าเหนือ พบว่ามีการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ตั้งแต่ช่วงปลายของยุคที่ 2 และเริ่มมีความถี่มากขึ้นในยุคที่ 3 ของผู้อำนวยการดีเด่น การพัฒนาบุคคลของโรงพยาบาลท่าเหนือแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ

1. การสนับสนุนการศึกษาต่อสำหรับบุคลากรทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ถึงแม้ว่าด้วยระเบียบการลาศึกษาต่อของโรงพยาบาลท่าเหนือจะมีโควตาให้ลาได้ปีละ 1-2 คน ในแต่ละกลุ่มงานก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงพยาบาลได้มีนโยบายเปิดกว้างให้ผู้ที่สามารถผ่านการสอบคัดเลือกจากสถาบันต่าง ๆ สามารถไปศึกษาต่อได้ โดยให้อำนาจกับหน่วยงานที่ผู้จะลาศึกษาต่อสังกัดอยู่ บริหารจัดการ ด้วยนโยบายเช่นนี้จึงพบว่า แต่ละหน่วยงานมีผู้ที่กำลังศึกษาต่อเป็นจำนวนมาก ซึ่งมากกว่าหน่วยงานละ 2 คน และสามารถนำผลการศึกษาต่อมาปรับวุฒิทางราชการได้ การศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในโรงพยาบาลท่าเหนือพบว่า มีผู้ที่สำเร็จการศึกษาและกำลังศึกษาต่อเป็นจำนวนไม่น้อย แม้ว่าจะต้องใช้เวลาวางในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ในการเดินทางไปศึกษาต่อถึงจังหวัดพิษณุโลกก็ตาม พบว่าแต่ละหน่วยงานมีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ไม่น้อยกว่า 1 คน โดยเฉพาะระดับผู้บริหารของโรงพยาบาลท่าเหนือ จะได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโททุกหน่วยงาน

2. การประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ โรงพยาบาลท่าเหนือสนับสนุนให้มีการประชุม อบรม และสัมมนาทางวิชาการทั้งภายในโรงพยาบาล และภายนอกโรงพยาบาล มีการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารโรงพยาบาล ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการปรับเปลี่ยนโฉมหน้า และพฤติกรรมบริการ ในยุคที่ 3 ซึ่งผู้อำนวยการดีเด่นเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลมีการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนาทางวิชาการอยู่ตลอดเวลาทุกสัปดาห์ โดยเฉพาะในปีประมาณ 2537-2538 ซึ่งเป็นปีที่โรงพยาบาลมีการปรับเปลี่ยนโฉมหน้าบริการสาธารณสุข ไปสู่การให้บริการที่สร้างความพึงพอใจ และประทับใจแก่ผู้รับบริการ ทั้งด้านกายภาพ และพฤติกรรมบริการ โดยใช้แนวคิดเชิงธุรกิจ เช่น การตลาด การประชาสัมพันธ์มาเป็นแนวทาง ผู้อำนวยการดีเด่นมีนโยบายเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นอย่างดี โดยยึดหลักการที่ว่า “learning by doing” ดังนั้นการประชุมอบรม สัมมนา ดูงาน ในช่วงระยะเวลานี้จึงมีความเข้มข้นอย่างมาก โดยเฉพาะการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เช่น โรงแรม โรงพยาบาลของรัฐ และเอกชน สนามบิน ตลอดจนสถานที่ต่าง ๆ ที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับบริการ เป็นต้น เพื่อเป็นแบบอย่างในการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการของโรงพยาบาลท่าเหนือ ผู้อำนวยการดีเด่นได้ให้แง่คิดเกี่ยวกับการศึกษาดูงานนอกสถานที่ว่า

“เราต้องเปิดหูเปิดตาให้กว้าง ถ้าเราอยู่กับที่เราก็จะเห็นแต่ตัวเรา พอทำอะไรไปเราก็นึกว่าเราทำดีแล้ว มันก็จะไม่มีการพัฒนาไม่มีการปรับปรุง”

ตัวอย่างหัวข้อการอบรมในช่วงนี้ ได้แก่ การอบรมเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ในหน่วยงาน การอบรมการให้บริการต้อนรับ และการประชาสัมพันธ์ด้านหน้า การอบรมมนุษยสัมพันธ์ และจิตวิทยาในการทำงาน การอบรมการบริการพยาบาลที่ประทับใจ การอบรมการให้บริการดุจญาติมิตร เป็นต้น การอบรมในหัวข้อดังกล่าวในปัจจุบัน ยังคงมีการเปิดอบรมเป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นการคงอยู่ การกระตุ้นเตือน “booster” และเสริมสมรรถนะการให้บริการที่สร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น การศึกษาอบรม และการดูงานกระทำควบคู่ไปกับการวิจัยเพื่อพัฒนางาน

3. การสนับสนุนการทำวิจัย โรงพยาบาลท่าเหนือมีนโยบายสนับสนุนให้บุคคลทั้งที่เป็นบุคลากรภายในโรงพยาบาล และนอกโรงพยาบาล สามารถเข้ามาทำการศึกษา ค้นคว้า หรือทำการวิจัย เพื่อการพัฒนาได้ ทั้งนี้ผู้บริหารโรงพยาบาลได้เล็งเห็นถึงผลของการศึกษาวิจัยที่สามารถชี้จุดบกพร่องหรือจุดอ่อน ที่เป็นภาพสะท้อนให้เห็นและทำให้สามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการจัดสัมมนา การนำผลงานวิจัยทางสุขศึกษา และพฤติกรรมสุขภาพไปใช้แก้ปัญหาสาธารณสุข จากการสังเกตพบว่าแต่ละหน่วยงานมีกลุ่มนักวิชาการของตนเองทำการวิจัยงาน นำผลการวิจัยมาทดลองปฏิบัติ ปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา เช่น การทำวิจัยเรื่องการทำความสะอาดช่องปากของผู้ป่วยที่ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ในหอผู้ป่วยอาการหนัก (ICU) โดยใช้เพียงน้ำสะอาด แปรงสีฟัน และยาสีฟัน สามารถลดอัตราการติดเชื้อทางเดินหายใจของผู้ป่วยเหล่านี้ได้ร้อยละ 90 หรือการทดลองทำแผนป้ายติดต่อสื่อสารกับผู้ป่วยอัมพาตแต่มีสติสัมปชัญญะดี เป็นต้น ซึ่งผลการทดลองเหล่านี้นำมาปฏิบัติจริงและเผยแพร่เป็นวิทยาทานแก่ผู้สนใจเท่ากับเป็นการประชาสัมพันธ์โรงพยาบาลพร้อมกับการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง

นอกจากการพัฒนาด้านกำลังสติปัญญาแล้ว โรงพยาบาลท่าเหนือยังมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านจิตใจ โดยจัดให้มีชมรมพุทธศาสนาขึ้น กิจกรรมของชมรมสนับสนุนให้มีการพัฒนาด้านจริยธรรมแก่บุคลากรทุกระดับ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และต่อผู้รับบริการ เช่น การฝึกสมาธิเพื่อให้จิตใจสงบ การนำวิธีการและหลักการนั่งสมาธิมาฝึกสอนกับผู้ป่วยเพื่อระงับการเจ็บปวด และผ่อนคลายความตึงเครียด การนิมนต์พระมาอบรมจริยธรรมการทำงานแก่เจ้าหน้าที่ เป็นต้น