

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงประสิทธิภาพผู้อำนวยการโรงพยาบาล

1. ด้านผู้อำนวยการโรงพยาบาล

จะเห็นได้ว่า คะแนนการประเมินเฉลี่ยเกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านการบริหารงานส่วนใหญ่มีคะแนนน้อยกว่าร้อยละ 75 จึงจำเป็นที่ผู้อำนวยการต้องพัฒนาและเรียนรู้ในส่วนนี้มากขึ้น เช่น การอบรมหลักสูตรการบริหารงาน และควรมีการประเมินตัวเองตลอดเวลา โดยใช้ Benched Marking

2. การพัฒนาความรู้ความสามารถ

จากการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการที่ผ่านหลักสูตร นบส. ไม่ได้มีคะแนนด้านคุณภาพแตกต่างจากผู้อำนวยการที่ไม่ผ่าน นบส. จึงจำเป็นที่ต้องมีการปรับปรุงหลักสูตร นบส. โดยเน้นลักษณะ Leadership ให้มากขึ้น เพิ่มหลักสูตรด้านการเงิน หรือจัดให้มีการอบรมหลักสูตรดังกล่าวที่ไม่ใช่ของกระทรวงสาธารณสุข เพราะผู้ที่เข้าอบรมจะได้รับประสบการณ์ที่นอกวงการแพทย์ เป็นการเปิด Vision ที่กว้างขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงพยาบาล

3. การคัดเลือกผู้อำนวยการ

ข้อมูลจากการศึกษาพบว่าผู้อำนวยการที่มีคะแนนด้านคุณภาพ ตั้งแต่ร้อยละ 75 ขึ้นไปมีผลการดำเนินการจริงไม่แตกต่างจากผู้อำนวยการที่มีคะแนนประเมินเฉลี่ยน้อยกว่าร้อยละ 75 แสดงให้เห็นว่าการคัดเลือกผู้อำนวยการ โดยใช้แบบประเมินคุณภาพตามที่ได้ส่งให้ผู้ประเมิน ซึ่งได้นำมาจากแบบประเมินของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขไม่สามารถวัดประสิทธิภาพที่แท้จริงได้ จึงจำเป็นต้องมีเกณฑ์การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เช่น มีการนำเสนอโครงการปรับปรุงโรงพยาบาลที่จะเป็นผู้อำนวยการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาแล้วเสร็จอย่างชัดเจน

กรณีที่เป็นโรงพยาบาลที่มีปัญหา ควรพิจารณาเรื่องประสบการณ์ในการผ่านการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการจากโรงพยาบาลอื่นมาก่อน

ระบบการคัดเลือกควรพิจารณาปัจจัยด้านต่างๆ ดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้สมัคร

1. ผ่านการดำรงตำแหน่ง

- รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์
- หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงานโรงพยาบาล

2. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

- อย่างน้อย 3 ปี

3. ผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารงาน

- เช่น หลักสูตร นบส. หลักสูตรการบริหารงานของภาคเอกชน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

1. ผลงานในอดีต

- งานที่รับผิดชอบ
- งานที่ประสบความสำเร็จในอดีต

2. แผนงานหรือโครงการที่จะปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหา หรือ ปรับปรุงโรงพยาบาลที่จะดำรงตำแหน่ง

3. การประเมินคุณภาพของผู้สมัคร โดย

- ผู้ตรวจราชการกระทรวง
- นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด
- ผู้ร่วมงานอย่างน้อย 5 คน ระดับ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มงาน รองผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ โดยแบบประเมิน ใช้แบบประเมินผลในการแต่งตั้งเพื่อคัดเลือกเลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายข้าราชการระดับสูงกระทรวงสาธารณสุข ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข

3. องค์กรประเมิน

ผู้ประเมินประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการกองโรงพยาบาลภูมิภาค
- ผู้ตรวจราชการกระทรวง
- ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินโครงการ

4. เกณฑ์การประเมิน

สิ่งที่นำมาใช้ในการประเมิน

คะแนนการประเมิน

- | | |
|---------------------------------------|----|
| - การผ่านหลักสูตรการบริหารงาน | 15 |
| - ผลงานและงานที่ประสบความสำเร็จในอดีต | 35 |
| - โครงการที่เสนอ | 35 |
| - แบบประเมินด้านคุณภาพ | 15 |

5. เกณฑ์การตัดสิน

โดยคัดเลือกจากคะแนนสูงสุด

6. การติดตามผลการดำเนินการตามโครงการที่เสนอ

7. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งแต่ละครั้ง

- ครั้งละไม่เกิน 4 ปี สามารถต่อได้ 1 ครั้ง กรณีที่มีโครงการต่อเนื่องที่จะปรับปรุงให้เกิดผลดีต่อโรงพยาบาล

4. การประเมินและติดตามผลดำเนินการ

ควรมีเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานและประเมินถึงผลการดำเนินการตามเป้าหมายที่ผู้อำนวยการเสนอ เป็นโครงการไว้ต่อคณะกรรมการพิจารณา ถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่เสนอควรมีมาตรการรองรับ เช่น การขอให้ชี้แจงถึงเหตุผล หรือปรับเปลี่ยนตัวผู้อำนวยการหากไม่สามารถชี้แจงเหตุผลได้

5. การกำหนดระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ

ควรกำหนดครั้งละไม่เกิน 4 ปี โดยทุกครั้งต้องมีการประเมินผลการดำเนินการ และเสนอโครงการในระยะต่อไป

6. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการพัฒนาปรับปรุงโรงพยาบาล

ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลเกี่ยวข้อง คือ เจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล แผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และแผนการประเมินประสิทธิภาพของบุคลากร

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะในการศึกษา

1. จากการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากการตัวแปรหรือปัจจัยถูกกำหนดเป็นช่วงที่แคบ ทำให้มีข้อจำกัดในการศึกษา เช่น อายุราชการ ควรกำหนดเป็นช่วง (Range) เพื่อหาความแตกต่างในด้านต่างๆ ซึ่งน่าจะได้ผลการศึกษาที่ละเอียดเพิ่มมากขึ้น
2. ควรมีการกำหนด และหาข้อมูลตัวแปรเพิ่มขึ้น เช่น จำนวนผู้ป่วยที่ใช้ประกันสังคม จำนวนผู้ป่วยที่มีรายได้น้อย จำนวนเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาล งบประมาณที่ได้รับ งบเงินบำรุง ฯลฯ และใช้ Factor Analysis ในการวิเคราะห์