

## การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสาธารณสุข อำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ ปีงบประมาณ 2550

อาคม กิมาวงศ์\* และคณะ

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล แนวทางการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนางานสาธารณสุขของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมานจังหวัดอำนาจเจริญ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสาธารณสุขทุกคนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จำนวน 35 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แนวคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก แนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง เก็บข้อมูลในระหว่าง 1 ตุลาคม 2549 ถึง 30 กันยายน 2550 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

ผลการศึกษา พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การมอบหมายงานมีคำสั่งชัดเจน ทั้งในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และสถานีอนามัย ทำงานเป็นทีม มีการแบ่งสถานีอนามัยออกเป็น 2 โซน และ แบ่งเจ้าหน้าที่

ออกเป็น 4 กลุ่ม คือหัวหน้าสถานีอนามัย นักวิชาการสาธารณสุข พยาบาลวิชาชีพ เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน และทีมแก้ไขปัญหา เช่น ทีมควบคุมโรคเคลื่อนที่เร็ว (SRRT) การกระจายงาน และความรับผิดชอบ มีการกระจายทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน พร้อมทั้งบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา การให้รางวัล และการลงโทษ มีการพิจารณาให้ความดีความชอบตามผลการดำเนินงาน และนำเรื่องวินัยมาประกอบการพิจารณา ด้านแนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนเจ้าหน้าที่ในสังกัดมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ค้นหาสาเหตุแนวทางแก้ไขและจัดทำแผนงาน โครงการแก้ไขปัญหา การกระจายตัวชี้วัด เป็น 2 ระดับ คือ ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล พร้อมทั้งบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา การติดตามประเมินผล มีการติดตามประเมินผลตามที่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำผลการปฏิบัติงานไปประกอบพิจารณาความดีความชอบ จากการดำเนินการ

\* สาธารณสุขอำเภอเสนางคนิคม จังหวัดอำนาจเจริญ



ดังกล่าวข้างต้นส่งผลให้ปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และปัญหาสาธารณสุขได้รับการแก้ไข

จากผลการศึกษามีข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้ เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้แก่ผู้บริหารสาธารณสุข และคปสอ. ควรจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากร ทั้งจากโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และ สถานีอนามัย ในการจัดการความรู้ในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เชิงปฏิบัติ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ควรมีหลักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและกำหนดให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรรับรู้ แล้วมีการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้และให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการบริหาร ส่วนจะนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้ ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง การติดตาม ประเมินผล และจัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่ไปกับ แนวทางการบริหารในผลการศึกษานี้

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดให้การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจาย ภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนอง ความต้องการของประชาชน และในการปฏิบัติหน้าที่ของ ส่วนราชการ ต้องใช้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสม ของแต่ละภารกิจ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของ แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการบริหารงาน

ของภาครัฐ ซึ่งกำหนดว่าภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแนวทางการบริหารไปสู่การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดประชาชน เป็นเป้าหมายหลักในการทำงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหาร ภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึง ประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของ ภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด เพื่อให้รู้ ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ มีทิศทางใน การปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับ แผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้า ผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร และทำให้แก้ปัญหาได้ ทันท่วงที หากผลการปฏิบัติงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหาร มีโอกาสปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมได้ทันที

ดังนั้น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management; RBM) จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดหา ให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ การได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน สาธารณสุข อำเภอชานุมาน ในปีงบประมาณ 2549 พบว่า การมอบหมายงานในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน มีคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานรับผิดชอบชัดเจน ส่วนใน ระดับสถานีอนามัย ไม่มีคำสั่งมอบหมายงานเป็นเพียง แต่แบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของ แต่ละบุคคล โดยการพูดคุยของแต่ละหน่วยสถานบริการ ซึ่งไม่เหมือนกันทุกแห่ง ด้านการทำงานเป็นทีม มีการทำงาน เป็นลักษณะสถานบริการแต่ละแห่ง การช่วยเหลือกัน จะเป็นไปในลักษณะใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ส่วนการทำงานที่เป็นทีมงานจริงๆจะเกิดจากผู้บังคับบัญชา มีคำสั่ง แต่งตั้งทีม ดำเนินงานเป็นเรื่องๆ ไป เท่านั้น การกระจายงาน แม้จะมีการกระจายงานอย่างเหมาะสม แต่ไม่ชัดเจน เนื่องจากการมอบหมายงานเกิดจากการ

พูดคุยตกลงกัน งานบางอย่างจึงเป็นภาระของบุคคลหนึ่ง มากจนเกินไป ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้สึกสำนึกใน ความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน ด้านความรับผิดชอบ มีปัญหาในเรื่องเจ้าหน้าที่เต็มสุรา ทั้งในและนอกเวลาราชการบ่อยครั้ง เล่นการพนัน ขาดราชการบ่อยครั้ง การมาทำงานสายและไม่มาทำงาน ในช่วงป่วย ด้านการให้รางวัล ความดีความชอบจะเป็น การให้ในลักษณะแบ่งเฉลี่ยกัน และในลักษณะหมุนเวียน โดยไม่ได้นำมาผลการดำเนินงาน และเรื่องวินัยมาประกอบ การพิจารณา ด้านการลงโทษ แม้จะมีการกระทำผิดวินัย แต่ยังไม่เคยมีการลงโทษผู้กระทำผิดวินัย เป็นเพียงแต่ การว่ากล่าวตักเตือนเท่านั้น

ส่วนการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน สาธารณสุขอำเภอชานุมาน ในปีงบประมาณ 2549 พบว่า การวางแผน มีเพียงเพียงโครงการดำเนินงานเท่านั้น และ การกำหนดโครงการ เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงาน ที่ผ่านมาเท่านั้น ด้านการกระจายตัวชี้วัด ไม่มีการกระจาย ตัวชี้วัดการดำเนินงาน การดำเนินงานเป็นภาระหน้าที่ ของแต่ละสถานบริการจะไปพูดคุยกันกัน และดำเนินการ เอง ด้านการติดตามประเมินผล ไม่มีการกำหนดและ ตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล การดำเนินงาน มีเพียงแต่ฝ่ายในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน ติดตามผลงาน เพื่อรวบรวมส่งรายงานให้สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญเท่านั้น จากนั้นเป็นการสรุป ผลการดำเนินงานประจำปี เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ

จากสรุปผลการดำเนินงานของสำนักงานสาธารณสุข อำเภอชานุมาน ปีงบประมาณ 2549 พบว่า อำเภอชานุมาน มี 1) อัตราป่วยด้วยโรคไข้เลือดออก 204.38 ต่อแสน ประชากรสูงเป็นอันดับสองของจังหวัดเมื่อเทียบอัตราป่วย เป็นรายอำเภอ และในส่วนพื้นที่ในความรับผิดชอบ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมานมีอัตราป่วย 272.87 ต่อแสนประชากรสูงเป็นอันดับหนึ่งของจังหวัดเมื่อเทียบ อัตราป่วยเฉพาะในเขตรับผิดชอบเป็นรายสำนักงาน สาธารณสุขอำเภอ พื้นที่ในเขตรับผิดชอบของสถานีอนามัย

พุทธรักษา ตำบลโคกก่ง อำเภอชานุมาน มีอัตราป่วย 261.39 ต่อแสนประชากรสูงเป็นอันดับหนึ่งของจังหวัด เมื่อเทียบอัตราป่วยเป็นรายสถานีอนามัย 2) ความครอบคลุม การตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูกด้วยวิธี Pap Smear ในสตรีอายุ 35, 40, 45, 50, 55, 60 ปี ครอบคลุมอันดับห้า ของจังหวัด ร้อยละ 36.11 (เกณฑ์มากกว่า ร้อยละ 50) 3) ความครอบคลุมการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก ด้วยวิธี VIA ในสตรีอายุ 30-34, 36-39, 41-44 ปี ครอบคลุม อันดับสี่ของจังหวัด ร้อยละ 5.24 (เกณฑ์ มากกว่า ร้อยละ 30) และ 4) อัตราการฝากครรภ์ครบ 4 ครั้งคุณภาพ ครอบคลุมอันดับหกของจังหวัด ร้อยละ 73.8 (เกณฑ์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90) ผู้พิการไม่ได้รับการเยี่ยมบ้าน และจากผลการตรวจสอบภายในของ คปสอ.ชานุมาน ปีงบประมาณ 2549 พบว่าสถานีอนามัยในสังกัดทั้ง 9 แห่ง มีการเดินบัญชีเงินสดไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งเดินบัญชีเฉพาะ ทะเบียนแยกประเภทเงินเงินนอกงบประมาณ (404) และ ไม่จัดทำหลักฐานการเบิกจ่ายเงินบำรุง ซึ่งจะมีเฉพาะ ใบเสร็จ หรือบิลเงินสด จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้ศึกษา ในฐานะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานต้องรับผิดชอบใน การแก้ไขปัญหานี้และนำพาองค์กรดำเนินงานพัฒนางาน สาธารณสุขให้บรรลุผลตามตัวชี้วัด จึงได้ทำการศึกษา การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสาธารณสุข อำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

ศึกษาผลการดำเนินงานที่เกิดจากการบริหารงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาบริบทของการบริหารจัดการทรัพยากร บุคคลของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ



2. เพื่อศึกษาแนวทางการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ

3. เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ

## ขอบเขตการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรสาธารณสุขทุกคนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 35 คน

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา 1 ตุลาคม 2549 ถึง 30 กันยายน 2550

## ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. บริบทของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นทีม การกระจายงานความรับผิดชอบ การให้รางวัล และการลงโทษของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ

2. แนวทางการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ ได้แก่ การวางแผนการกระจายตัวชี้วัด และการติดตามประเมินผล

3. ผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ ได้แก่ อัตราป่วยด้วยโรคไข้เลือดออก ความครอบคลุมการตรวจคัดกรองเบาหวานและความดัน ความครอบคลุมการตรวจคัดกรองมะเร็งปากมดลูก ความครอบคลุมการดูแลผู้พิการ ความครอบคลุมการให้บริการอนามัยแม่และเด็ก ประชาชนพึงพอใจการรักษาพยาบาล งานการเงินและพัสดุ และงานระบบข้อมูลข่าวสาร

## ข้อตกลงเบื้องต้น

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในครั้งนี้จะศึกษาเฉพาะประสิทธิผล (Effectiveness)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ดีเป็นแบบอย่างแก่สำนักงานสาธารณสุขอำเภออื่น

## รูปแบบการศึกษา

การศึกษาคั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรสาธารณสุขทุกคนในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 35 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการทดลองคั้งนี้เป็นประชากรทั้งหมด ได้แก่ บุคลากรสาธารณสุขในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 35 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ

1. แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. แนวทางในการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้การประชุมกลุ่ม (Work shop (Focus group))

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

## ผลการศึกษา

### 1) บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน สาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ พบว่า

- 1) การมอบหมายงาน มีคำสั่งมอบหมายงานรับผิดชอบที่ชัดเจน ทั้งในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และสถานีอนามัย พร้อมทั้งบันทึกข้อตกลงระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้บังคับบัญชา
- 2) การทำงานเป็นทีม มีการแบ่งสถานีอนามัยออกเป็น 2 โซน มีคณะกรรมการบริหารโซน โดยแต่ละโซนจะต้องมีผลงานเด่นที่ทำในภาพโซนนำเสนอในเวทีสรุปผลงานประจำปี และแบ่งหน้าที่เป็น 4 กลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข นักวิชาการสาธารณสุข พยาบาลวิชาชีพ และเจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน แต่ละกลุ่มนำเสนอกิจกรรมกลุ่มในวันประชุมประจำเดือน โดยการกระจายงานและตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน ทุกคนในหน่วยงานได้คะแนนเท่ากันหมดตามระดับของความสำเร็จ แต่ถ้าทำงานหน่วยงานไม่สำเร็จ ทุกคนในหน่วยงานก็ได้คะแนนน้อยหรือไม่ได้คะแนน ซึ่งจะส่งผลต่อการพิจารณาความดีความชอบ
- 3) การกระจายงาน มีการกระจายงานและตัวชี้วัดทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน โดยแต่ละงานมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดอย่างชัดเจน และเหมาะสม ส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีความสุขในการทำงาน
- 4) ความรับผิดชอบ มีการติดตามประเมินผลเป็นระยะ ถ้างานที่รับผิดชอบไม่บรรลุเป้าหมาย ก็จะสอบถามปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน ถ้ายังพบว่างานที่รับผิดชอบไม่บรรลุเป้าหมาย จะให้บุคคลอื่นทำงานแทน ซึ่งส่งผลต่อความดีความชอบ
- 5) การให้รางวัล มีการพิจารณาให้ความดีความชอบตามผลการดำเนินงาน และนำเรื่องวินัยมาประกอบการพิจารณา คือ บุคคลที่ถูกลงโทษทางวินัยจะไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ ได้ 1 ชั้น และบุคคลที่คะแนนผลการปฏิบัติงานผ่านเกณฑ์ พิจารณาบุคคลให้ 2 ชั้น และ 1.5 ชั้น โดยคนที่ได้คะแนนสูงสุด 2 อันดับแรก ได้ 2 ชั้น

- 6) การลงโทษ ถ้ามีการกระทำผิดวินัย ครั้งแรกมีการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าทำผิดวินัยซ้ำอีกมีการตั้งกรรมการสอบสวนและลงโทษทางวินัยตามความผิดที่ได้กระทำ

### 2) แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวทางการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญ ได้ให้บุคลากรในสังกัดมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 4 ครั้งครั้งที่ 1 และ 2 เรื่องการวางแผนครั้งที่ 3 เรื่องการกระจายตัวชี้วัด และครั้งที่ 4 เรื่องการติดตามประเมินผล พบว่า

การวางแผน มีกระบวนการวางแผนในรูปแบบแผนคปสอ. โดยมีการทำแผนยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี จะถอดมาจากแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี และเพิ่มแผนแก้ไขปัญหาสาธารณสุข และนโยบายในแต่ละปี ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ทั้งจากโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และสถานีอนามัย ในสังกัดมาร่วมในการรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูล ประชากรจากทะเบียนราษฎรและจากการสำรวจประชากรเป้าหมายสำคัญ ทรัพยากรสาธารณสุขที่สำคัญ เศรษฐกิจและสังคม สถิติชีพ สาเหตุการตาย 3 อันดับแรก ภาวะการเกิดโรค การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และผลการปฏิบัติงาน แล้วนำเอาข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ข้อมูล จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ งานการเงินและพัสดุ งานระบบข้อมูลข่าวสาร งานรักษาพยาบาล และวิเคราะห์ข้อมูลจากผลงานปฏิบัติงานเทียบกับเกณฑ์ เพื่อระบุปัญหาสาธารณสุขที่สำคัญ นำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยใช้เกณฑ์ขนาดของปัญหา ความร้ายแรง และความเร่งด่วนของปัญหา ความเสียหายในอนาคต และศักยภาพของชุมชนซึ่งจัดลำดับความสำคัญของปัญหาสาธารณสุข 5 อันดับ คือ 1) โรคไข้เลือดออก มีอัตราป่วย 204.38 ต่อแสนประชากร (เกณฑ์อัตราป่วยไม่เกิน 50 ต่อแสนประชากร) 2) หญิงมีครรภ์มาฝากครรภ์ไม่ครบ



ตามเกณฑ์ ครอบคลุม ร้อยละ 73.73 (เกณฑ์ร้อยละ 90)  
3) การคัดกรองมะเร็งปากมดลูกไม่ได้ตามเกณฑ์ Pap smear ครอบคลุมร้อยละ 38.02 (เกณฑ์ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50)  
VIA ครอบคลุมร้อยละ 3.98 (เกณฑ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10)  
4) การคัดกรองเบาหวาน-ความดันโลหิตสูง ไม่ได้ตามเกณฑ์ ครอบคลุมร้อยละ 43.09 (เกณฑ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60)  
5) ผู้พิการไม่ได้รับการเยี่ยมบ้าน ครอบคลุมร้อยละ 12.19 (เกณฑ์ร้อยละ 80) แล้วมีการค้นหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขพร้อมทั้งบรรจุแผนงานโครงการแก้ไขปัญหา ในแผนปฏิบัติการประจำปี

การกระจายงานและตัวชี้วัด มีการกระจายงานและตัวชี้วัด ทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยกระจายงานและตัวชี้วัดในระดับบุคคล คือ งานการเงินและพัสดุ (หัวหน้าสถานีนอนามัย) งานข้อมูลข่าวสาร (นักวิชาการสาธารณสุข) งานรักษาพยาบาล (พยาบาลวิชาชีพ) และงานเยี่ยมบ้าน (เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน) ในระดับหน่วยงาน คือ งานควบคุมไข้เลือดออก งานอนามัยแม่และเด็ก งานคัดกรองมะเร็งปากมดลูก งานคัดกรองเบาหวานความดันโลหิตสูง และให้มีการจัดทำบันทึกผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาในระดับบุคคลให้บุคคลทำบันทึกข้อตกลง ในระดับหน่วยงานให้หัวหน้าสถานีนอนามัยทำบันทึกข้อตกลง

การติดตามประเมินผล หลังจากทำบันทึกข้อตกลง การปฏิบัติงานแล้ว จะมีการประเมินผลให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนน โดยประเมินทุกเดือนนับตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2550 ถึงเดือนสิงหาคม 2550 ในงาน

ควบคุมไข้เลือดออกและงานระบบข้อมูลข่าวสาร ส่วนงานอื่นประเมินทุก 3 เดือน มีคณะกรรมการประเมิน 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ประเมินการทำงานที่เป็นปัญหาสาธารณสุขมี 2 ทีม ประเมินในงานควบคุมโรคไข้เลือดออก งานอนามัยแม่และเด็ก งานคัดกรองมะเร็งปากมดลูก งานคัดกรองเบาหวานความดันโลหิตสูง งานรักษาพยาบาล และงานเยี่ยมบ้านโดยประเมินสลับโซน กลุ่มที่ 2 ประเมินการทำงานที่เป็นปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประกอบด้วย งานการเงินและพัสดุ ให้ผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอด้านบริหารเป็นผู้ประเมินและงานระบบข้อมูลข่าวสารให้ผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอด้านวิชาการเป็นผู้ประเมิน แล้วนำผลการประเมินไปประกอบพิจารณาความดีความชอบ

### 3) ผลสัมฤทธิ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน จังหวัดอำนาจเจริญปีงบประมาณ 2550 สามารถแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ คือ สามารถส่งรายงานให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอำนาจเจริญ ครบถ้วนทันเวลา ทุกเดือนตั้งแต่เดือนตุลาคม 2549 เป็นต้นมา การเงินและพัสดุสถานีนอนามัย ทั้ง 9 แห่ง มีการเดินบัญชีถูกต้องเป็นปัจจุบัน พร้อมทั้งทำหลักฐานการเบิกจ่ายครบถ้วน ถูกต้องตามระเบียบ เป็นปัจจุบัน ประชาชนพึงพอใจในการรับบริการรักษาพยาบาล และปัญหาสาธารณสุขในพื้นที่ได้รับการแก้ไข บรรลุตามเกณฑ์ตัวชี้วัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอชานุมาน เปรียบเทียบจังหวัดอำนาจเจริญ  
ปีงบประมาณ 2549 - 2550

| ลำดับ | งาน/กิจกรรม  | ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน             |                   |              |                             |                                     |                   |              |                             |                             |
|-------|--|-------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|
|       |  | ปีงบประมาณ 2549                     |                   |              |                             | ปีงบประมาณ 2550                     |                   |              |                             |                             |
|       |  | เกณฑ์                               | ผลงาน             |              |                             | เกณฑ์                               | ผลงาน             |              |                             |                             |
|       |  |                                     | จังหวัดอำนาจเจริญ | อำเภอชานุมาน | ลำดับที่                    |                                     | จังหวัดอำนาจเจริญ | อำเภอชานุมาน | ลำดับที่                    |                             |
| 1     | ควบคุมโรคไข้เลือดออก   | ไม่เกิน 50 ต่อแสนประชากร            | 42.31             | 204.8        | สูงอันดับ 2 ของจังหวัด      | ไม่เกิน 50 ต่อแสนประชากร            | 63.95             | 56.90        | สูงอันดับ 6 ของจังหวัด      |                             |
| 2     | การดูแลก่อนคลอดครบ 4 ครั้งคุณภาพ                                 | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90                 | 79.15             | 73.73        | ครอบคลุมอันดับ 6 ของจังหวัด | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90                 | 81.37             | 93           | ครอบคลุมอันดับ 1 ของจังหวัด |                             |
| 3     | การคัดกรองมะเร็งปากมดลูกวิธี Pap smea                            | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50                 | 60.77             | 38.02        | ครอบคลุมอันดับ 5 ของจังหวัด | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50                 | 62.97             | 78.85        | ครอบคลุมอันดับ 2 ของจังหวัด |                             |
|       | วิธี VIA   | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10                 | 16.82             | 3.98         | ครอบคลุมอันดับ 4 ของจังหวัด | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10                 | 18.18             | 25.38        | ครอบคลุมอันดับ 2 ของจังหวัด |                             |
| 4     | ผู้พิการได้รับการเยี่ยมบ้าน                                      | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80                 | 73.82             | 12.19        | ครอบคลุมอันดับ 6 ของจังหวัด | 75.23                               | 88.79             |              | ครอบคลุมอันดับ 1 ของจังหวัด |                             |
| 5     | การคัดกรองเบาหวานความดันโลหิตสูง                                 | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60                 | 79.09             | 43.29        | ครอบคลุมอันดับ 5 ของจังหวัด | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60                 | 79.95             | 81.76        | 81.76                       | ครอบคลุมอันดับ 3 ของจังหวัด |
| 6     | งานการเงินและพัสดุมีการเดินบัญชีถูกต้องเป็นปัจจุบันและส่งทันเวลา | ร้อยละ 100 ของสถานบริการ            | 90                | 0            | ลำดับที่ 7 ของจังหวัด       | ร้อยละ 100 ของสถานบริการ            | 92                | 100          | อันดับ 1 ของจังหวัด         |                             |
| 7     | งานระบบข้อมูลข่าวสาร (ส่งรายงานทันเวลา)                          | ร้อยละ 100 ของสถานบริการ            | 85                | 54.63        | ลำดับที่ 6 ของจังหวัด       | ร้อยละ 100 ของสถานบริการ            | 89                | 100          | อันดับที่ 1 ของจังหวัด      |                             |
| 8     | ความพึงพอใจในการรักษาพยาบาล                                      | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของผู้รับบริการ | 92.56             | 70.01        | ลำดับที่ 6 ของจังหวัด       | ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 ของผู้รับบริการ | 85.25             | 90.25        | ลำดับที่ 2 ของจังหวัด       |                             |



## ข้อเสนอแนะ

### 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ควรมีการพัฒนาองค์ความรู้เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้แก่ผู้บริหารสาธารณสุข เช่น สาธารณอำเภอ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล และผู้ช่วยสาธารณสุขอำเภอ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่บริหารองค์กร

2. คปสอ.ควรจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรทั้งจากโรงพยาบาล สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ และสถานีนอนามัย โดยการเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ในเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีองค์ความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ

### 2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ควรมีหลักบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและกำหนดให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรรับรู้ แล้วมีการปฏิบัติตามที่ได้กำหนดไว้ จะส่งผลให้ไม่มีปัญหาเรื่องการบริหารงานบุคคล ปัญหาได้รับ

การแก้ไข และงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

2. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ควรให้เจ้าหน้าที่ในสังกัดมีส่วนร่วมมากที่สุด ในการกำหนดแนวทางการบริหารงาน เช่น การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การกระจายตัวชีวิต และการประเมินผล เพราะถ้ามีส่วนร่วมจะทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเป็นเจ้าของแนวทางการบริหารที่ได้ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ปัญหาได้รับการแก้ไข และงานบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย

3. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอหรือหน่วยงานอื่นจะนำผลการศึกษานี้ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร ผู้บริหารควรมีทักษะการบริหารความขัดแย้ง ทักษะการติดตามประเมินผล และจัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควบคู่ไปกับแนวทางการบริหารในผลการศึกษานี้ โดยเฉพาะจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงาน และงานที่ประเมินผลแล้วมีปัญหา จะช่วยให้การบริหารงานราบรื่นมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

1. กิ่งพร ทองใบ. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะองค์การกับประสิทธิผลขององค์การภาครัฐบาลในการบริหารราชการไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533.
2. ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
3. \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
4. \_\_\_\_\_. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
5. ทิพาวิดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (เอกสารอัดสำเนา)
6. ตะวัน สาดแสง. สร้างคนสร้างองค์กร : คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส, 2548.
7. ตูลา มหาพสุธานนท์. หลักการจัดการ หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2545.
8. นพ ศิริบุญภาค. องค์กรและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สุตรไฟศาล, 2545.
9. บรรยงค์ ไตจินดา. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อมรกิจพิมพ์, 2546.
10. พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สุภา, 2544.