

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทสรุป จากการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานระหว่าง กอง จ. สป.สส. กับโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค โดยการวิเคราะห์จากความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. ซึ่งเป็นหน่วยงานใน ส่วนกลางกับ รพจ. ซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค สามารถกล่าวได้ว่าสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นไปตามที่ได้ตั้งสมมุติฐานไว้ และจากการหาค่าสหสัมพันธ์ (correlation) สรุปผลการวิจัยได้ว่า ตัวแปรอิสระซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. สป.สส. มีอิทธิพลมากน้อยเรียงตามลำดับ คือ ฐานะของ รพจ. ($r_s = 0.82$) , ระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. ($r_s = 0.80$) , อายุราชการ ($r_s = 0.67$) , ระดับการศึกษา ($r_s = 0.45$) และอายุการดำรงตำแหน่ง ($r_s = 0.31$) โดยสรุป อิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อปัญหาการประสานงานและทิศทางของความสัมพันธ์นั้นว่าสอดคล้องกับสมมุติฐานหรือไม่เพียงใด เป็นประเด็น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 58

สรุปอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อปัญหาการประสานงาน และแสดงทิศทาง
ความสัมพันธ์ว่าสอดคล้องกับสมมุติฐานหรือไม่เพียงใด

ลำดับ	ประเด็นปัญหา การประสานงาน	ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ*				
		อายุ ราชการ	อายุ ตำแหน่ง	ระดับ การศึกษา	ฐานะ รพจ.	ความสัมพันธ์ แบบ ไม่เป็นทางการ
1	ด้านการวางแผน	-0.6	0	0.4	1	+1
2	ด้านการติดต่อสื่อสาร	0.53(0.27)	0.47	0.47(-0.2)	0.58	0.67
	2.1 การติดต่อสื่อสาร แบบเป็นทางการ	-0.4	0.4	-0.8	1	1
	2.2 การติดต่อสื่อสารแบบ ไม่เป็นทางการ	0.4	0	0.4	0.5	0.5
	2.3 การติดต่อสื่อสาร แบบทางเดียว	0.8	1	-0.2	0.25	0.5
3	ด้านการประสานความคิดเห็น	0.8	0.4	0.2	-1	0.5
4	ด้านการควบคุม	0.73	0.27	0.47	X(0.33)	0.83(0.5)
	4.1 ในประเด็นความรู้ วิญญูญควบคุม	0.8	0	0.2	1	-0.5
	4.2 ในประเด็นความไว้วางใจ ในการเป็นที่ปรึกษา	0.4	0.4	0.4	1	1
	4.3 ในประเด็นเกี่ยวกับ ปัญหาการสั่งการ	1	0.4	0.8	-1	1
5	ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ และการบำรุงขวัญ	0.67	0.4	0.73	0.5(-0.17)	X(0.33)

ตารางที่ 58 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นปัญหา การประสานงาน	ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ*				
		อายุ	อายุ	ระดับ	ฐานะ	ความสัมพันธ์
		ราชการ	ตำแหน่ง	การศึกษา	รพจ.	แบบ ไม่เป็นทางการ
5.1	ในประเด็นเกี่ยวกับปัญหา การพัฒนาอาชีพ	0.8	0.2	0.8	-0.5	1
5.2	ในประเด็นเกี่ยวกับการ สร้างความภูมิใจใน ตำแหน่งหน้าที่	1	0.4	0.4	0.5	-1
5.3	ในประเด็นเกี่ยวกับการ สร้างความรู้สึกร่วมกัน กับกอง จ.	0.2	0.6	1	-0.5	1
	รวม / เฉลี่ย	0.67	0.31	0.45	0.82	0.80

* ค่าสหสัมพันธ์ที่คิดเครื่องหมายลบ แสดงให้ทราบว่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 กลุ่ม (ตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม) มีลักษณะตรงกันข้ามกับสมมุติฐาน

ค่าตัวเลขในวงเล็บหมายถึงค่าสหสัมพันธ์เฉลี่ยซึ่งแสดงผลทางสรุปจากการวิจัยเมื่อเปรียบเทียบกับสมมุติฐาน

จากตารางที่ 58 สามารถอธิบายอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. เป็นประเด็น ๆ ได้ดังนี้

ก. ปัญหาการประสานงานในด้านการวางแผน

ฐานะของ รพจ. และระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มีอิทธิพลมากที่สุดในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานใน

ด้านการวางแผนระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. ($r_{S} = 1, -1$) กล่าวคือ จ.บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดใหญ่ไม่รู้สึกว่าปัญหานี้มีมากนัก ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดเล็กรู้สึกว่าปัญหานี้มีมาก และ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มาก จะรู้สึกว่าปัญหานี้มีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. น้อย จะรู้สึกว่าปัญหานี้มีมาก

นอกจากนี้อายุราชการและระดับการศึกษาของ จ. บริหารงานทั่วไปมีอิทธิพลรองลงมา ($r_{S} = -0.6, 0.4$) คือ ยิ่งอายุราชการมากขึ้น จ. บริหารงานทั่วไปยิ่งเห็นว่าปัญหานี้มีมาก และ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูงก็จะเห็นว่าปัญหานี้มีมาก

สำหรับอายุการดำรงตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหานี้ ($r_{S} = 0$)

สรุปก็คือ จ. บริหารงานทั่วไปประสบปัญหานี้มากพอ ๆ กัน คือส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดแผนผังและกำหนดหน้าที่การงานของกระทรวงสาธารณสุข โดยเฉพาะ จ. บริหารงานทั่วไปที่เพิ่งมารับตำแหน่งใหม่ ๆ ซึ่งขาดทั้งความรู้และประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม จ. บริหารงานทั่วไปของโรงพยาบาลขนาดใหญ่รู้สึกว่าปัญหานี้มีน้อย แต่ก็ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างกอง จ. กับ รพจ. ไม่น้อยกว่า จ. บริหารงานทั่วไปของโรงพยาบาลขนาดเล็ก การมีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับ กอง จ. มาก มีได้ช่วยให้ปัญหานี้ลดลง นอกจากนี้ ส่วนใหญ่มีความไม่พอใจอย่างมากเมื่อมีการก้าวก้าวอำนาจหน้าที่ระหว่างกอง จ. กับ รพจ.

ปัญหาการประสานงานในลักษณะการติดต่อสื่อสาร

ก. เปรียบเทียบการประสานงานในลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการกับการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ โดยพิจารณาตามลำดับความสำคัญของตัวแปรอิสระ

ตารางที่ 59

เปรียบเทียบการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการกับแบบไม่เป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ	การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ
<p>1. ฐานะของ รพจ. จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดใหญ่เห็นว่าปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีน้อยในขณะที่ จ.บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดเล็กกว่า เห็นว่ามีปัญหามาก ($r_s = 1$)</p>	<p>1. ฐานะของ รพจ. จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ.ขนาดใหญ่เห็นว่า ปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีมาก ในขณะที่ จ.บริหารงานทั่วไปของ รพจ.ขนาดเล็กกว่า เห็นว่ามีปัญหาน้อย ($r_s = -0.5$)</p>
<p>2. ระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. จ.บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มากเห็นว่าปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีน้อย ในขณะที่ จ.บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. น้อย เห็นว่ามีปัญหามาก ($r_s = 1$)</p>	<p>2. ระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มาก เห็นว่าปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีน้อย ในขณะที่ จ.บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. น้อย เห็นว่ามีปัญหามาก ($r_s = 0.5$)</p>
<p>3. ระดับการศึกษา จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูง เห็นว่ามีปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาค่ากว่าเห็นว่ามีปัญหามาก ($r_s = -0.8$)</p>	<p>3. ระดับการศึกษา จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูง เห็นว่ามีปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมาก ในขณะที่ จ.บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาค่าต่ำเห็นว่ามีปัญหาน้อย ($r_s = 0.5$)</p>

ตารางที่ 59 (ต่อ)

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

4. อายุราชการ

จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการมาก เห็นว่ามีปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมาก ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการน้อย เห็นว่ามีปัญหาน้อย ($r_s = -0.4$)

5. อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไป

อายุการดำรงตำแหน่งไม่มีอิทธิพลในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ ($r_s = 0$)

4. อายุราชการ

จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการมาก เห็นว่ามีปัญหาการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการน้อย เห็นว่ามีปัญหามาก ($r_s = 0.4$)

5. อายุการดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไป

จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุการดำรงตำแหน่งมาก เห็นว่ามีปัญหาในการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุการดำรงตำแหน่งน้อย เห็นว่ามีปัญหามาก ($r_s = 0.4$)

ข. ปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว

อายุการดำรงตำแหน่งและอายุราชการมีอิทธิพลสูงสุด ($r_s = 1, 0.8$) ในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวระหว่างกอง จ. สป.สศ. กับ รพจ. โดยที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่ดำรงตำแหน่งนี้มานาน เห็นว่าปัญหานี้มีมาก และ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการมาก ก็เห็นว่าปัญหานี้มีมากเช่นกัน

ระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มีอิทธิพลรองลงมา ($r_s = 0.5$)

กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มาก จะรู้สึกว่าปัญหาค้านี้มีน้อย แต่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. น้อย จะรู้สึกว่าปัญหาค้านี้มีมาก

สำหรับระดับการศึกษาและฐานะของ รพจ. ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหานี้ ($r_s = -0.2, 0.25$)

สรุปก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมีปัญหาในเรื่องการตีความภาษา, กฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่อธิบายไว้อย่างชัดเจน จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการสูง ประสบปัญหานี้มากกว่าผู้ที่มีอายุราชการต่ำ ซึ่งมักเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก็สามารถใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวติดต่อกับกอง จ. หาวิธีแก้ไขได้ จ. บริหารงานทั่วไปส่วนใหญ่ให้ทัศนะว่าการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการช่วยแก้ปัญหที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการได้ดี และนิยมใช้การโทรศัพท์ทางไกล การเดินทางมาพบปะโดยตรงและการใช้จดหมายส่วนตัวมากขึ้นเรื่อยๆ ส่วนใหญ่ไม่พอใจวิธีการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว โดยรู้สึกว่าไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และเป็นการแสดงความไม่ไว้วางใจในความสามารถของตน

ปัญหาการประสานงานในด้านการประสานความคิดเห็น

ฐานะของ รพจ. มีอิทธิพลมากที่สุดในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานในด้านการประสานความคิดเห็น ($r_s = -1$) กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหาค้านี้มีมาก ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดเล็ก ๆ มีความเห็นว่าปัญหานี้มีน้อย

อายุราชการและระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มีอิทธิพลรองลงมา ($r_s = 0.8, 0.5$) กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการมาก รู้สึกว่าปัญหานี้มีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการน้อย รู้สึกว่าปัญหานี้มีมาก และ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มาก รู้สึกว่าปัญหานี้มีน้อย ในขณะที่

จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. น้อย รู้สึกว่าปัญหานั้นมีมาก

อายุการดำรงตำแหน่งมีอิทธิพลน้อยที่สุด ($r_s = 0.4$) นั่นคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่ดำรงตำแหน่ง จ. บริหารงานทั่วไปมานานรู้สึกว่ปัญหานั้นมีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่เพิ่งดำรงตำแหน่งมาได้ไม่นานรู้สึกว่ปัญหานั้นมีมาก

สำหรับระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานด้านการประสานความคิดเห็นระหว่างกอง จ. กับ รพจ. ($r_s = 0.2$)

สรุปก็คือ จ. บริหารงานทั่วไปส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหานั้นมีมาก เพราะอาจกล่าวได้ว่ากอง จ. ให้ความสำคัญแก่การประสานความคิดเห็นอย่างมาก ทั้ง ๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กัน ในการประชุมร่วมเท่าที่ผ่านมากอง จ. เปิดโอกาสให้ จ. บริหารงานทั่วไปแสดงความคิดเห็นพอสมควร แต่มักจะให้ความสำคัญแก่ จ. บริหารงานทั่วไปของโรงพยาบาลใหญ่ และ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับกอง จ. มากเป็นพิเศษ นอกจากนี้ จ. บริหารงานทั่วไปเห็นพ้องกันว่าในการประชุมแต่ละครั้ง กอง จ. ได้เตรียมข้อสรุปของที่ประชุมไว้ล่วงหน้าแล้ว

ปัญหาการประสานงานในด้านการควบคุม

อายุราชการ, ระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ., ระดับการศึกษา และฐานะของ รพจ. มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานในด้านการควบคุมระหว่างกอง จ. กับ รพจ. มากน้อยตามลำดับ ($r_s = 0.73, 0.5, 0.47$ และ 0.33) กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการมากรู้สึกว่ปัญหาค้นนั้นมีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการน้อยรู้สึกว่ปัญหาค้นนั้นมีมาก, จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มาก รู้สึกว่ปัญหาค้นมีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับ กอง จ. น้อย รู้สึกว่ปัญหาค้นมีมาก, จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูงรู้สึกว่ปัญหาค้นมีมาก ในขณะที่ จ. บริหารงาน

ทั่วไปที่มีการศึกษาน้อยรู้สึกว่ามีปัญหานี้มีน้อย นอกจากจ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดใหญ่รู้สึกว่ามีปัญหานี้มีน้อยในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปของ รพจ. ขนาดเล็กกว่ารู้สึกว่ามีปัญหานี้มีมาก

สำหรับอายุการดำรงตำแหน่งไม่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหานี้ ($r_s = 0.07$)

สรุปก็คือ จ. บริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่เห็นว่ากองการเจ้าหน้าที่สั่งการได้ชัดเจนดี และเมื่อมีปัญหา จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับกองการเจ้าหน้าที่มากจะได้เปรียบ เพราะสามารถใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาช่วยได้ อย่างไรก็ตาม การสั่งการมีลักษณะไม่เด็ดขาด แสดงถึงการขาดการวางแผนและการมีอำนาจให้คณะ-โทษโดยแท้จริงในเรื่องความไว้วางใจในการเป็นที่ปรึกษานั้น จ. บริหารงานทั่วไปที่มีระดับการศึกษาต่ำมีภาพพจน์ที่ดี แต่ผู้ที่มีการศึกษาสูงรู้สึกว่าการของ จ. ไม่มีความสามารถเพียงพอในการช่วยแก้ปัญหา จึงมักจะพยายามแก้ปัญหาด้วยตนเอง นอกจากนี้ จ. บริหารงานทั่วไปของโรงพยาบาลเล็ก ๆ และผู้ที่มีอายุราชการสูงรู้สึกว่าคุณเองถูกคิดตามคุณแลอยู่ตลอดเวลา

ปัญหาการประสานงานในด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

ระดับการศึกษา, อายุราชการ, อายุการดำรงตำแหน่งและระดับความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. มีอิทธิพลในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหาการประสานงานในด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญระหว่างกอง จ. กับ รพจ. มากน้อยตามลำดับ ($r_s = 0.73, 0.67, 0.4$ และ 0.33) กล่าวคือ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาสูงรู้สึกว่ามีปัญหานี้มีมากในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีการศึกษาค่ำกว่ารู้สึกว่ามีปัญหาน้อย, จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการมากรู้สึกว่ามีปัญหานี้มีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีอายุราชการน้อยรู้สึกว่ามีปัญหานี้มีมาก, จ. บริหารงานทั่วไปที่ดำรงตำแหน่งมานานรู้สึกว่ามีปัญหานี้มีน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่เพิ่งดำรงตำแหน่งได้ไม่นานรู้สึกว่ามีปัญหานี้มีมาก, จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับ

กอง จ. มาก รู้สึกว่าปัญหานั้นน้อย ในขณะที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับกอง จ. น้อย รู้สึกว่าปัญหานั้นมีมาก

สำหรับฐานะของ รพจ. ไม่มีอิทธิพลในการกำหนดความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไปต่อปัญหานี้ ($r_s = -0.17$)

สรุปก็คือ ปัญหาการประสานงานด้านนี้มีมาก เพราะกอง จ. ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาอาชีพของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปอย่างมาก ไม่ว่าในด้านการให้บริการทางวิชาการ, บริการเอกสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ และการส่งเจ้าหน้าที่หรือผู้เชี่ยวชาญไปเผยแพร่ความรู้ ส่วนใหญ่แสดงความปรารถนาอย่างมากที่จะให้กอง จ. ส่งเสริมความก้าวหน้าแก่ตำแหน่งหน้าที่ของเขา อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่มองความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่ ในขณะที่มีความวิตกกังวลอย่างมากในเรื่องความเสี่ยงของภาระหน้าที่ จ. บริหารงานทั่วไปที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับกอง จ. มากจะมีความรู้สึกผูกพันกับกอง จ. มากที่สุด

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานของกอง จ. ที่ทำหน้าที่ประสานงานกับ รพจ. โดยตรง พบว่าเจ้าหน้าที่ในส่วนกลางก็มีความเข้าใจในปัญหาการประสานงานดังกล่าวเป็นอย่างดี และส่วนใหญ่มองทัศนคติสภาพปัญหาเหล่านี้สอดคล้องกับทัศนคติของ จ. บริหารงานทั่วไป อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่มองว่าปัญหาดังกล่าวเป็นสภาพปกติ ทั้งนี้เพราะงานด้านบริหารงานบุคคลถูกควบคุมโดยกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ มากมาย และกองการเจ้าหน้าที่มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือให้ จ. บริหารงานทั่วไปปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบเหล่านั้นโดยเคร่งครัด รวมทั้งเป็นเรื่องเกี่ยวกับนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขซึ่งมองข้ามความสำคัญของการเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นงาน staff ไปให้ความสำคัญเฉพาะงาน line ซึ่งได้แก่งานวิชาการด้านการสาธารณสุขเพียงอย่างเดียว จึงทำให้ขวัญของเจ้าหน้าที่ในสายงานการเจ้าหน้าที่ตกต่ำไป

ขอเสนอแนะ

ปัญหาการประสานงานระหว่างกอง จ. สป.สส. กับ รพจ. ที่ได้ศึกษามานี้ ได้ชี้ให้เห็นมาแล้วว่าการประสานงานเป็นส่วนประกอบสำคัญในการบริหารงานระหว่างหน่วยงานของรัฐในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ระบบราชการไทยหย่อนประสิทธิภาพ ดังนั้นปัญหาดังกล่าวจึงควรได้รับความสนใจปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว

กรณีปัญหาการประสานงานระหว่าง สป.สส. กับโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค ซึ่งเจาะจงเอา กอง จ. กับ รพจ. มาศึกษา และให้ความสำคัญแก่ความคิดและพฤติกรรมของ จ. บริหารงานทั่วไป ซึ่งตามมาตราฐานกำหนดตำแหน่ง (ไปรคคุณภาคผนวก 4) แล้วมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงพยาบาลโดยตรง และต้องประสานงานกับกอง จ. ซึ่งโดยขอบเขตอำนาจหน้าที่แล้ว ก็คือตัวแทนของส่วนกลางที่คอยเป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษาแนะนำและให้บริการในเรื่องการบริหารงานบุคคลแก่ส่วนราชการต่าง ๆ ที่อยู่ในสังกัดของสำนักงานปลัดกระทรวงอันรวมถึง รพจ. ด้วย จึงควรได้รับการแก้ไขโดยเร็ว โดยวิธีการต่อไปนี้

ก. การประสานงานด้านการวางแผน

ปัญหาสำคัญเกิดจากโครงสร้าง และระเบียบอำนาจหน้าที่ของกอง จ. ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแล้ว กอง จ. มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง แต่ในทางปฏิบัติแล้ว มักจะถูกส่วนราชการอื่นก้าวล่วงอำนาจหน้าที่ดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะกองโรงพยาบาลลูมิภาค สภาพปัญหาเช่นนี้ทำให้ จ. บริหารงานทั่วไปเกิดความไขว้เขวในการปฏิบัติงานได้ง่าย ๆ และบางครั้งเกิดความเบื้อหนายในการที่จะต้องปฏิบัติงานซ้ำซากเพราะถูกสั่งการในเรื่องเดียวกันจากทั้งกอง จ. และกองโรงพยาบาลลูมิภาค

การแก้ไขปัญหา

1. ควรจัดประชุมร่วมหรือสัมมนาปัญหานี้ โดยมีตัวแทนจากกองการเจ้าหน้าที่, เจ้าหน้าที่บริหารในระดับกระทรวง, เจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ. และ จ. บริหารงานทั่วไป และ

เจ้าหน้าที่ของ โรงพยาบาลที่เกี่ยวข้องกับงานค่าน้ำโดยตรง เพื่อหาข้อสรุปในการกำหนดอำนาจหน้าที่ของกองการเจ้าหน้าที่ให้เด็ดขาดลงไป และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่าง กอง จ. กับกองโรงพยาบาลภูมิภาคให้ชัดเจนรวมทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับ รพจ. ด้วย

2. เพื่อให้กอง จ. มีอำนาจเด็ดขาดในเรื่องการบริหารงานบุคคลทั้งนี้โดยอยู่ภายใต้กรอบของกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ สมควรอย่างยิ่งที่จะเร่งรัดให้สำนักงาน ก.พ. จัดทำกรอบอัตรากำลังของโรงพยาบาลให้เสร็จโดยเร็ว เพื่อกอง จ. จะได้อำศัยกรอบอัตรากำลังของโรงพยาบาลดังกล่าวในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยส่วนราชการอื่น จนไม่มีอำนาจตัดสินใจ (decision - making power) โดยแท้จริง

ข. การประสานงานด้านการติดต่อสื่อสาร

ปัญหานี้มีไม่มาก เพราะเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปส่วนใหญ่ยอมรับว่า กอง จ. สั่งการต่าง ๆ ได้ชัดเจนพอควรแล้ว และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็สามารถใช้โทรศัพท์ทางไกล, ใ้การเดินทางมาพบปะโดยตรง ตลอดจนใช้จดหมายส่วนตัวติดต่อกับเจ้าหน้าที่ของกอง จ. ได้ สิ่งที่น่าสังเกตก็คือ จ. บริหารงานทั่วไปนิยมใช้การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการดังกล่าวมาที่เดียว จนอาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) มีประโยชน์มากในการอุดช่องโหว่ของการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication) อย่างไรก็ตาม ก็มีปัญหาในการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการอยู่บ้าง คือ ความไม่สะดวกในการใช้โทรศัพท์ เพราะกอง จ. มีโทรศัพท์น้อยเครื่อง และไม่สะดวกในเรื่องสถานที่ในเวลาเดินทางมาติดต่อโดยตรง นอกจากนี้ ส่วนใหญ่ได้ให้ข้อคิดว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication) ทำให้รู้สึกว่ากอง จ. ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของทางโรงพยาบาล และแสดงความไม่ไว้วางใจในความสามารถของพวกเขา

การแก้ไข้ปัญหา

1. ปรับปรุงในด้านการอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร แบบไม่เป็นทางการ อาทิ การเพิ่มอุปกรณ์การสื่อสารบางประเภท เช่น โทรศัพท์ การจัดสถานที่สำหรับการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคให้เป็นสัดส่วน และจัดเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในกอง จ. เป็นผู้ประสานการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคด้วยเพื่อมิให้เกิดความยุ่งยากหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติราชการตามปกติของเจ้าหน้าที่หลายคนเกินไป ทั้งนี้อาจให้เจ้าหน้าที่ผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคก็ได้

2. ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) อย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาคมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรงถึงกอง จ. ทั้งทางปิด และทางเปิด เพื่อทราบความคิดเห็นจากส่วนภูมิภาคให้มากที่สุด

ค. การประสานงานด้านการประสานความคิดเห็น

กองการเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญแก่การประสานความคิดเห็นอย่างมาก การจัดประชุมเท่าที่เคยเป็นมาส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำความเข้าใจในเรื่องกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติซึ่งไม่สามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้ใดได้ เนื่องจากข้อสรุปต่าง ๆ จำเป็นจะต้องเป็นไปในกรอบของกฎเกณฑ์และระเบียบที่กำหนดไว้

การแก้ไข้ปัญหา

1. จัดตั้งหน่วยรับความคิดเห็นและปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งปัญหาที่เกี่ยวกับการประสานงานระหว่างกอง จ. กับ รพจ. แล้วนำความคิดเห็นและปัญหาเหล่านั้นมาวิเคราะห์ สรุปและหาทางแก้ไขโดยเร็วที่สุด

2. ในการจัดประชุม, สัมมนา ฯลฯ ควรพยายามกระตุ้นให้ จ. บริหารงานทั่วไปทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะแสดงความคิดเห็น และเจ้าหน้าที่ของกอง จ. จะต้องยินดีและสนใจรับฟังความคิดเห็นเหล่านั้น โดยให้ความยุติธรรมทั่วถึงกัน อีกทั้งต้องยึดถือข้อสรุปของที่ประชุม เป็นเกณฑ์

ง. การประสานงานด้านการควบคุม

เนื่องจากกอง จ. ไม่มีอำนาจเด็ดขาดจริงตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ตามกฎหมาย จึงทำให้ขาดอำนาจในการควบคุมดูแลในเรื่องการบริหารงานบุคคลของ รพจ. โดยเด็ดขาด ส่งผลให้ จ. บริหารงานทั่วไปขาดความไว้วางใจในการเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาค่าง ๆ

การแก้ไข้ปัญหา

1. ปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างและระเบียบอำนาจหน้าที่ของกอง จ. โดยให้กอง จ. มีอำนาจเด็ดขาดในเรื่องการบริหารงานบุคคลซึ่งได้กล่าวมาแล้ว

2. ให้ความรู้ในเรื่องการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างกอง จ. กับ รพจ. แก่ จ. บริหารงานทั่วไป ซึ่งอาจจะทำโดยการส่งเอกสารไปให้ หรือจัดอบรมเรื่องนี้โดยเฉพาะ

3. เพิ่มขีดความสามารถ (capacity) แก่เจ้าหน้าที่ของกอง จ. ให้สามารถเป็นที่ปรึกษาที่ดีในเรื่องการบริหารงานบุคคลแก่ จ. บริหารงานทั่วไปได้

4. จัดตั้งหน่วยติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบริหารบุคคลของโรงพยาบาล ทั้งนี้เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น จะค้นหาทางแก้ไขได้ทันที่ ซึ่งจะเป็นการรักษาผลประโยชน์ของข้าราชการและลูกจ้างของส่วนราชการจำนวนมากที่เกี่ยวข้อง

จ. การประสานงานด้านการเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ

เนื่องจากกอง จ. เป็นกองใหม่ในความรู้สึกของ จ. บริหารงานทั่วไปที่ทำงานมานาน และคุ้นเคยกับการอยู่ในสังกัดของกองโรงพยาบาลภูมิภาค ซึ่งขึ้นกับกรมการแพทย์ ดังนั้น เมื่อมีการแยกกรมรวมกรมของกระทรวงสาธารณสุขเมื่อ พ.ศ. 2515 โดยจัดให้ รพจ. มาขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด และสำนักงานปลัดกระทรวง จึงทำให้ จ. บริหารงานทั่วไปขาดความสนิทสนมกับเจ้าหน้าที่ของกอง จ. และไม่มั่นใจว่าตนสามารถให้ความไว้วางใจได้ในระดับใด

นอกจากนี้เป็นเรื่องของนโยบายกระทรวงซึ่งไม่ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาอาชีพบุคลากร-
 กรด้านงานการเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เห็นได้จากแนวนโยบายกระทรวงซึ่งมุ่งเฉพาะงานด้านสาธารณสุข
 และพัฒนาอาชีพบุคลากรด้านสาธารณสุขเท่านั้น เป็นต้นว่าแนวนโยบายสาธารณสุขในระยะ
 แผนพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2525 - 2529 ซึ่งกำลังจะประกาศ
 ใช้ในเร็ว ๆ นี้ก็เน้นเฉพาะเรื่องส่งเสริมสุขภาพของประชาชน โดยวิเคราะห์ผลกระทบทาง
 สังคมของงานสาธารณสุขใน 4 ประเด็น ได้แก่ขอบเขตของการบริการ, รูปแบบ, ความพึง
 พอใจ และเวลา ทำให้กอง จ. มีขีดจำกัดในการพัฒนาตนเองให้สามารถให้บริการความรู้ทาง
 การบริหารบุคคลแก่ จ. บริหารงานทั่วไป ซึ่งน่าจะทำได้โดยการผลิตเอกสารทางวิชาการ และ
 เอกสารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแล้วจัดส่งไปให้, การจัดอบรมและสัมมนา ฯลฯ

สำหรับการเปลี่ยนจากระบบจำแนกตำแหน่งตามชั้นยศ (rank classification)
 มาเป็นระบบจำแนกตำแหน่งตามอำนาจหน้าที่ (position classification) ก็มีส่วนทำ
 ให้ จ. บริหารงานทั่วไปปรับตัวไม่ทัน ส่วนใหญ่ขาดความรู้ทางด้านบริหารงานบุคคลและไม่
 พยายามศึกษาหาความรู้ มีมุมมองปฏิบัติงานด้านอื่น เช่นด้านงานก่อสร้างซ่อมแซมบำรุง ฯลฯ
 มากกว่างานด้านบริหารงานบุคคล ทำให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่ไว้วางใจในความสามารถ
 งานบางส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง เช่นการจัดทำคำขอเปลี่ยนแปลงการกำหนด
 ระดับตำแหน่ง ฯลฯ ถูกเจ้าหน้าที่กลุ่มอื่นเช่นพยาบาล ฯลฯ แย่งชิงไปปฏิบัติเอง จ. บริหารงาน
 ทั่วไปบางคนในบางโรงพยาบาลจึงไม่มีบทบาททางด้านบริหารบุคคลเลย

การแก้ปัญหา

1. ส่งเสริมการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ีระหว่างเจ้าหน้าที่ของ กอง จ. กับ จ. บริหาร
 งานทั่วไปของ รพจ. โดยการจัดประชุมหรือสัมมนาปัญหาต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับการร่วมมือประ-
 สานงานกันระหว่างสองหน่วยงานร่วมกัน เพื่อสร้างความสนิทสนมให้มากขึ้น และเกิดความรู้
 สึกว่ามีความผูกพันกันและพร้อมที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ปรับปรุงแก้ไขนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข โดยเพิ่มเติมเนื้อหาในเรื่อง
 การส่งเสริมความก้าวหน้าแก่สายงานการเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพราะการบริหารงานบุคคลมีความ

สำคัญมาก ไม่ค่อยไปทำงานทางวิชาการสาธารณสุข และมีส่วนเอื้ออำนวยให้เจ้าหน้าที่ของ
กระทรวงสาธารณสุขทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3. เพิ่มขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่กอง จ. โดยเพิ่มกำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณ
งานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (working environment) ให้ดีขึ้น เพื่อ
เจ้าหน้าที่จะได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของส่วนราช-
การที่เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่ และสามารถเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาค
ที่มาติดต่อราชการได้

4. เร่งพัฒนาความรู้ทางด้านบริหารงานบุคคลให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และ
ชี้แจงให้เข้าใจถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของเขา เพื่อเขาจะได้เกิดความภาคภูมิใจ
และปฏิบัติราชการอย่างเต็มความสามารถ

การศึกษาปัญหาการประสานงานระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข
กับโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาคนี้ได้พบว่ามีปัญหาต่าง ๆ รอบค่าน และได้พยายามเสนอแนะ
แนวทางแก้ไขปัญหานั้นแล้ว ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องเกินขีดความสามารถของกองการเจ้า
หน้าที่ ที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหานี้โดยลำพัง จำเป็นจะต้องดำเนินการในระดับกระทรวง โดย
การให้เจ้าหน้าที่จากทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมาร่วมกันวิเคราะห์หาทางแก้ไขปัญหาและ เสนอใน
ระดับกระทรวงให้ดำเนินการโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็เร่งพัฒนาขีดความสามารถในเรื่องการ
ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลของกองการเจ้าหน้าที่และโรงพยาบาลจังหวัดด้วย

อย่างไรก็ตามผู้เขียนหวังว่าจะมีผู้สนใจศึกษาปัญหาการบริหารงานของกระทรวงสาธารณสุข
ในค่านอื่น ๆ อีก และช่วยกันสนับสนุนให้เห็นความสำคัญของการประสานงานซึ่งถ้าบกพร่อง
ไปแล้ว ย่อมทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อผลสำเร็จขององค์กร ใน
ที่สุด