

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดภาคเหนือ ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล
2. เพื่อวิเคราะห์กิจกรรมการนิเทศด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลโดยส่วนรวมและรายคนของพยาบาลหัวหน้าฝ่าย ที่จำแนกตามกลุ่มของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
3. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่าย

สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ว่า

1. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข และ กลุ่ม ค มีการรับรู้ต่อการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายแตกต่างกัน
2. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข และ กลุ่ม ค มีการรับรู้ต่อการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของหัวหน้าฝ่าย ด้านการวางแผน ด้านการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลแตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิเคราะห์กิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดภาคเหนือครั้งนี้มีจำนวนหัวหน้าฝ่ายทั้งสิ้นประมาณ 119 คน ซึ่งเป็นผู้มีความรู้

พื้นฐานสาขาต่าง ๆ กัน ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เฉพาะหัวหน้าฝ่ายที่มีความรู้พื้นฐานพยาบาลวิชาชีพเพียงอย่างเดียว จำนวน 51 คน นอกจากนี้ยังได้รวบรวมข้อมูลจากตัวอย่างประชากรซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่าย สุ่มตัวอย่างประชากรด้วยวิธี Simple Random Sampling ตามการวางการสุ่มตัวอย่างของมอร์แกน (Morgan 1970 : 608) ได้ตัวอย่างประชากรเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจำนวนทั้งสิ้น 205 คน และประชากรซึ่งเป็นพยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวน 51 คน แยกตามกลุ่มจังหวัดดังนี้

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก	พยาบาลหัวหน้าฝ่าย จำนวน 15 คน
	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 75 คน
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ข	พยาบาลหัวหน้าฝ่าย จำนวน 18 คน
	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 65 คน
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ค	พยาบาลหัวหน้าฝ่าย จำนวน 18 คน
	เจ้าหน้าที่สาธารณสุข จำนวน 65 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 2 ชุด ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์ สำหรับพยาบาลหัวหน้าฝ่าย ประกอบด้วยข้อคำถามแบบ Check List ว่า ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมในข้อคำถามหรือไม่ พร้อมทั้งมีข้อชี้แจงของการปฏิบัติ และปัญหาอุปสรรคที่พบในแต่ละข้อคำถาม คัดเลือกการปฏิบัติตามแต่ละข้อคำถามเมื่อพยาบาลหัวหน้าฝ่ายมีข้อชี้แจงของการปฏิบัติข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ส่วนปัญหาอุปสรรค คัดเลือกตามความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าฝ่าย ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิทางการนิเทศงานสาธารณสุข จำนวน 10 ท่าน

2. แบบสอบถาม สำหรับเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ประกอบด้วยข้อคำถามแบบมาตราส่วนให้ค่า (Rating Scale) ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยอาศัยข้อคำถามของแบบสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายซึ่งได้ตรวจสอบความตรงเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อคำถาม

ที่ถามหัวหน้าฝ่ายและสอบถามเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเป็นข้อความอันเดียวกัน โดยนำมาสร้างเป็นข้อความแบบมาตราส่วนไคคา (Rating Scale) ทดสอบค่าความเที่ยง (Reliability) ได้เท่ากับ 0.92

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์พยาบาลหัวหน้าฝ่ายด้วยตนเองทุกรายด้วยเครื่องมือชุดที่ 1 จำนวน 51 ชุด ก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากหัวหน้าฝ่ายเพื่อสุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่สาธารณสุขให้ไปตามจำนวนรวมทั้งสิ้น 205 คน แจกแบบสอบถาม (เครื่องมือชุดที่ 2) ให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขผู้ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมทั้งขอรับคืนในวันเดียวกัน แบบสอบถามจำนวน 205 ฉบับ ได้รับคืน 198 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.60 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม
  1. พยาบาลหัวหน้าฝ่ายผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมาเป็นระดับอนุปริญญา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งช่วง 0 - 5 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ ช่วง 6 - 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป
  2. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ มากที่สุด รองลงมาได้แก่พยาบาลวิชาชีพ วุฒิทางการศึกษาระดับประกาศนียบัตรมากที่สุด รองลงมาคือระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งช่วง 0 - 5 ปี มากที่สุด รองลงมาคือช่วง 10 ปีขึ้นไป

2. กิจกรรมการนิเทศด้านการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล จากการสัมมนาพยาบาลหัวหน้าฝ่ายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข และ กลุ่ม ค

2.1 ค่ายการวางแผน พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมด 51 คน ปฏิบัติกิจกรรมในชื่อ "การรู้จักเจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่าย" ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติในระดับ "ค" ส่วนกิจกรรมในหัวข้อ "การกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศ" มีหัวหน้าฝ่ายจำนวนน้อยที่สุดปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติในระดับ "ค"พอใช้

2.2 ค่ายการลงมือปฏิบัติ พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนมากที่สุด 49 คน ปฏิบัติกิจกรรมในหัวข้อ "การประชุมชี้แจงแผนเป้าหมายนโยบายการปฏิบัติงานของฝ่าย" "การให้การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่" และ "การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่" เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติในระดับ "ค" ส่วนกิจกรรมในชื่อ "การให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน" มีหัวหน้าฝ่ายจำนวนน้อยที่สุดปฏิบัติ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติของหัวหน้าฝ่ายในระดับ "ค"พอใช้

2.3 ค่ายการติดตามประเมินผล พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมด 51 คน ปฏิบัติกิจกรรมในหัวข้อ "การยกย่องชมเชยพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่" เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติในระดับ "ค" ส่วนหัวข้อ "การชี้แจงเรื่องการประเมินและให้โอกาสเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย" มีจำนวนหัวหน้าฝ่ายจำนวนน้อยที่สุดปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติในระดับ "ค"พอใช้

3. จำแนกการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศตามกลุ่มของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

3.1 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมด 15 คน ปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศด้านการวางแผนในหัวข้อ "การรู้จักเจ้าหน้าที่ในฝ่าย" และ "การเห็นความสำคัญของปัญหาที่พบในการนิเทศ" ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับการปฏิบัติในระดับ "ค" ส่วนข้อที่มีผู้ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ "การกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศ" ซึ่งอยู่ในระดับ "ค"พอใช้

กิจกรรมคานการปฏิบัติ พยายามหาหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมดปฏิบัติกิจกรรม  
ในหัวข้อ "การประชุมชี้แจงแผนเป้าหมายนโยบายการปฏิบัติงานของฝ่าย" การให้การ  
ปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่" "การประชุมขอพร่องในการปฏิบัติงาน" "การแนะแนวทาง  
และให้โอกาสเจ้าหน้าที่ปรึกษาปัญหาการปฏิบัติงาน" "การจัดหรือร่วมจัดนิทรรศการ เพื่อ  
เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสาธารณสุข" และ "การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล  
รายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่" เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับรูการปฏิบัติในระดับ  
"ดี" ส่วนกิจกรรมขอที่มีปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ "การให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของตนเองและเพื่อนร่วมงาน" ซึ่งอยู่ในระดับ "ดีพอใช้"

คานการติดตามประเมินผล พยายามหาหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมดปฏิบัติ  
กิจกรรมในข้อ "การยกย่องชมเชยพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่" เจ้าหน้าที่  
สาธารณสุขรับรูการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ "การให้เจ้าหน้าที่  
มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน" ซึ่งอยู่ในระดับ "ดีพอใช้"

3.2 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กทม. ๑ พยายามหาหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมด  
18 คน ปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศคานการวางแผนการนิเทศในหัวข้อ "การรู้จักเจ้าหน้าที่  
ในฝ่าย" ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับรูการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีปฏิบัติน้อยที่สุด  
ได้แก่ "การกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศ" ซึ่งอยู่ในระดับ "ดีพอใช้"

คานการปฏิบัติ พยายามหาหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมดปฏิบัติในข้อ "การ  
ประชุมชี้แจงแผนเป้าหมายนโยบายการปฏิบัติงานของฝ่าย" และ "การให้การปฐมนิเทศ  
เจ้าหน้าที่ใหม่" ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับรูการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีปฏิบัติ  
น้อยที่สุดได้แก่ "การให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน"  
ซึ่งอยู่ในระดับ "ดีพอใช้"

คานการติดตามประเมินผล พยายามหาหัวหน้าฝ่ายจำนวนมากที่สุด (17 คน)  
ปฏิบัติในข้อ "การยกย่องชมเชยพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่" ซึ่งเจ้าหน้าที่  
สาธารณสุขรับรูการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ "การประชุมเรื่อง  
การประเมินและให้โอกาสเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย" ซึ่งอยู่ใน  
ระดับ "ดีพอใช้"



### 3.3 สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก

การวางแผน พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมด 18 คน ปฏิบัติกิจกรรม  
ในข้อ "การรู้จักเจ้าหน้าที่ในฝ่าย" และ "การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการ  
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่" เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับรู้อาการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีผู้  
ปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ "การกำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศ" ซึ่งอยู่ในระดับ "ดีพอใช้"

การปฏิบัติ พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนมากที่สุด (17 คน) ปฏิบัติกิจกรรม  
ในข้อ "การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม ประชุมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางการ"  
และ "การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่"  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับรู้อาการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีผู้ปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ "การให้  
เจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนและเพื่อนร่วมงาน" ซึ่งอยู่ในระดับ  
"ดีพอใช้"

การติดตามประเมินผล พยาบาลหัวหน้าฝ่ายจำนวนทั้งหมด 18 คน  
ปฏิบัติกิจกรรมในข้อ "การยกย่องชมเชยพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่"  
เจ้าหน้าที่สาธารณสุขรับรู้อาการปฏิบัติในระดับ "ดี" ข้อที่มีผู้ปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ "การ  
ชี้แจงเรื่องการประเมินและให้โอกาสเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย"  
ซึ่งอยู่ในระดับ "ดีพอใช้"

4. การเปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศด้านการวางแผน การปฏิบัติ และ  
การติดตามประเมินผล ของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข และ กลุ่ม ค พบว่าไม่มีความแตก  
ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 3 ด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยนั่นคือ  
การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายด้านการวางแผน การปฏิบัติ  
และการติดตามประเมินผล ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุข  
จังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข และ กลุ่ม ค แตกต่างกัน

พบว่า เจาหน้าที่สาธารณสุข ตำแหน่งงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข กลุ่ม ค จะรับรู้การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่าย เป็นรายคนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป็นขอรายการมีข้อค้นพบดังนี้

4.1 ด้านการวางแผน มี 8 ขอรายการ พบว่าการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข กลุ่ม ก กลุ่ม ข และกลุ่ม ค ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยกเว้นข้อ 1 ของแบบสอบถาม (การรู้จักเจ้าหน้าที่ในฝ่าย) ซึ่งพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ด้านการปฏิบัติ มี 16 ขอรายการ พบว่าการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกลุ่ม ก กลุ่ม ข และกลุ่ม ค ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ยกเว้นข้อ 21 ของแบบสอบถาม (การจัดหรือร่วมจัดนิทรรศการเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการสาธารณสุข) ซึ่งพบว่ามี การรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 ด้านการติดตามประเมินผล มี 6 ขอรายการ พบว่าการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข กลุ่ม ก กลุ่ม ข และกลุ่ม ค ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย

5. ปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศมีดังนี้

5.1 งบประมาณสนับสนุนมีจำกัด

5.2 อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอโดยเฉพาะระดับวิชาชีพและที่มีอยู่ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามสายงาน

5.3 หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานมาก

5.4 การสนับสนุนจากเบื้องต้นกับผู้บริหารระดับสูงมีน้อย

5.5 ความต้องการการนิเทศเจ้าหน้าที่สาธารณสุขตามความเห็นของหัวหน้าฝ่าย

5.5.1 เจ้าหน้าที่เฝ้าระวังสุขภาพความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือเสนอความคิดเห็นเริ่มต่าง ๆ

5.5.2 เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติน้อย

- 5.5.3 เจ้าหน้าที่วิชาการ สนับสนุน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ
- 5.5.4 เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ในเรื่องการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานน้อย
- 5.5.5 ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ค่า
- 5.5.6 การประสานงานหรือร่วมมือเสียสละในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ไม่คี่

### อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของหัวหน้าฝ่ายคานการวางแผนนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าฝ่ายทุกคนปฏิบัติในหัวข้อ "การรู้จักเจ้าหน้าที่ในฝ่าย" การที่หัวหน้าฝ่ายทุกคนยอมรับว่าปฏิบัตินั้นเนื่องจากในฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนั้นมีเจ้าหน้าที่ประมาณ 3 - 10 คน เจ้าหน้าที่แต่ละคนปฏิบัติงานมานาน (ดังตารางที่ 4) เจ้าหน้าที่กลุ่ม ก ปฏิบัติช่วง 6 - 10 ปี มากที่สุด กลุ่ม ข และกลุ่ม ค 5 ปี นับว่าเป็นระยะเวลาพอสมควรที่หัวหน้าฝ่ายจะทำความรู้จักเจ้าหน้าที่ได้ ประกอบกับสายการบังคับบัญชาในฝ่ายมีหัวหน้าฝ่ายผู้เดียวที่คอยควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างใกล้ชิดจึง เป็นความจำเป็นที่หัวหน้าฝ่ายทุกคนจะต้องรู้จักสถานภาพการศึกษา ความสามารถของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการจัดระบบการปฏิบัติงานของฝ่ายให้มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในฝ่ายนั้นจะต้องร่วมมือประสานกันระหว่างเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับ หัวหน้าฝ่ายเป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นตัวเชื่อมในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่กระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันดี เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าฝ่ายจะต้องรู้จักเจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่ายเป็นอย่างดี ใอย่างใรก็ตามหัวหน้าฝ่ายควรจะได้จัดทำแผนภูมิ ป้ายชื่อ ข้อมูลเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานแต่ละอย่างทั้งนี้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสาร การบริหารงานในฝ่ายเป็นไปค้วย คี่ ทั้งยังช่วยสร้างความพึงพอใจในงานให้กับผู้ปฏิบัติงานใค้วย

กิจกรรมใขอ "กำหนดจุดมุ่งหมายของกรนิเทศ" ซึ่งมีการปฏิบัติใน้อยมากนั้น อาจจจะ เนื่องจากปัญหาอุปสรรคใคนคักรากำลั้งหัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานมาก ทั้งยังมีงานรับค้วนบ่อยครั้ง จึงทำให้หัวหน้าฝ่ายไม่มีเวลาเพียงพอที่จะกำหนดแผน/จุดมุ่งหมายของกร



นี้เทศ ส่วนใหญ่จะยึดเป้าหมายของงานที่มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติเป็นหลัก ฉะนั้นการที่จะให้การนิเทศที่ดีแก่เจ้าหน้าที่นั้นจะต้องกำหนดแผนที่มีจุดมุ่งหมายแน่นอนรัดกุมรวมทั้งกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของงานไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของการนิเทศที่กำหนดไว้แล้วนั้นจะช่วยกระตุ้นเตือนให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบทราบว่าในกิจกรรมที่ตั้งเป้าหมายไว้แล้วนั้นมีความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลปฏิบัติเป็นหลักหน่วยงานไม่ใดหรือเพียงใ้รงานสำเร็จลุล่วงไปเท่านั้น แต่จะตระหนักในการช่วยใ้โตงโตยกับบัญชาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองในขณะที่เดียวกันด้วย

กิจกรรมในข้อ "การให้เจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน" เป็นกิจกรรมที่มีการปฏิบัติกันน้อยที่สุด ดังที่กล่าวมาแล้วว่าหน่วยงานหรือหัวหน้าฝ่ายไม่มีนโยบายในการปฏิบัติเช่นนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการประเมินเพื่อเลื่อนระดับซึ่งให้อำนาจในการประเมินแก่ผู้บังคับบัญชาระดับบนมากที่สุดนั้น เจ้าหน้าที่จะไม่ได้มีส่วนร่วมในการประเมิน จะมีก็เพียงแต่เขียนรายละเอียดงานที่รับผิดชอบเท่านั้น ส่วนการพิจารณาให้คะแนนหัวหน้าฝ่ายจะเป็นผู้ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ฮาร์ (Harrin Rezler and Steven, eds. 1978 : 207 - 209) กล่าวว่าบุคคลย่อมมีเป้าหมายเฉพาะตัว (Personal goals) การให้โอกาสเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ให้โอกาสแก่บุคคลในการกำหนดเป้าหมายของตนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ฉะนั้น แนวทางหนึ่งในทางปฏิบัติเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง หน่วยงานหรือหัวหน้าฝ่ายควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงเรื่องของการประเมินให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าใจพร้อมทั้งให้โอกาสเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร ข้อดีและข้อควรปรับปรุงของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถและยังเป็นการสร้างความมั่นใจแก่เจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่าย ใ้ขอผลสนับสนุนผลการประเมินที่หัวหน้าฝ่ายประเมินไว้ และนอกจากนี้ยังทำให้รู้จักเจ้าหน้าที่ดียิ่งขึ้น ทำให้รู้ว่าควรจัดแนวทางในการเพิ่มพูนความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องใด ดังที่ โทบิน (Tobin 1974 : 113) กล่าวว่า "การให้โอกาสเจ้าหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้นจะเป็นการประนีประนอมให้

ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พิจารณาตนเองว่าผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับระยะเวลาที่ผ่านมาแล้วนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาประกอบกับผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาไว้แล้ว ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมากขึ้น" และยังเป็น การช่วยกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิจกรรมในหัวข้อ "การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่" หัวหน้าฝ่ายทุกคนปฏิบัติและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเห็นว่าปฏิบัติในระดับ "ดี" ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ที่มีความรู้และเข้าใจในงานมากที่สุดคนในฝ่ายและได้รับการยอมรับว่ามีประสบการณ์เข้าใจงานที่จริงต้องเป็นผู้แนะนำให้เจ้าหน้าที่หรือผู้มาศึกษาของงานให้รู้จักสถานที่ กฎระเบียบการปฏิบัติงานรวมทั้งการแนะนำให้รู้จักเจ้าหน้าที่เก่า ๆ เพื่อสัมพันธ์ภาพในการปฏิบัติงานและเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ใหม่ด้วย ดังที่ เฟลเชอร์ (Fletcher 1957 : 814, 816) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุให้เกิดความพึงพอใจในงานของพยาบาลสาธารณสุข พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญอันหนึ่งคือ "การทำงานในหน่วยงานที่มีการปฐมนิเทศ"

กิจกรรมในชื่อ "การยกย่องชมเชยพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย" หัวหน้าฝ่ายทุกคนปฏิบัติ และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเห็นว่าปฏิบัติในระดับ "ดี" ทั้งนี้เนื่องจากในระบบการพิจารณาความดีความชอบของสำนักงานสาธารณสุขนั้น หัวหน้าฝ่ายซึ่งนอกจากจะเป็นคณะกรรมการวางแผนประเมินผลของจังหวัด มีหน้าที่ในการพิจารณาเรื่อง/โครงการต่าง ๆ แล้ว หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บังคับบัญชาระดับคนที่ทำหน้าที่พิจารณาเจ้าหน้าที่ในฝ่ายของตนตามกำหนดเพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง เจ้าหน้าที่สาธารณสุขจึงเห็นว่าหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติกิจกรรมนี้ได้ดี ทั้งนี้หัวหน้าฝ่ายอาจจะมีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนไว้แล้ว อย่างไรก็ตามกิจกรรมนี้มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่าย ซึ่งจะคงให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการประเมิน แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าหัวหน้าฝ่ายส่วนใหญ่ไม่ได้ให้โอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การชี้แจง หรือการให้รวมประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการปฏิบัติในเรื่องนี้ยังไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นข้อปฏิบัติและไม่มีแบบประเมินมาตรฐานไว้ หัวหน้าฝ่ายจะประเมินโดยดูจากผลงานตามเป้าหมายเป็นหลักประกอบกับการสังเกตพฤติกรรม

การปฏิบัติงานความร่วมมือเสียสละ อาจมีหัวหน้าฝ่ายบางท่านที่มีการชี้แจงและให้โอกาส  
 เจ้าหน้าที่ประเมินตนเองและหัวหน้าฝ่ายซึ่งปรากฏว่าได้ผลน้อยมาก และบางครั้งก่อให้เกิด  
 เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตาม หัวหน้าฝ่ายควรให้การยกย่องชมเชย  
 ให้กำลังใจ แนะนำตักเตือน และให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการประเมินครั้งที่ ฟาริกา  
 อิบราฮิม (2522 : 197) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นต้องยึดการ  
 จำแนกลักษณะงานของเจ้าหน้าที่เป็นเกณฑ์ ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมในการ  
 ประเมินผลด้วย ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานการยกย่องชมเชยนั้นเกี่ยวข้องกับ  
 โดยตรงกับความก้าวหน้าของงาน ดังนั้นควรกำหนดช่วงการประเมิน วิธีการ องค์  
 ประกอบที่ใช้ในการพิจารณา แจงให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบเป็นระยะ ๆ เพื่อปรับปรุงสร้าง  
 สรรคที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น ดังที่ บาร์เรต (Barrette  
 1968 : 42) กล่าวว่า "การร่วมมือของเจ้าหน้าที่จะบังเกิดด้วยความเต็มใจ เมื่อ  
 หัวหน้าสนับสนุนวิธีการแบบประชาธิปไตย แจงให้เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบว่าต้องการอะไร  
 ชี้แจงผลก้าวหน้าของงานที่แต่ละคนได้ทำไป และกระตุ้นให้กำลังใจ เพื่อการปรับปรุง  
 งานให้ดีขึ้น โดยการยกย่องชมเชย เมื่อทำดีและให้คำวิจารณ์แบบสร้างสรรค์เมื่อมีข้อ  
 บกพร่อง"

กิจกรรมในหัวข้อ "การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล" สาธารณสุขจังหวัด  
 นั้นเป็นหน่วยงานที่ข้องเกี่ยวกับข้อมูลรายงานเป็นจำนวนมากคงทำการเก็บข้อมูลใน  
 ตัวบุคคลแต่ละคนที่เริ่มตั้งแต่แรกเกิดจนถึงตาย ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความ  
 เจ็บป่วยหรือบริการต่าง ๆ ทางด้านสุขภาพ ดังนั้นสาธารณสุขจังหวัด จึงเป็นหน่วยงาน  
 ที่ต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลมากที่สุด หัวหน้าฝ่ายผู้รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายจึงต้องจัดให้มีระบบ  
 การเก็บรวบรวมข้อมูลของฝ่ายไว้ให้ชัดเจน เพื่อสะดวกในการกำหนดแผนเป้าหมาย  
 ดำเนินการหรือของงบประมาณสนับสนุนเพื่อสามารถให้บริการจัดการทางด้านสุขภาพแก่  
 ประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลรายงานการปฏิบัติงาน  
 เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานเป็นสิ่งที่ทำให้เราทราบว่าการดำเนินงานก้าวหน้าหรือมี  
 อุปสรรคขัดข้อง (สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 194) และเพื่อการประชาสัมพันธ์งาน  
 ที่เกี่ยวข้อง

## ปัญหาและอุปสรรค

1. ข้อจำกัดของงบประมาณ ซึ่งไม่เพียงพอ เรื่องของงบประมาณนั้นมีความสำคัญยิ่งเพราะ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดสิ่งต่าง ๆ และยังเป็นส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หน่วยงานนี้มีมานานและในทุกวงการของหน่วยงานของรัฐ ซึ่งก็ไม่สามารถจะแก้ไขให้ไปตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะ เป็นปัญหาที่สัมพันธ์กันกับปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศชาติ ในภาวะการณปัจจุบัน รัฐมีปัญหาค่าครองชีพสูงทุกด้าน การจัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละหน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงความสำคัญกิจการสาธารณสุขก็ถือว่ามีความสำคัญที่สุดอันหนึ่ง งบประมาณที่ได้รับนั้นถึงจะไม่เพียงพอแต่การที่จะหวังว่ารัฐบาลจะจัดสรรให้ได้เพียงพอเป็นเรื่องเหลือวิสัย ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่จะขอความร่วมมือจากทั้งหน่วยงาน เอกชนและองค์กรต่าง ๆ ทั้งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในการจัดระบบการบริหารงบประมาณให้ได้อย่างเหมาะสมตามเวลาและโอกาส เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติก็ควรตระหนักถึงปัญหาในชั้นนี้ โดยจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้ใ้คุณภาพและประสิทธิภาพมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตัวให้มากขึ้น รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่ ซึ่งก็จะสามารถช่วยให้ปัญหาค่าครองชีพเบาบางลงได้

2. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะในระดับวิชาชีพ ปัญหานี้สอดคล้องกับที่ศูนย์ประสานงานทางการแพทย์และสาธารณสุข สรุปได้จากการประชุมนโยบายและทิศทางการพัฒนาระบบกำลังคนด้านสาธารณสุขซึ่งพบว่ากรณีประเทศไทยมีสุขภาพไม่ดีพอ อัตรารักษาด้วยโรคกรรมค้ำป้องกันได้ยังสูงนั้น สาเหตุส่วนหนึ่งจากระบบการบริการสาธารณสุขยังไม่ทั่วถึง ปริมาณเจ้าหน้าที่ขาดแคลนและคดียุติคุณภาพ ปัญหานี้ย่อมเป็นผลสืบเนื่องจากงบประมาณที่มีจำกัดนั่นเอง ซึ่งผู้บริหารทั้งหลายได้ตระหนักถึงปัญหาในชั้นนี้และได้พยายามหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ข้อจำกัดเจ้าหน้าที่เพียงพอทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากการที่กระทรวงสาธารณสุขและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีแนวคิดใหม่ที่จะผลิตและพัฒนาากำลังคนด้วยการผสมผสานองค์ประกอบทั้งหลายที่มีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณสุขให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถให้



บริการที่สอดคล้องตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามการแก้ปัญหา ประเด็นนี้ต้องใช้เวลาพอสมควร เพื่อให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในระยะ เวลาที่กำหนด หัวหน้า ฝ่ายหรือผู้บริหาร สามารถแก้ไขผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัญหาได้ด้วยการ เพิ่มคุณภาพการ ปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ให้เจ้าหน้าที่ที่มีความพร้อมทั้งด้านจิตใจ สติปัญญา และ ร่างกาย โดยหัวหน้าฝ่ายจะต้องชวนช่วยหาความรู้เพิ่มเติมให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งให้มีการถ่ายทอด สัมผัส หรือกระตุ้นเจ้าหน้าที่ให้มีโอกาสศึกษา อบรม ศึกษาน ระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการและ การปฏิบัติงานแล้ว ยังส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติ งาน ชำนาญและกำลังใจที่ขึ้น การปฏิบัติงานสามารถบรรลุได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. หัวหน้าฝ่ายรับผิดชอบงานมาก ปัญหาประเด็นนี้สืบเนื่องมาจากการที่ มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ฉะนั้นหัวหน้าฝ่ายซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความ สามารถเข้าใจงานในฝ่ายมากที่สุด นั่งยังเป็นผู้รับนโยบายการปฏิบัติต่าง ๆ จากผู้บังคับ บัญชาระดับสูง ประกอบภารกิจงานสาธารณสุข ต้องเกี่ยวข้องกับการบริหาร บริการ และวิชาการ และทั้ง 3 กิจกรรมนี้ต้องเข้าไปอยู่ในงานต่าง ๆ ของสาธารณสุข อาทิ งานส่งเสริมการรักษาพยาบาล งานส่งเสริมสุขภาพ งานเผยแพร่อบรมและส่งเสริม บริการ งานควบคุมและป้องกันโรคติดต่อ งานสุขภาพจิตและอนามัยสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบงานมากหัวหน้าฝ่ายนั้นต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของฝ่าย เป็นผู้บริหารระดับกลางของจังหวัด หน้าที่รับผิดชอบต่าง ๆ นี้ทำให้หัวหน้าฝ่ายไม่มีเวลา พอที่จะให้การนิเทศเจ้าหน้าที่โคจรตามกระบวนการ บางครั้งอาจให้การนิเทศหรือติดตาม ประเมินผลโดยไม่ได้วางแผน หรือกำหนดแผนไว้ แต่ไม่ได้ปฏิบัติทุกขั้นตอน ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่องานได้ การป้องกันแก้ไขที่สามารถจะช่วยได้ก็คือ หัวหน้าฝ่ายควรจัด ให้มีแผนผังควบคุมกำกับงานแสดงไว้แต่ละงานโดยละเอียด ให้มีการประชุมชี้แจงให้ เจ้าหน้าที่เข้าใจแผนเป้าหมายนโยบายวัตถุประสงค์ของงานต่าง ๆ จัดการประชุม เจ้าหน้าที่ในฝ่ายอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสซักถามปัญหา แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อจะได้ร่วมกันวางแผน



ปฏิบัติงานที่จะช่วยให้หัวหน้าฝ่ายให้การนิเทศควบคุมกำกับงานได้อย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

### ความจำเป็นที่ควรให้การนิเทศเจ้าหน้าที่

เจ้าหน้าที่เจเนอรัล ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน หรือเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ทั้งยังมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติด้วย การขาดการสนับสนุน เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ ขวัญและกำลังใจต่ำ การประสานงานหรือเสียสละในการปฏิบัติงานมีน้อย สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพราะมีผลกระทบกระเทือนการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามนั่นคือองค์ประกอบที่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ในแต่ละหน่วยงานโดยหัวหน้าฝ่ายผู้ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานและเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจะต้องพยายามจัดการนิเทศให้เจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้นตามกระบวนการทุกชั้นตอนคือ การวางแผนการปฏิบัติตามแผน และการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่มีชั้นตอน นอกจากนี้จะต้องมีการนำนโยบาย วัตถุประสงค์ของงานมาสู่ระดับปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของโครงการต่าง ๆ อย่างชัดเจน ขณะเดียวกันหัวหน้าฝ่ายก็ต้องตรวจสอบตนเองอยู่เสมอในลักษณะที่ว่าทำอะไรจึงจะทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ได้เป็นอย่างดีเพื่อให้งานในหน้าที่รับผิดชอบบรรลุตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ หัวหน้าฝ่ายพึงระลึกไว้เสมอว่าการนิเทศนั้นไม่มีสูตร เฉพาะ แต่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน (ฟาริศา อิมราฮิม 2526 : 199) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละปัญหาเพื่อการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ การร่วมมือประสานงานโดยตระหนักถึงความรู้ความสามารถ และยอมรับในแนวความคิดของเจ้าหน้าที่ ให้ความสนใจในสวัสดิการการบำรุงขวัญ กำลังใจ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูงขึ้น การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทุกประการ

ขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ต่ำ จากการที่พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีขวัญและกำลังใจต่ำนั้นอาจเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวิชาการและการให้บริการทางด้านสาธารณสุขที่ขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างขึ้นในขณะที่อัตรากำลังมีเท่าเดิม หรือเพิ่มบ้างเล็กน้อยและอัตรากำลังที่มีอยู่ก็มิอาจชดเชยของการพัฒนาเป็นเวลานาน

รวมทั้งผลกระทบจากข้อจำกัดทางค่านงบประมาณที่หน่วยงานได้รับ จึงมีผลกระทบต่อ  
 เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพราะปัจจัยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานหลาย  
 อย่างที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่น ทัศนคติปฏิบัติงานเอง  
 ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของแต่ละบุคคล ระบอบสติปัญญา การศึกษา ความสามารถและบทบาท  
 ในภาระปฏิบัติงาน จากหน่วยงานหรือผู้บริหารซึ่งเกี่ยวกับกฎระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ สวัสดิการ  
 เงินเดือน การสนับสนุนใ้การทวน การยอมรับความคิดเห็น และจากอิทธิพลภายนอก  
 หน่วยงาน สภาพแวดล้อม ที่อยู่อาศัย สุขภาพร่างกาย ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัญหาอุปสรรค  
 หรือความต้องการการการนิเทศเจ้าหน้าที่ตามความเห็นของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายที่ได้อธิบายไว้  
 ข้างบนสอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วที่ทำให้ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่คำ  
 อย่างไรก็ตามพยาบาลหัวหน้าฝ่ายสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตามที่ สมพงษ์ เกษมสิน  
 (2521 : 248 - 249) ได้อธิบายแนะวิธีเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
 เจ้าหน้าที่คือ

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน การมอบหมายงานที่เขาพอใจให้
2. มีการกำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลการปฏิบัติ  
งาน จัดระบบการประเมินผลงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสม รวมทั้งการให้มีส่วนร่วมในการ  
บริหาร การแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน
4. สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าฝ่ายและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่บนรากฐาน  
ของความเคารพนับถือซึ่งกันและกันให้ความอบอุ่นคุ้มครองและให้อิสระในการทำงานและ  
สวัสดิการที่ดี

นอกจากนี้แล้วในการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยกรรมวิธีที่สำคัญที่สุดประการ  
 หนึ่งก็คือ การฝึกฝนให้สมาชิกรู้จักวิเคราะห์ความต้องการอันแท้จริงของตนเองและ  
 พยายามที่จะเรียนรู้ถึงความต้องการของผู้ปกครองและการเป็นหัวหน้างานที่คนนั้นจะต้อง  
 รู้จักพัฒนาคน สอนคนให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข (วิเชียร  
 ทวีลาภ 2517 : 127)

การรับรู้อำนาจหน้าที่ของสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด กลุ่ม ก กลุ่ม ข กลุ่ม ค ที่มีต่อการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายค่านการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิตินี้อาจจะเนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทั้ง 3 กลุ่ม มีความแตกต่างกันในแง่ของปริมาณงาน และขอบเขตความรับผิดชอบ (ตามหลักเกณฑ์การแบ่งกลุ่มจังหวัดของกระทรวงสาธารณสุข 2524) ในขณะที่เกี่ยวกับอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ก็จะแตกต่างกันไปตามปริมาณงานและความรับผิดชอบของกลุ่มจังหวัดนั้น ๆ เช่น สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกลุ่ม ก เป็นหน่วยงานที่มีปริมาณงานของหน่วยงานสูงมากขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบก็จะมียุทธศาสตร์กำลังเจ้าหน้าที่มากดังแสดงในตารางที่ 4 อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดทั้ง 3 กลุ่ม จะมีข้อแตกต่างกันดังกล่าวแล้วแต่องค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินงานประการหนึ่งก็คือนโยบายการดำเนินงานสาธารณสุข ซึ่งทุกจังหวัดจะต้องยึดนโยบายหลักการดำเนินงานเดียวกัน พยาบาลหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานในลักษณะหรือเป้าหมายเดียวกันทั้งในสายงานบริหารและการบังคับบัญชา ฉะนั้นการปฏิบัติภารกิจของหัวหน้าฝ่ายตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขจึงไม่แตกต่างกัน หัวหน้าฝ่ายทุกคนต้องนิเทศเพื่อควบคุมกำกับทีมงานในฝ่ายดำเนินไปได้โดยยึดหลักการบริหารและกระบวนการนิเทศเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานในฝ่ายเป็นไปตามเป้าหมาย และนอกจากนี้แล้วในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับต้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ว่าการนิเทศเป็นกุญแจที่จะทำให้การดำเนินงานและเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารงานทุกระดับอย่างไรก็ตามหัวหน้าฝ่ายไม่ได้เพียงแต่หวังทีมงานสำเร็จลุล่วงไปเท่านั้น แต่จะตระหนักในการช่วยผู้ใหญ่โตบังคับบัญชาสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในขณะที่ด้วยกันด้วยสอดคล้องกับที่ วรณวิไล จันทรรภา (2523) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพยาบาลในประเทศไทย โดยทำการศึกษาจากพยาบาลวิชาชีพทั่วประเทศ จำนวน 819 คน จาก 49 โรงพยาบาล ด้วยการใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยข้อหนึ่งพบว่า "พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก หรือในแผนกต่างกันมีผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลนั้นต้องให้บริการพยาบาลขั้นพื้นฐานเหมือนกันหมด

การให้บริการทุกอย่างต้องมีการวางแผนงานให้รัดกุมและกำเริบการตามแผนตั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการ และแก้ปัญหาของผู้ป่วยทั้งคนร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม เศรษฐกิจอย่างเหมาะสม วิชาการต่าง ๆ เหล่านี้เป็นหลักและกระบวนการพยาบาลที่ทุกคนต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ถึงแม้ว่าจะเริ่มโรงพยาบาลขนาดต่างกันมีการจัดคำเนียงงานต่างกัน แต่การจั้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยจำเป็นต้องเ้าหลักและกระบวนการเดียวกันไม่ว่าจะอยู่โรงพยาบาลขนาดใหญ่ หรือแณกเ้าใด ๆ ก็ตาม เช่น เกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ซึ่งเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากพยาบาลหัวหน้าฝ่ายยึดหลักการบริหารและกระบวนการนิเทศเดียวกันในการที่จะมุ่งให้งนที่รับผิดชอบบรรลุตามแผนเป้าหมายของหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าหัวหน้าฝ่ายนั้นไม่สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้โดยลำพัง แต่จะต้องอาศัยความร่วมมือช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ในฝ่าย และเจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย ก็จะต้องขึ้นอยู่กับการนิเทศควบคุมติดตามที่มีคุณภาพของหัวหน้าฝ่าย และจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละระดับในลักษณะของวิธีการ จำนวนหรือความมากน้อยประการสำคัญ หัวหน้าฝ่ายจะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี เข้าใจระบบและกระบวนการทำงาน รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความรู้ความสามารถหรือสมรรถภาพการปฏิบัติงานในระดับใด ทั้งนี้เพื่อสามารถส่งเสริมสนับสนุนส่วนที่ของเจ้าหน้าที่ให้พัฒนายิ่งขึ้น และช่วยปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นให้หมดไป ดังนั้นหัวหน้าฝ่ายควรปฏิบัติดังนี้

1. ประเมินผลคุณภาพการปฏิบัติงานเป็นระยะสม่ำเสมอ และให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบถึงผลความก้าวหน้าของการประเมินทุกครั้ง จัดให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองของระบบและกระบวนการปฏิบัติงานในฝ่าย และหัวหน้าฝ่ายทั้งนี้จะเป็นการช่วยคลี่คลายความเครียด ลดความขัดแย้งต่าง ๆ กระตุ้นให้รวมแรงรวมใจกันปฏิบัติงาน และทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในระบบและหน่วยงาน



เกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้ควรให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในเกณฑ์/วิธีการประเมิน เมื่อทราบผลการประเมินแล้วว่ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ควรให้โอกาสเจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมวางแผนดำเนินการแก้ไขปรับปรุงขอพร่องต่าง ๆ นั้นด้วย

2. ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอโดยยึดจากผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นหลัก ว่าเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความชำนาญ หรือเจ้าหน้าที่ที่ขาดความรู้ความชำนาญใดเพิ่มขึ้น ก็ควรจัดการเสริมให้ หน่วยงานหรือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ควรวางนโยบายมีแผนดำเนินงานที่ชัดเจนว่าจะเสริมความรู้ที่สำคัญ ๆ ซึ่งเป็นผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในรูปแบบของการจัดอบรม ประชุม เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสรับความรู้ทางวิชาการใหม่ ๆ มีการปรับปรุงตนเองให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ดังที่ แลมเบิร์ตสัน กล่าวว่า การนิเทศเป็นการกระตุกการเจริญงอกงามมุ่งพัฒนาทักษะให้การช่วยเหลือบุคคล เพื่อให้การบริหารงานสำเร็จลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เสมอ พริงพวงแก้ว (2525 : 2 - 3) ได้สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารสาธารณสุข ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นคว่าควรจะมี หรือลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การเป็นนักปกครอง ซึ่งใ้ใ้ปกครองแบบระบบราชการอย่างเกี่ยว แต่จะต้องเป็นการปกครองแบบของการพึ่งพาอาศัยนิคมพึ่งปกครองบุตร ที่พึ่งปกครองเอง ให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน

2. การเป็นนักพัฒนา ต้องพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมทั้งการปฏิบัติและวิชาการ ต้องเพิ่มขีดความสามารถให้ตัวเองก้าวหน้าทันกับเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ และต้องพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความพร้อมและความสามารถทันกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ และสุดท้ายจะต้องพัฒนากิจการของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดหรือนโยบายของหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

3. เป็นนักบริหาร การปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมประสบปัญหา เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามแก้ปัญหาให้ได้โดยใช้ทั้งกระบวนการวิทยาศาสตร์และศิลป์



ให้สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปโดยควยก็ เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและประชาชนทั่วไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะหัวหน้าฝ่ายที่มีความรู้พื้นฐานสาขาการพยาบาลเท่านั้น ควรจะได้มีการศึกษาเรื่องนี้ในกลุ่มหัวหน้าฝ่ายที่มีความรู้พื้นฐานสาขาอื่น ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นและความต้องการของหัวหน้าฝ่ายดังกล่าวเพื่อแนวทางในการวางแผนการบริหารและจัดการนิเทศของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดไค้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาในกลุ่มจังหวัดของภาคอื่น ๆ เปรียบเทียบกันเพื่อให้ได้แนวทางในการจัดระดับการนิเทศและพัฒนาบุคลากรของกระทรวงสาธารณสุข
3. ควรได้มีการศึกษาถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับต่าง ๆ ทางด้านวิชาการ คำบริการ และการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมบุคลากรสาธารณสุขให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของชุมชน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย