

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ศึกษาการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสาระแผนการบริหารงาน ระดับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผน บุคลากรพยาบาล แผนวัสดุ-อุปกรณ์ และแผนงบประมาณ ตามกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผน และวิธีการประเมินผล เปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งบริหารและการได้รับการอบรมทางการบริหาร รวมทั้งศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงาน ของหัวหน้าพยาบาล

โดยมีสมมติฐานการวิจัย คือ

1. หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งสูง สามารถปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานได้มากกว่าหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า
2. หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขที่ได้รับการอบรมทางการบริหาร สามารถปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานได้มากกว่าหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขที่ไม่ได้รับการอบรมทางการบริหาร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลไม่ต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 54 คน
2. เอกสารเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล ทั้ง 54 แห่ง ตามที่เลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยศูนย์บริการสาธารณสุขแต่ละแห่ง จะมีเอกสารจำนวน 22 รายการเท่ากัน รวมจำนวนเอกสารที่ต้องตรวจสอบทั้งสิ้น 1188 ฉบับ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบตรวจสอบเอกสารและแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ได้แก่ แผนบุคลากร แผนวัสดุ-อุปกรณ์ และแผนงบประมาณ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ลักษณะของเครื่องเป็นแบบตรวจสอบเอกสาร

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลใน 3 ด้าน คือ แผนบุคลากร แผนวัสดุ-อุปกรณ์ และแผนงบประมาณ ตามกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผน และวิธีการประเมินผล ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล ใน 3 ด้าน คือ แผนบุคลากร แผนวัสดุ-อุปกรณ์ และแผนงบประมาณ ตามกระบวนการวางแผน 4 ขั้นตอนคือ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดแผน และวิธีการประเมินผล

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยนำเครื่องมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่านตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา นำมาปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับหัวหน้าพยาบาลแผนกผู้ป่วยนอก และหัวหน้าพยาบาลแผนกผู้ป่วยอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาหาค่าความเที่ยงด้วยวิธีการของ คูเดอร์-ริชาร์ดสัน (K-R.20) ในส่วนที่ 1 ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.93 และในส่วนที่ 2 ตอนที่ 2, ตอนที่ 3 หาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient of Alpha) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.99 และ 0.99

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยทำการสัมภาษณ์หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข กรุงเทพมหานครที่อยู่ในขอบเขตของการวิจัย 54 คน และตรวจสอบเอกสารจำนวน 1188 ฉบับ โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 8 สัปดาห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS-PC (Statistical Package for the Social Science/PC) คำนวณค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประชากร และข้อมูลการตรวจสอบเอกสารและรายงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล วิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหาร

งาน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าร้อยละ เพื่อจัดระดับตามเกณฑ์ที่กำหนด และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน ทดสอบค่าเอฟ (F-test) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffe's test) จำแนกตามการได้รับการอบรมทางการบริหาร โดยการทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าร้อยละ เพื่อจัดระดับตามเกณฑ์ที่กำหนด

สรุปผลการวิจัย

การวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาเป็นดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประชากร

1.1 ประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาล หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมาคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.48 และน้อยที่สุดคือ 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.22

1.2 การได้รับการอบรมทางการบริหาร หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขส่วนใหญ่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 57.41 ส่วนที่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร มีเพียงร้อยละ 42.59

ตอนที่ 2 การตรวจสอบเอกสารแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

จากผลการวิจัยพบว่า มีสาระของแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล รวมทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 64.90 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า สาระของการวางแผนด้านวัสดุ-อุปกรณ์ มีเอกสารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.30 รองลงมาคือ สาระของการวางแผนด้านบุคลากร มีเอกสารคิดเป็นร้อยละ 72.68 และสาระของการวางแผนด้านงบประมาณ มีเอกสารน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.81

เมื่อจำแนกตามรายข้อพบว่า สาระของการวางแผนบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลมีดังนี้

ด้านแผนวัสดุ-อุปกรณ์ พบว่า หัวหน้าพยาบาลมีเอกสารของรายละเอียดต่าง ๆ ของมาตรฐานวัสดุ-อุปกรณ์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และมีเอกสารการจำหน่ายวัสดุ-อุปกรณ์น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.15

ด้านแผนบุคลากร พบว่า หัวหน้าพยาบาลมีแผนกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 และมีแผนกำหนดระเบียบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.93

ด้านแผนงบประมาณ พบว่า หัวหน้าพยาบาลมีเอกสารของแผนงบประมาณด้านวัสดุ-อุปกรณ์มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.96 และมีแผนงบประมาณด้านวิชาการน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 12.96

ตอนที่ 3 การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

3.1 การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายด้าน และรวมทุกด้าน

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข มีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานด้านบุคลากร ด้านวัสดุ-อุปกรณ์ และด้านงบประมาณอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

เมื่อจำแนกตามรายด้านพบว่า หัวหน้าพยาบาลมีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานด้านวัสดุ-อุปกรณ์ คือ การจัดหาวัสดุ-อุปกรณ์ การควบคุมวัสดุ-อุปกรณ์ การบำรุงรักษาวัสดุ-อุปกรณ์ และการจำหน่ายวัสดุ-อุปกรณ์ มากที่สุด รองลงมาคือ ปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนบุคลากร ได้แก่ การให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมมาปฏิบัติงาน การดำรงไว้และพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และการจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับหน่วยงาน สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณด้านการบริหารงบประมาณด้านบริการ และงบประมาณด้านวิชาการ หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติน้อยที่สุด

3.2 การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านบุคลากร ของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ

หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านบุคลากร เมื่อจำแนกตามรายข้อ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูล พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการรวบรวมข้อมูลปริมาณงานบริการพยาบาลของหน่วยงานมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วเข้าเสนอในที่ประชุม เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติ น้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

การกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไว้เพื่อให้ทุกคนยึดถือเป็นจุดมุ่งหมายมากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และกำหนดวัตถุประสงค์การสรรหา คัดเลือก และบรรจุ แต่งตั้งบุคลากรแต่ละระดับไว้ในแผน น้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65

การกำหนดแผน พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยปฏิบัติกิจกรรมการกำหนดแผนบุคลากรโดยให้สอดคล้องกับกิจกรรม เวลา และบุคลากร มากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และหาแนวทางในการดำเนินงานแผนบุคลากร โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์แล้ว น้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00

วิธีการประเมินผล พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยปฏิบัติกิจกรรมการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการประเมินผลมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และกำหนดวิธีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบแผนงานกับการปฏิบัติจริงไว้ใน การกำหนดแผนการสรรหา คัดเลือก และบรรจุ แต่งตั้งบุคลากร น้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.54

3.3 การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านวัสดุ-อุปกรณ์ ของหัวหน้าพยาบาล จำแนกเป็นรายข้อ

หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านวัสดุ-อุปกรณ์ จำแนกตามรายข้อพบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับมาก มีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูล พบว่าหัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยปฏิบัติกิจกรรมศึกษาขั้นตอนการเบิก-จ่าย จากระเบียบการเบิก-จ่าย วัสดุ-อุปกรณ์ ของหน่วยงานมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และรวบรวมข้อมูลการเบิก-จ่าย จากเอกสารการเบิก-จ่ายน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

การกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่าหัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยปฏิบัติกิจกรรมกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนวัสดุ-อุปกรณ์ด้านควบคุมการเบิก-จ่าย วัสดุ-อุปกรณ์ให้สอดคล้องกับระเบียบราชการของสำนักอนามัยมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนวัสดุ-อุปกรณ์ เพื่อการจำหน่ายน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67

การกำหนดแผน พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยปฏิบัติกิจกรรมกำหนดกิจกรรม เวลา และผู้รับผิดชอบในการบำรุงรักษา วัสดุ-อุปกรณ์ มากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และกำหนดวิธีการดำเนินการตามแผน น้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

วิธีการประเมินผล พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติกิจกรรมนำผลการประเมินผลมา พัฒนาการทำแผนครั้งต่อไปมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และกำหนดระยะเวลาของการประเมินผลน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.94

3.4 การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ด้านงบประมาณ ของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายชื่อ

หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ด้านงบประมาณจำแนกตามรายชื่อ พบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” มีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูล พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมรวบรวมข้อมูลของแผนงบประมาณจากบันทึกรายงาน และสถิติต่าง ๆ ของหน่วยงาน มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายในการจัดหา อัตราค่าจ้างทดแทน น้อยที่สุด อยู่ในระดับ “น้อย” ค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.26

การกำหนดวัตถุประสงค์ พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนสอดคล้องกับนโยบายของสำนักอนามัย มากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงบประมาณที่สอดคล้องและครอบคลุมกับกิจกรรมด้านวิชาการน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.85

การกำหนดแผน พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมกำหนดแผนงบประมาณตรงตามความต้องการของหน่วยงาน มากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และกำหนดทำกิจกรรม เวลา และผู้รับผิดชอบ ในการใช้จ่ายงบประมาณน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

วิธีการประเมินผล พบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยปฏิบัติกิจกรรมนำผลการประเมินผลมาพัฒนาในการทำแผนครั้งต่อไปมากที่สุด มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และกำหนดระยะเวลาทำการประเมินผลมีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ 2.80

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง และการได้รับการอบรมทางการบริหาร

4.1 เปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน

โดยรวมและรายด้าน ตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผน ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

4.2 เปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามการได้รับการอบรมทางการบริหาร

เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลที่ได้รับการอบรมทางการบริหารต่างกัน รวมทั้งด้านพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหัวหน้าพยาบาลที่เคยได้รับการอบรมทางการบริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}=3.56$) มากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร ($\bar{X}=3.15$)

เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า หัวหน้าพยาบาลที่เคยได้รับการอบรมทางการบริหารปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านแผนวัสดุ-อุปกรณ์ และแผนบุคลากร ($\bar{X}=3.96$ และ $\bar{X}=3.51$ ตามลำดับ) มากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร ($\bar{X}=3.55$ และ $\bar{X}=3.05$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนงบประมาณ พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาการวางแผนในแต่ละด้าน ตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผนจะพบรายละเอียดดังนี้

การวางแผนวัสดุ-อุปกรณ์ พบว่า หัวหน้าพยาบาลที่ได้รับการอบรมทางการบริหารปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนวัสดุ-อุปกรณ์ในขั้นรวบรวมข้อมูล และกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X}=4.35$ และ $\bar{X}=4.17$) ตามลำดับ มากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร ($\bar{X}=3.81$ และ $\bar{X}=3.51$ ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนอื่น ๆ ได้แก่ การกำหนดแผน และวิธีการประเมินผล พบว่าไม่แตกต่างกัน

การวางแผนบุคลากร พบว่า หัวหน้าพยาบาลที่ได้รับการอบรมทางการบริหารปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนบุคลากรในขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ($\bar{X}=3.77$) มากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร ($\bar{X}=2.93$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมในขั้นตอนอื่น ๆ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลการกำหนดแผน และวิธีการประเมินผล พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

การวางแผนงบประมาณพบว่าหัวหน้าพยาบาลที่ได้รับการอบรมทางการบริหารปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนงบประมาณในขั้นกำหนดแผน ($\bar{X}=3.82$) มากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร ($\bar{X}=3.23$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนในขั้นตอนอื่น ๆ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผลพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการ
สาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

5.1 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์
บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายด้านและรวมทุกด้าน

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าพยาบาลมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข รวมทุกด้านอยู่ในระดับ น้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.42

เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า หัวหน้าพยาบาลมีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านแผนวัสดุ-อุปกรณ์ มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 รองลงมา มีปัญหาและอุปสรรคในด้านแผนงบประมาณและแผนบุคลากร อยู่ในระดับมีปัญหาน้อย เช่นเดียวกัน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 และ 2.34 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาตามขั้นตอนกระบวนการวางแผนในแต่ละด้าน พบว่ามีรายละเอียดดังนี้

การวางแผนวัสดุ-อุปกรณ์ มีปัญหาและอุปสรรคในขั้นวิธีการประเมินผลมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 รองลงมาคือ การรวบรวมข้อมูล มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 และสำหรับขั้นการกำหนดแผนและการกำหนดวัตถุประสงค์ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับเดียวกัน คือระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และ 2.32 ตามลำดับ

การวางแผนงบประมาณ มีปัญหาและอุปสรรคในขั้นวิธีการประเมินผลมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.62 รองลงมาคือขั้นการรวบรวมข้อมูล การกำหนดแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับเดียวกันคือ ระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.47, 2.34 และ 2.26 ตามลำดับ

การวางแผนบุคลากรมีปัญหาและอุปสรรคในขั้นวิธีการประเมินผลมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 รองลงมาคือ การรวบรวมข้อมูล การกำหนดแผน และการกำหนดวัตถุประสงค์ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับเดียวกัน คือระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.31, 2.26 และ 2.25 ตามลำดับ

5.2 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านบุคลากรของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ

ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านบุคลากรของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูล การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดแผนทุกข้อ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย

วิธีการประเมินผล มีปัญหาและอุปสรรคจากกระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 รองลงมาคือขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผล และขาดการนิเทศให้คำแนะนำ แก่ไขปรับปรุงปัญหาจากการประเมินผลแผนงาน มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 และ 2.54 ตามลำดับ สำหรับข้อที่เหลือ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย

5.3 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านวัสดุ-อุปกรณ์ของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ

ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านวัสดุ-อุปกรณ์ของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูล มีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับขาดความร่วมมือหรือการประสานงานในการสื่อข้อมูล มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.59 รองลงมาคือไม่มีสถิติข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และขาดแหล่งค้นคว้าข้อมูลข่าวสาร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ 2.56

การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดแผน มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

วิธีการประเมินผล มีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 รองลงมาคือขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผล ขาดการนิเทศให้คำแนะนำ แก่ไขปรับปรุงปัญหาจากการประเมินผลแผนงาน และขาดการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.93, 2.59 และ 2.52 ตามลำดับ

5.4 ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านงบประมาณของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ

ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านงบประมาณของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย มีรายละเอียดดังนี้

การรวบรวมข้อมูลมีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับไม่มีสถิติข้อมูลที่บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.72 รองลงมาคือขาดความร่วมมือหรือการประสานงานในการสื่อข้อมูลและขาดแหล่งค้นคว้าข้อมูลข่าวสาร อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 และ 2.61 ตามลำดับ

การกำหนดวัตถุประสงค์ มีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยทุกข้อ

การกำหนดแผน มีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับแผนที่กำหนดไว้ไม่สามารถปฏิบัติได้มากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 รองลงมาคือขาดทักษะและการตัดสินใจในการคาดการณ์ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.54 และขาดความร่วมมือในการกำหนดแผน อยู่ในระดับน้อย มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.43

วิธีการประเมินผล มีปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับกระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 รองลงมาคือขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผล ขาดการนิเทศให้คำแนะนำ แก้ไขปรับปรุง ปัญหาจากการประเมินแผนแผนงาน และขาดการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.04, 2.78 และ 2.63 ตามลำดับ

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย สามารถอภิปรายประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ตรวจสอบเอกสาร แผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

1.1 ตรวจสอบเอกสารแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลจำแนกตามรายด้านและรวมทุกด้าน

จากผลการวิจัยพบว่ามีสาระของแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล รวมทุกด้าน คิดเป็นร้อยละ 64.90 ดังตารางที่ 7 เมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 8 พบว่าสอดคล้องกับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขรวมทุกด้าน มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.33 อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากหัวหน้าพยาบาลเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนเอง ซึ่งมีทั้งที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Saren และ Straub (1970) ที่พบว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้วางแผนและดูแลผู้ร่วมงานทั้งหมดในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

เมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่าสาระของการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลด้านวัสดุ-อุปกรณ์ มีเอกสารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.30 รองลงมาคือสาระของการวางแผนด้านบุคลากร มีเอกสารคิดเป็นร้อยละ 72.68 เมื่อเปรียบเทียบกับตารางที่ 8 พบว่ามีความสอดคล้องกับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผน

อีกเช่นเดียวกัน กล่าวคือหัวหน้าพยาบาลมีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนด้านวัสดุ-อุปกรณ์ มากที่สุด อยู่ในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.73 สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อหัวหน้าพยาบาลได้ปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนไว้จำเป็นจะต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (ปรานอม ฉิมอินทร์, 2539) เพราะการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะเป็นข้อมูลสำคัญในการติดตามประเมินผลการวางแผนทั้งในอดีตและปัจจุบัน ช่วยค้นหาปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป รวมทั้งช่วยในการตรวจสอบคุณภาพการบันทึกและการรายงาน ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการทางการแพทย์พยาบาลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์, 2536) สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านงบประมาณ พบว่า มีการปฏิบัติกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับแผนบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.00 แต่ไม่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จึงทำให้ตรวจพบเอกสารน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.81 ดังนั้นหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการลงบันทึก รายงานและเก็บหลักฐานแผนการบริหารด้านงบประมาณเพื่อการตรวจสอบ และหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขควรจะได้รับกรณีเหตุหรือชี้แนะเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารการวางแผนงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางชัดเจนและลดความซ้ำซ้อน อีกทั้งจะช่วยประหยัดทรัพยากรด้วย

1.2 ตรวจสอบเอกสารแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามรายชื่อ

จากตารางที่ 7 พบว่าหัวหน้าพยาบาล มีการจัดทำเอกสารการวางแผนวัสดุ-อุปกรณ์ในด้านมาตรฐานและระเบียบการจัดหาวัสดุ-อุปกรณ์ถึงร้อยละ 100 และ 94.44 ตามลำดับ เนื่องจากการวางแผนงานดังกล่าวจำเป็นต้องเป็นไปตามระเบียบหรือข้อกำหนดของทางราชการที่จัดทำไว้ ซึ่งทุกหน่วยงานจะต้องใช้ระเบียบดังกล่าวเหมือนกันทั้งหมด นอกจากนั้นศูนย์บริการสาธารณสุขทุกแห่งจะต้องจัดหาวัสดุ-อุปกรณ์ เวชภัณฑ์ ครุภัณฑ์ไว้ใช้เองในหน่วยงานของตน โดยจัดซื้อหรือเบิกจากส่วนกลางตามระเบียบที่กำหนด

มีเอกสารการวางแผนบุคลากรในด้านต่าง ๆ เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นเอกสารแผนกำหนดระเบียบสรรหาคัดเลือกบุคลากร มีเพียงร้อยละ 25.93 ในทำนองเดียวกันกับเอกสารแผนสวัสดิการต่าง ๆ ภายในหน่วยงานมีเพียงร้อยละ 37.03 นับว่าน้อยมาก อาจเนื่องจากการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเป็นบทบาทหน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่ สำนักงานมัย และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ส่วนการจัดสวัสดิการของบุคลากรนั้น จำเป็นต้องใช้งบประมาณ ซึ่งในส่วนนี้ของศูนย์บริการ

สาธารณสุขไม่มีงบประมาณทางด้านนี้ ดังนั้นหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขจึงจัดทำแผนงานดังกล่าว น้อยมาก

มีการจัดทำเอกสารการวางแผนงบประมาณน้อยมาก โดยเฉพาะแผนงบประมาณด้านวิชาการ มีเพียงร้อยละ 12.96 เท่านั้น เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของกองต่าง ๆ ในสำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร มีหน้าที่ในด้านการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมงานด้านวิชาการโดยเฉพาะ ศูนย์บริการสาธารณสุขจึงไม่มีหน้าที่ในการวางแผนงบประมาณด้านวิชาการเอง และจะได้รับการพัฒนาวิชาการจากส่วนกลางโดยตรง

2. การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

จากผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขโดยรวม มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ผลตรงกับผลการวิจัยของ มธุรี วรวิเศษ (2533) และสุวิณี วิวัฒน์วานิช (2534) ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข มีข้อจำกัดในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับการวางแผนบริหารงาน คือพบว่าหัวหน้าพยาบาลไม่ได้รับการอบรมทางการบริหารถึงร้อยละ 57.41 จึงทำให้การวางแผนการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เพราะการวางแผนเป็นการใช้ความรู้ประสบการณ์ วิจัยงาน ในการวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต เพื่อการจัดดำเนินงานให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2534) ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทางการบริหารการพยาบาลจะต้องมีการเตรียมเข้ารับการอบรมทางการบริหาร เพื่อเพิ่มความสามารถด้านบริหารจัดการ (พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์, 2536)

เมื่อจำแนกตามรายด้าน การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านวัสดุ-อุปกรณ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.73 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.74-4.04 เมื่อเทียบกับเกณฑ์อยู่ในระดับมากอีกเช่นกัน สามารถอธิบายได้ว่าการปฏิบัติกิจกรรมส่วนใหญ่ด้านการจัดหา การควบคุม การบำรุงรักษา และจำหน่ายวัสดุ-อุปกรณ์ หัวหน้าพยาบาลมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง เพราะเป็นทั้งผู้บริหารและผู้ให้บริการที่อยู่ใกล้ชิดผู้รับบริการตลอดเวลา และทราบระเบียบข้อบังคับในการใช้วัสดุ-อุปกรณ์ ต้องมีหลักฐาน จึงรู้ถึงปัญหาและความต้องการในการใช้วัสดุ-อุปกรณ์ ทำให้สามารถวางแผนกำหนดการใช้วัสดุ-อุปกรณ์ ได้สอดคล้องเหมาะสมและพอเพียงกับสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด

การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้าน บุคลากร มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.24 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามรายชื่อพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าคะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 2.83-3.29 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลางอีกเช่นกัน สามารถอธิบายได้ว่า การปฏิบัติ กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นบทบาทหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงของหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนัก ออนามัย กล่าวคือ การสรรหา คัดเลือกบุคลากร เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของฝ่ายการ เจ้าหน้าที่ สำนักอนามัย และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกรุงเทพมหานคร ร่วมกับ กองการพยาบาลสาธารณสุข สำนักอนามัย สำหรับกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากร เป็น บทบาทหน้าที่ของกองการพยาบาลสาธารณสุข และกองวิชาการต่าง ๆ ของสำนักอนามัย อย่างไรก็ตาม การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรภายในศูนย์บริการสาธารณสุข หัวหน้า พยาบาลควรต้องปฏิบัติในส่วนของศูนย์บริการสาธารณสุข คือสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้เหมาะสมกับลักษณะงานภายในศูนย์บริการสาธารณสุข หรือเมื่อบุคลากรลาป่วย ลา คลออก ลาออก ก็จะต้องจัดคนทดแทน และกิจกรรมด้านการพัฒนาบุคลากรก็เช่นกัน หัวหน้าพยาบาลจะต้องสนับสนุนให้โอกาสกับบุคลากรทุกคน โดยให้สอดคล้องกับนโยบาย ของหน่วยงาน เช่น ศึกษาค้นคว้าและความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ก็จะช่วยให้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติงาน ซึ่งหัวหน้าพยาบาลสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปวางแผนว่าจะพัฒนาบุคลากรด้านใดบ้าง จำนวนเท่าใด เมื่อใด โดยวิธีการอย่างไร โดยเสนอต่อ ผู้บริหารระดับเหนือกว่าต่อไป

การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ด้านงบประมาณ มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ปรากฏว่าอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อจำแนกตามรายชื่อ พบว่าหัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับปานกลาง สามารถอธิบายได้ว่า ส่วนใหญ่บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านงบประมาณที่เกี่ยวกับการบริการพยาบาลและด้านวิชาการ เป็นหน้าที่ของสำนักอนามัยและ กองต่าง ๆ

3. ผลการศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงาน ศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

3.1 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงาน ศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่งปรากฏว่า ไม่พบความแตกต่าง โดยหัวหน้าพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน แต่มีการ วางแผนงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่าประสบการณ์ในตำแหน่งของหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข ไม่มีส่วน ช่วยให้เห็นหัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนบริหารงานได้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ

สัจจา ศรีสุเทพ (2530) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารงานไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับมฐรี วรวิชชา (2533) ที่พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลที่มีประสบการณ์สูงมีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลที่มีประสบการณ์ต่ำ ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข นอกจากเป็นผู้บริหารระดับต้น มีหน้าที่วางแผนบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขแล้ว ยังมีหน้าที่อีกประการหนึ่ง ซึ่งเหมือนกับผู้ปฏิบัติกิจกรรม คือ จะต้องรับแผนเฉพาะกิจของสำนักอนามัยหรือกองต่าง ๆ อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม จากข้อค้นพบดังกล่าวอาจอธิบายได้ว่าการที่หัวหน้าพยาบาลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งแตกต่างกัน ปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขไม่แตกต่างกัน อาจเกี่ยวกับการที่หัวหน้าพยาบาลมีการทำงานร่วมกัน พบปะปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ โดยเฉพาะหัวหน้าพยาบาลได้รับตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขใหม่ ก็จะได้รับการประชุมพิเศษในการปฏิบัติงานจากกองการพยาบาลสาธารณสุขในเบื้องต้น และในระหว่างการปฏิบัติงานก็จะได้รับการนิเทศแนะนำจากหัวหน้าพยาบาลอาวุโส โดยเฉพาะการแก้ปัญหาและอุปสรรค การเรียนรู้เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ จึงทำให้การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล จำแนกตามการได้รับการอบรมทางการบริหาร พบว่า มีความแตกต่างซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยหัวหน้าพยาบาลที่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร มีการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานมากกว่าหัวหน้าพยาบาลที่ไม่เคยได้รับการอบรมทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนงานด้านบุคลากร จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงอธิบายได้ว่าการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดอบรมระหว่างปฏิบัติงานด้านการบริหารงาน มีส่วนช่วยให้หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขมีความรู้ความสามารถในการวางแผนงานเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมานรังสิโยกฤษฏ์ (2528) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น และสอดคล้องกับสุพัตรา วัชรระเกตุ (2531) ที่พบว่าพยาบาลประจำการซึ่งได้รับการอบรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการจัดการโดยเฉพาะทางด้านวางแผนงาน

4. ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาล

จากผลการวิจัยเมื่อจำแนกปัญหาและอุปสรรคเป็นรายด้านจะพบว่าการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุข ด้านวัสดุ-อุปกรณ์ มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวม เท่ากับ 2.50 เมื่อเทียบกับการปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนในตารางที่ 8 จะพบว่าหัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนด้านวัสดุ-อุปกรณ์ มากกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นเมื่อปฏิบัติมากที่สุด จึงทำให้ประสบปัญหาและอุปสรรคในด้านการวางแผนวัสดุ-อุปกรณ์มากเช่นกัน แต่ปัญหาและอุปสรรคในด้านแผนบุคลากรและด้านแผนงบประมาณอยู่ในระดับมีปัญหาน้อย ไม่ได้หมายความว่าไม่มีปัญหาเลย แต่ทั้งนี้เนื่องจากหัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมในด้านแผนบุคลากรและด้านแผนงบประมาณน้อยนั่นเอง

เมื่อพิจารณาขั้นตอนของกระบวนการวางแผนในแต่ละด้าน จะพบว่าการปฏิบัติกิจกรรมวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขด้านบุคลากร ด้านวัสดุ-อุปกรณ์ และด้านงบประมาณ มีปัญหาและอุปสรรคขั้นวิธีการประเมินผล อยู่ในระดับเดียวกันคือระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.55, 2.73 และ 2.62 ตามลำดับ สามารถอธิบายได้ว่า หัวหน้าพยาบาลปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขไม่ครบตามขั้นตอนของกระบวนการวางแผน คือ หัวหน้าพยาบาลหรือผู้ทำการวางแผนทั่ว ๆ ไป เมื่อวางแผนเรียบร้อยแล้ว ในการปฏิบัติจริงขั้นวิธีการประเมินผลมักจะไม่ค่อยปฏิบัติตามแผน เพราะเห็นว่าจะสำเร็จลงแล้ว และอาจเนื่องจากขาดเครื่องมือในการประเมินผล ส่วนในเรื่องของการนิเทศก็เช่นกัน มักจะนิเทศผลการปฏิบัติงานมากกว่าแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มธุรี วรฉนิชชา (2533) ที่พบว่าส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ได้แก่ กระบวนการวัดผลไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด รองลงมาคือ ขาดเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผล และขาดการนิเทศให้คำแนะนำ แก้ไข ปรับปรุง ปัญหาจากขั้นวิธีการประเมินผลนี้ มีส่วนทำให้การปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนของหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุขอยู่ในระดับที่ไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากขาดข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและสถิติที่ถูกต้องในการวางแผนและการนิเทศที่ดีจะทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรค และความต้องการของบุคคลที่ปฏิบัติกิจกรรมการวางแผน ทำให้สามารถช่วยหาวิธีให้หัวหน้าพยาบาลสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เพิ่มความอิสระในการทำงานมากขึ้น ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้ความรู้ สนับสนุน และให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การวางแผนมีผลดีที่สุด และตัวหัวหน้าพยาบาลเองก็ได้พัฒนาตนเองด้วย (พวงรัตน์ บุญญาณรงค์, 2536)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ควรจัดการอบรมด้านการบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องวิธีการประเมินผลแผนงาน หรือการปฏิบัติงานให้กับหัวหน้าพยาบาล ผู้นิเทศ และผู้ที่กำลังจะเข้ารับตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลทุกคน

1.2 หัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข ควรให้ความสำคัญและเวลาเพียงพอในการวางแผนงบประมาณด้านวิชาการให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

1.3 ในการนิเทศงานศูนย์บริการสาธารณสุขทุกแห่งโดยผู้นิเทศงานจากส่วนกลาง ควรนิเทศเรื่องการวางแผนงานควบคู่กับผลการปฏิบัติงานด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานด้านบุคลากรและด้านงบประมาณ ของหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข สังกัดอนามัย

2.2 ควรศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลศูนย์บริการสาธารณสุข สังกัดอนามัย กรุงเทพมหานคร

2.3 ควรทำการวิจัยเชิงทดลอง โดยศึกษารูปแบบการวางแผนการบริหารงานศูนย์บริการสาธารณสุขของหัวหน้าพยาบาลที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริการ