

### 4.3 โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)

#### 4.3.1 เกินนำองค์การมหาชน

1) **ความเป็นมา** โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) เป็นโรงพยาบาลของรัฐแห่งแรกที่เป็นองค์การมหาชน ตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2542 และมีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ในรูปแบบขององค์การมหาชน ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 84 ก วันที่ 11 กันยายน 2543 และได้มีการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2543 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายสูงสุดในการปฏิรูปโรงพยาบาลของรัฐ เป็นการนำไปสู่การมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำกับดูแล การตอบสนองความต้องการของชุมชน ความเสมอภาคของการกระจายบริการ การยกระดับคุณภาพบริการโดยมิได้มุ่งแสวงหากำไร และประสิทธิภาพในการกระจายและใช้ทรัพยากรของระบบบริการสุขภาพระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

2) **ข้อกำหนดบางประการในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) พ.ศ.2543**

#### เหตุผลในการจัดตั้ง

“เนื่องจากเป็นการสมควรจัดระบบการบริหารงานโรงพยาบาลบ้านแพ้วให้สามารถบริหารงานได้อย่างอิสระ คล่องตัว และเอื้ออำนวยต่อการให้บริการและทรัพยากรของรัฐให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้สามารถให้บริการทางสาธารณสุขให้แก่ชุมชนในเขตอำเภอบ้านแพ้วและพื้นที่ต่อเนื่องหรือใกล้เคียงได้อย่างมีคุณภาพ ตลอดทั้งสามารถให้บริการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรคได้อย่างมีประสิทธิภาพ สมควรจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้วขึ้นเป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้”

#### วัตถุประสงค์ ตามมาตรา 6 ประกอบด้วย

(1) ให้บริการด้านรักษาทั่วไป การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรคและการฟื้นฟูสุขภาพ ตามมาตรฐานทางการแพทย์

(2) ดำเนินการด้านเวชศาสตร์ป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนการสาธารณสุข โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐในเรื่องดังกล่าวด้วย

(3) ดำเนินกิจการอื่นๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของชุมชน

การดำเนินการตามวรรคหนึ่งต้องไม่เป็นการดำเนินการที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก

**อำนาจหน้าที่** ตามมาตรา 7 กำหนดไว้ว่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 6 ให้โรงพยาบาลมีอำนาจกระทำการกิจการต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินต่างๆ
  - (2) ก่อตั้งสิทธิ หรือทำนิติกรรมใดๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน
  - (3) จัดให้มีอุปกรณ์ สิ่งของ เครื่องใช้ทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
  - (4) กู้ยืมเงิน หรือออกพันธบัตรหรือตราสารทางการเงินอื่นใดเพื่อการดำเนินกิจการของโรงพยาบาล
  - (5) ถือหุ้นหรือเข้าเป็นหุ้นส่วน หรือเข้าร่วมกิจการกับนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล
  - (6) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการ
  - (7) ทำความตกลงหรือร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกิจการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล
- การกู้ยืมเงิน การออกพันธบัตรหรือตราสารทางการเงินอื่นใด การถือหุ้นหรือการเข้าเป็นหุ้นส่วน และการเข้าร่วมทุนในกิจการกับนิติบุคคลอื่น ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

#### 4.3.2 ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

##### 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร<sup>1</sup>

โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร คือ เป็นองค์การมหาชนที่เรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างและดูแลสุขภาพ ซึ่งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ได้กำหนดพันธกิจขององค์กรไว้ 4 ประการ ได้แก่ (1) สร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคแก่ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ (2) ให้บริการโดยมีหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (3) พัฒนาสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ (4) เป็นแหล่งฝึกฝนและเรียนรู้แก่องค์กรและสถาบันต่างๆ

สำหรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว<sup>2</sup> ประกอบไปด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** สร้างนำซ่อมสุขภาพ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาคุณภาพสู่ HA

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** สร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันและนวัตกรรม

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานไว้ ดังนี้

<sup>1</sup> แผนยุทธศาสตร์โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2548-2551

<sup>2</sup> แผนปฏิบัติงาน 3 ปี โรงพยาบาลบ้านแพ้ว พ.ศ.2549-2551

- (1) สร้างระบบการสร้างเสริมสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชน และประชาชน
- (2) สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชน
- (3) ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก
- (4) การให้ความรู้และคำปรึกษาแก่ผู้ดูแลผู้สูงอายุ
- (5) การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา
- (6) สร้างเสริมความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว
- (7) คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง
- (8) เสริมสร้างระบบประกันสุขภาพ 30 บาท ให้มีคุณภาพและทั่วถึงในทุกกลุ่ม
- (9) จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานทั้งการส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการคุ้มครองผู้บริโภค
- (10) พัฒนาระบบบริการ จัดการด้านสุขภาพให้มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เพื่อการบริหารสุขภาพที่ คุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึงทุกกลุ่ม
- (11) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาวิชาการและการเรียนรู้ด้านการแพทย์และการสาธารณสุข รวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและปัญหาสุขภาพของประชากรในพื้นที่
- (12) เสริมสร้างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพในการลด ละ เลิกพฤติกรรม เสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกายและดูแลสุขภาพ
- (13) เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครองภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ
- (14) เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัด รักษาและฟื้นฟูสภาพของ ประชาชนผู้เสพและผู้ติดยาเสพติดให้มีประสิทธิภาพยั่งยืน

ตารางที่ 1

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ปี พ.ศ.ที่ไว้			
	2547	2548	2549	2550
<b>วิสัยทัศน์</b>				
1. โรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บริหารอย่างอิสระโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยทีมงานที่ประชาชนมีส่วนร่วม สามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคง ประชาชนบ้านแพ้วทุกคนมี สุขภาพที่ดี อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สุขสมบูรณ์ มีหลักประกันด้านสุขภาพ ได้รับบริการสุขภาพ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถพึ่งตนเองได้ บุคลากรทุกคนของโรงพยาบาลบ้านแพ้วมี คุณภาพสูง และมีความสุขที่จะทำงานอยู่ในโรงพยาบาลแห่งนี้	✓	-	-	-

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	ปี พ.ศ.ที่ใช่			
	2547	2548	2549	2550
2. เป็นองค์การมหาชนที่เรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างและดูแลสุขภาพ	-	✓	✓	✓
<b>พันธกิจ</b>				
1. สร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคแก่ประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓
2. ให้บริการโดยมีหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า	✓	✓	✓	✓
3. พัฒนาสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ	✓	✓	✓	✓
4. เป็นแหล่งฝึกฝนและเรียนรู้แก่องค์กรและสถาบันต่างๆ	✓	✓	✓	✓
<b>ยุทธศาสตร์</b>				
1. เร่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	✓	-	-	-
2. การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ และประสิทธิภาพของทีมนิเทศและบริหารทุกระดับ	✓	-	-	-
3. การพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและองค์กรส่วนท้องถิ่น	✓	-	-	-
4. การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีร่วมกับชุมชนแบบบูรณาการ	✓	-	-	-
5. การเร่งสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าแก่ประชาชนอำเภอบ้านแพ้ว	✓	-	-	-
6. การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลบ้านแพ้วอย่างต่อเนื่อง	✓	-	-	-
7. การเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงพยาบาลบ้านแพ้วและสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น	✓	-	-	-
8. การสร้างความมั่นคงด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาล	✓	-	-	-
9. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริการ	-	✓	✓	✓
10. สร้างนำซ่อมสุขภาพ	-	✓	✓	✓
11. การพัฒนาคุณภาพสู่ HA	-	✓	✓	✓
12. สร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันและนวัตกรรม	-	✓	✓	✓

## 2) โครงสร้างการบริหารและบุคลากรขององค์กร<sup>3</sup>

โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข โดยมีการบริหารงาน ดังนี้

(1) คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ประกอบด้วย

(1.1) ประธานกรรมการ (สรรหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ และต้องมีใช้ข้าราชการ)

(1.2) กรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้แทนกระทรวงสาธารณสุข ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสาคร และนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสาคร

<sup>3</sup> รายงานประจำปี 2549

(1.3) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลที่ได้รับการสรรหาโดยคณะกรรมการสรรหาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เป็นที่ประจักษ์ทางด้านสาธารณสุข การบริหาร การเงิน การบัญชี กฎหมาย หรือสาขาอื่นอันเป็นประโยชน์แก่กิจการของโรงพยาบาล

(1.4) กรรมการผู้แทนชุมชน 3 คน ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากบุคคลที่ได้รับการสรรหาโดยคณะกรรมการสรรหาจากบุคคลที่มีภูมิลำเนาอยู่ในชุมชนนั้นไม่น้อยกว่าสองปี ซึ่งเสนอโดยสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรประชาชนในท้องถิ่นภายในเขตอำเภอบ้านแพ้ว

(1.5) ผู้อำนวยการโรงพยาบาล เป็นกรรมการและเลขานุการ

(2) คณะกรรมการฯ ต่างๆ อีกจำนวน 5 คณะ ได้แก่

(2.1) คณะกรรมการฯ พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

(2.2) คณะกรรมการฯ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(2.3) คณะกรรมการฯ การเงิน-การคลัง

(2.4) คณะกรรมการฯ ควบคุมภายใน

(2.5) คณะกรรมการฯ วางนโยบายและแผนระบบสารสนเทศ

(3) คณะอนุกรรมการจำนวน 4 คณะ ประกอบด้วย

(3.1) คณะอนุกรรมการฯ ความเสี่ยงและจริยธรรม

(3.2) คณะอนุกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล

(3.3) คณะอนุกรรมการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของโรงพยาบาล

(3.4) คณะอนุกรรมการครุภัณฑ์การแพทย์และเครื่องมือแพทย์

(4) คณะผู้บริหารมีจำนวน 7 คน จำแนกเป็น

(4.1) ผู้อำนวยการ

(4.2) ผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 คน

(4.3) รองผู้อำนวยการ 3 คน ได้แก่

(4.3.1) รองผู้อำนวยการสาขาพร้อมมิตร

(4.3.2) รองผู้อำนวยการด้านบริหารงานทั่วไปและการเงินการคลัง

(4.3.3) รองผู้อำนวยการด้านพัฒนาคุณภาพบริการ (HA)

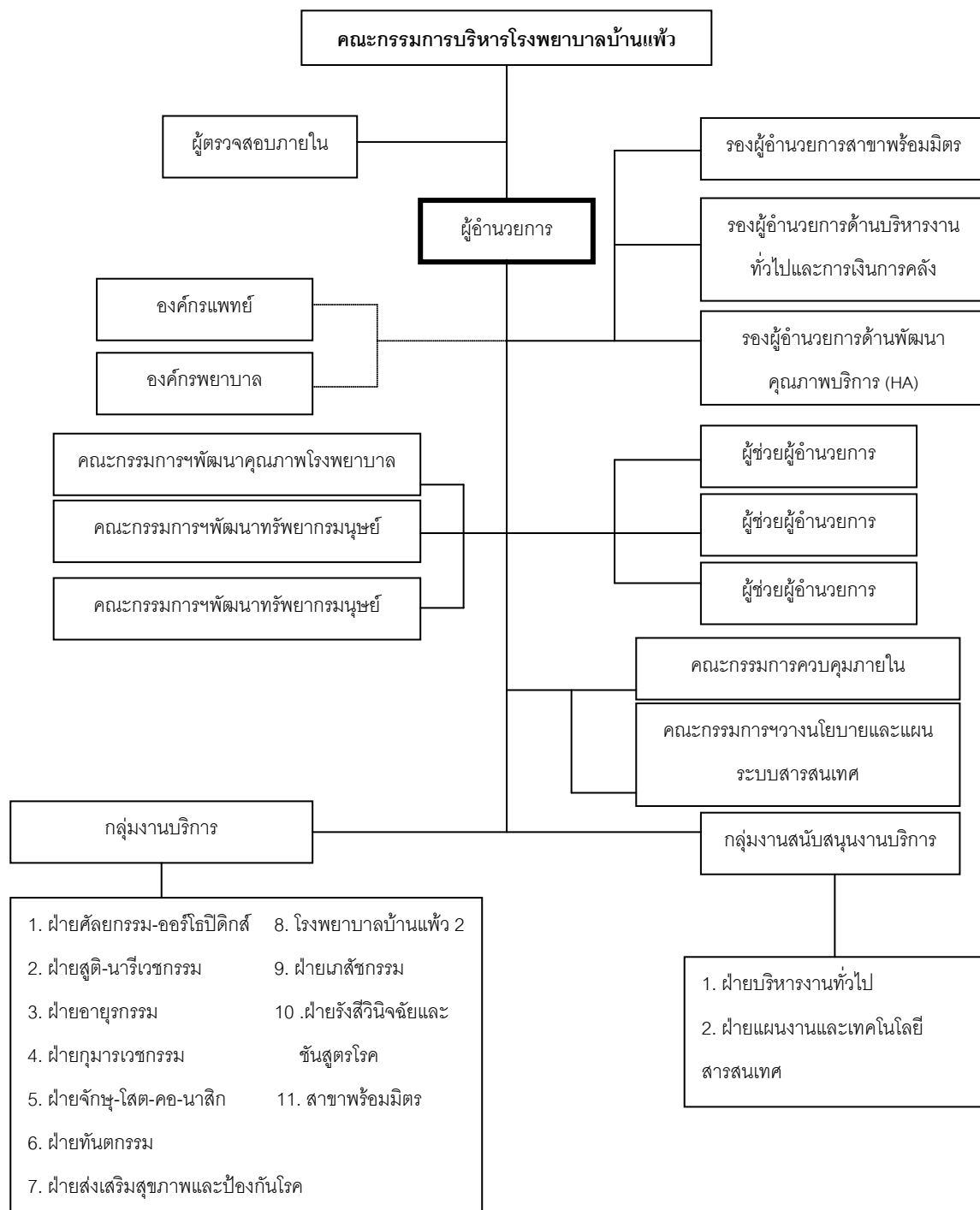
นอกจากนี้โรงพยาบาลบ้านแพ้วยังมีหน่วยงานด้านองค์กรแพทย์ และองค์กรพยาบาลรวมอยู่ด้วย

(5) กรอบอัตรากำลัง โรงพยาบาลบ้านแพ้วประกอบด้วยบุคลากรในองค์กรซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น

624 คน

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างการบริหารองค์กร<sup>4</sup>



<sup>4</sup> ประกาศโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรโรงพยาบาลบ้านแพ้ว 24 กันยายน 2550

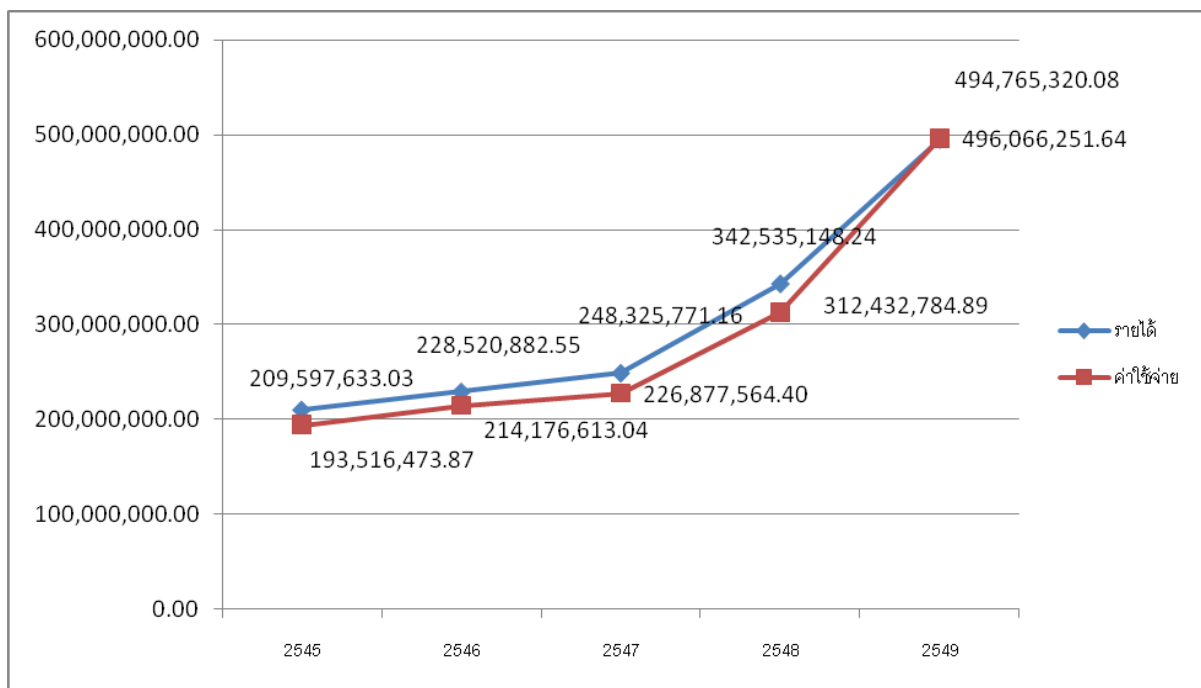
### 3) การบริหารจัดการงบประมาณ

ในระแวกของการเป็นองค์การมหาชน โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) มีรายได้จากรัฐบาลจำนวน 3,560,720 บาท และมีรายได้จากแหล่งอื่น ๆ อาทิ รายได้จากโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า รายได้จากการรักษาพยาบาล รายได้จากการขายยาและเวชภัณฑ์ รายได้จากการรับบริจาค รายได้ดอกเบี้ย รายได้อื่น ๆ รวม 206,036,913.03 บาท รวมมีรายได้จำนวนทั้งสิ้น 209,597,633.03 บาท ในขณะที่ในปี 2549 โรงพยาบาลบ้านแพ้วได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาลเพิ่มขึ้นเป็น 18,411,753.80 บาท และมีรายได้เพิ่มขึ้นจำนวน 476,353,566.28 บาท รวมทั้งสิ้น 494,765,320.08 บาท

ในส่วนค่าใช้จ่ายในปี 2545 โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 193,516,473.87 บาท อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลบ้านแพ้วยังคงมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิจำนวน 16,081,159.16 บาท ในขณะที่ปี 2549 มีรายจ่ายจำนวน 496,066,251.64 บาท โดยมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ 1,300,931.56 บาท

ภาพที่ 1

เปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)



ตารางที่ 2  
งบรายได้และรายจ่าย

รายการ	2545	2546	2547	2548	2549
<b>รายได้จากการดำเนินการ</b>					
1. รายได้จากรัฐบาล					
• รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	3,560,720.00	11,262,259.46	9,835,543.38	22,416,758.02	18,411,753.80
รวมรายได้จากรัฐบาล	3,560,720.00	11,262,259.46	9,835,543.38	22,416,758.02	18,411,753.80
2. รายได้จากแหล่งอื่น					
• รายได้โครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า	81,418,288.63	79,860,793.00	79,897,076.74	78,713,450.32	82,848,933.43
• รายได้จากการรักษาพยาบาล	120,873,472.98	129,852,724.67	143,433,070.98	217,363,623.33	367,120,999.86
• รายได้จากการขายยาและเวชภัณฑ์	-	-	-	-	2,741,662.90
• รายได้จากการรับบริจาค	2,682,633.00	1,865,535.75	9,450,674.00	739,258.82	14,764,305.50
• รายได้ดอกเบี้ย	14,948.19	26,473.95	131,810.80	386,954.37	-
• รายได้อื่น	1,047,570.18	5,653,095.72	5,577,595.26	5,262,901.13	8,877,664.59
รวมรายได้จากแหล่งอื่น	206,036,913.03	217,258,623.09	238,490,227.78	320,118,390.22	476,353,566.28
<b>รวมรายได้จากการดำเนินงาน</b>	<b>209,597,633.03</b>	<b>228,520,882.55</b>	<b>248,325,771.16</b>	<b>342,535,148.24</b>	<b>494,765,320.08</b>
<b>2. ค่าใช้จ่าย</b>					
1. ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน					
• ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร	78,975,187.25	77,542,157.15	89,905,190.88	102,727,392.25	185,008,630.23
• ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	91,400,840.20	112,763,448.89	115,841,203.95	192,810,589.91	276,242,916.71
• ค่าเสื่อมราคา	15,633,233.27	15,113,769.00	14,904,592.77	15,544,994.38	18,115,699.38
• ค่าใช้จ่ายอื่น	7,507,213.15	8,757,238.00	6,226,576.80	1,349,808.35	16,699,005.32
<b>รวมค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน</b>	<b>193,516,473.87</b>	<b>214,176,613.04</b>	<b>226,877,564.40</b>	<b>312,432,784.89</b>	<b>496,066,251.64</b>



รายการ	2545	2546	2547	2548	2549
รายได้สูง/(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	16,081,159.16	14,344,269.51	21,448,206.76	30,102,363.35	(1,300,931.56)
2. รายได้/ค่าใช้จ่ายที่ไม่เกิดจากการดำเนินงาน					
• กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	74.50	-	-	-
• ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์	-	(620,501.30)	-	(527.46)	-
รายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ	16,081,159.16	13,723,842.71	21,448,206.76	30,101,835.89	(1,300,931.56)

#### 4) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ได้ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยที่ผ่านมามีโครงการต่าง ๆ จำแนกตามยุทธศาสตร์<sup>5</sup> ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3

ผลการดำเนินงานระหว่างปี พ.ศ.2548-2549

โครงการ	ผลการดำเนินงาน	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> เร่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน		
-	-	-
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพ และประสิทธิภาพของทีมงานบริหารและบริการทุกระดับ		
-	-	-
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและองค์กรส่วนท้องถิ่น		
1. งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน	ดำเนินการรณรงค์ให้ความรู้และคุ้มครองผู้บริโภค ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้าน 97 หมู่บ้าน, ตลาดนัด ดำเนินการใหม่ 4 แห่ง, ตลาดนัดดำเนินการต่อเนื่อง 7 แห่ง, ร้านอาหารในโรงเรียน 35 แห่ง	ดำเนินการรณรงค์ให้ความรู้และคุ้มครองผู้บริโภค ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้าน 97 หมู่บ้าน, ตลาดนัดดำเนินการใหม่ 4 แห่ง, ตลาดนัดดำเนินการต่อเนื่อง 7 แห่ง, ร้านอาหารในโรงเรียน 35 แห่ง
2. การดูแลผู้สูงอายุ	1) ชมรมผู้สูงอายุ ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุรู้จักดูแลสุขภาพตนเอง 2) การเยี่ยมผู้สูงอายุที่บ้าน ออกไปเยี่ยมและดูแลผู้สูงอายุที่ป่วยเรื้อรังเดินทางไม่สะดวก รวมถึงให้ความรู้แก่ญาติในการดูแลอย่างถูกวิธี	1) ชมรมผู้สูงอายุ ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุรู้จักดูแลสุขภาพตนเอง 2) การเยี่ยมผู้สูงอายุที่บ้าน ออกไปเยี่ยมและดูแลผู้สูงอายุที่ป่วยเรื้อรังเดินทางไม่สะดวก รวมถึงให้ความรู้แก่ญาติในการดูแลอย่างถูกวิธี
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> การสร้างสภาวะแวดล้อมที่ดีร่วมกับชุมชนแบบบูรณาการ		
การดูแลผู้สูงอายุ	1) ชมรมผู้สูงอายุ ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุรู้จักดูแลสุขภาพตนเอง 2) การเยี่ยมผู้สูงอายุที่บ้าน ออกไปเยี่ยมและดูแลผู้สูงอายุที่ป่วยเรื้อรังเดินทางไม่สะดวก รวมถึงให้ความรู้แก่ญาติในการดูแลอย่างถูกวิธี	1) ชมรมผู้สูงอายุ ได้จัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน และส่งเสริมให้ผู้สูงอายุรู้จักดูแลสุขภาพตนเอง 2) การเยี่ยมผู้สูงอายุที่บ้าน ออกไปเยี่ยมและดูแลผู้สูงอายุที่ป่วยเรื้อรังเดินทางไม่สะดวก รวมถึงให้ความรู้แก่ญาติในการดูแลอย่างถูกวิธี

<sup>5</sup> ยุทธศาสตร์ที่ 1-8 เป็นผลต่อเนื่องมาจากแผนปฏิบัติงาน 3 ปี พ.ศ.2545-2548

ยุทธศาสตร์ที่ 9-12 ตามแผนปฏิบัติงาน 3 ปี พ.ศ.2549-2551

โครงการ	ผลการดำเนินงาน	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเร่งสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าแก่ประชาชนอำเภอบ้านแพ้ว</b>		
1. งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน	ดำเนินการรณรงค์ให้ความรู้และสุ่มตรวจวัตถุเจือปน ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้าน 97 หมู่บ้าน, ตลาดนัด ดำเนินการใหม่ 4 แห่ง, ตลาดนัดดำเนินการต่อเนื่อง 7 แห่ง, ร้านอาหารในโรงเรียน 35 แห่ง	ดำเนินการรณรงค์ให้ความรู้และสุ่มตรวจวัตถุเจือปน ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้าน 97 หมู่บ้าน, ตลาดนัดดำเนินการใหม่ 4 แห่ง, ตลาดนัดดำเนินการต่อเนื่อง 7 แห่ง, ร้านอาหารในโรงเรียน 35 แห่ง
2. งานสุขศึกษา ประชาสัมพันธ์	บริการให้ประชาชนในเขตบริการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ ด้วยการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์,วารสาร, จุลสาร และวิทยุชุมชนของโรงพยาบาล	บริการให้ประชาชนในเขตบริการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ ด้วยการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์,วารสาร , จุลสารและวิทยุชุมชนของโรงพยาบาล
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลบ้านแพ้วอย่างต่อเนื่อง</b>		
-	-	-
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโรงพยาบาลบ้านแพ้วและสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น</b>		
1. การศึกษาดูงานของหน่วยต่างๆ	มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาศึกษาดูงานเป็นประจำ	มีหน่วยงานต่างๆ เข้ามาศึกษาดูงานเป็นประจำ
2. กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ไทย-ญี่ปุ่น (โภชนาการ)	อาสาสมัครชาวญี่ปุ่นมาจัดกิจกรรมและแลกเปลี่ยนกิจกรรม	อาสาสมัครชาวญี่ปุ่นมาจัดกิจกรรมและแลกเปลี่ยนกิจกรรม
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความมั่นคงด้านการเงินการคลังของโรงพยาบาล</b>		
-	-	-
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 9 มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริการ</b>		
กิจกรรมนอกสถานที่	ทีมแพทย์และเจ้าหน้าที่ออกปฏิบัติงานร่วมช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ	ทีมแพทย์และเจ้าหน้าที่ออกปฏิบัติงานร่วมช่วยเหลือผู้ประสบภัยสึนามิ
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 10 สร้างนำซ่อมสุขภาพ</b>		
1. งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน	ดำเนินการรณรงค์ให้ความรู้และสุ่มตรวจวัตถุเจือปน ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้าน 97 หมู่บ้าน, ตลาดนัด ดำเนินการใหม่ 4 แห่ง, ตลาดนัดดำเนินการต่อเนื่อง 7 แห่ง, ร้านอาหารในโรงเรียน 35 แห่ง	ดำเนินการรณรงค์ให้ความรู้และสุ่มตรวจวัตถุเจือปน ได้แก่ ร้านค้าในหมู่บ้าน 97 หมู่บ้าน, ตลาดนัดดำเนินการใหม่ 4 แห่ง, ตลาดนัดดำเนินการต่อเนื่อง 7 แห่ง, ร้านอาหารในโรงเรียน 35 แห่ง
2. งานสุขศึกษา ประชาสัมพันธ์	บริการให้ประชาชนในเขตบริการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ ด้วยการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์,วารสาร, จุลสาร และวิทยุชุมชนของโรงพยาบาล	บริการให้ประชาชนในเขตบริการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เปิดโอกาสการเข้าถึงบริการด้านสุขภาพ ด้วยการสื่อสารผ่านสื่อสิ่งพิมพ์,วารสาร , จุลสารและวิทยุชุมชนของโรงพยาบาล
3. ชมรมออกกำลังกาย	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 3-4 ครั้ง/สัปดาห์ ครั้งละอย่างน้อย 30 นาที	ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 3-4 ครั้ง/สัปดาห์ ครั้งละอย่างน้อย 30 นาที
4. งานป้องกันอุบัติเหตุ	รณรงค์และสร้างวินัยการใช้รถใช้ถนนอย่างปลอดภัย	รณรงค์และสร้างวินัยการใช้รถใช้ถนนอย่าง

โครงการ	ผลการดำเนินงาน	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
		ปลอดภัย
5. งานอาชีวอนามัย	ดูแลสุขภาพของประชาชนที่ปฏิบัติงานในโรงงาน รวมถึงการให้ความรู้แนะนำและตรวจสุขภาพ	ดูแลสุขภาพของประชาชนที่ปฏิบัติงานในโรงงาน รวมถึงการให้ความรู้แนะนำและตรวจสุขภาพ
6. งานประกันสังคม	1) ให้บริการผู้ป่วยประกันสังคม 2) เพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้ประกันตน 3) เป็นโรงพยาบาลคู่สัญญากับสำนักงานประกันสังคมที่มีเครือข่ายการให้บริการ 4) จำนวนผู้ประกันตน 37,412 คน	1) ให้บริการผู้ป่วยประกันสังคม 2) เพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้ประกันตน 3) เป็นโรงพยาบาลคู่สัญญากับสำนักงานประกันสังคมที่มีเครือข่ายการให้บริการ 4) จำนวนผู้ประกันตน 23,793 คน
7. งานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค	-	ให้การดูแลเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคทั้งในและนอกโรงพยาบาล และมีหน่วยสุขภาพดีเริ่มที่บ้าน จำนวน 3 ทีม
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 11 การพัฒนาคุณภาพสู่ HA</b>		
1. งานด้านการรักษาพยาบาล (แผนกผู้ป่วยนอก)	1) ฝ่ายอายุรกรรม มีอายุรแพทย์ จำนวน 2 ท่าน พบว่าเป็นแผนกที่มีผู้ป่วยมาใช้บริการมากที่สุด 2) ฝ่ายศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ มีศัลแพทย์ออร์โธปิดิกส์ 2 ท่าน ดูแลผู้ป่วยนอกและการผ่าตัดต่างๆ มีศักยภาพพร้อมให้บริการกระดูกและข้อ 3) ฝ่ายศัลยกรรมทั่วไป ในเวลามีศัลแพทย์ 2 ท่าน นอกเวลามีศัลแพทย์จากโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลข้างเคียงมาเป็นแพทย์เวร 4) ฝ่ายสูติ-นรีเวชกรรม มีสูติแพทย์ 2 ท่าน มีผู้ป่วยมาฝากครรภ์ทุกวัน และเปิดให้บริการเป็นพิเศษในวันอาทิตย์ 5) ฝ่ายกุมารเวชกรรม มีกุมารแพทย์ 2 ท่าน จำนวนผู้ป่วยนอกมีอัตราเพิ่มมากขึ้น 6) ฝ่ายจักษุ มีจักษุแพทย์ 1 ท่าน ให้บริการผู้ป่วยนอก จันทน์-สุกร และการผ่าตัดต่างๆเกี่ยวกับตา มีบริการเชิงรุกในการคัดกรองผู้ป่วยโรคต้อกระจก มีการออกหน่วยผ่าตัดต้อกระจกเคลื่อนที่ 7) ฝ่ายโสต-ศอ-นสิก มีแพทย์โสต – ศอ – นสิก 1 ท่าน ให้บริการด้านหู คอ จมูก ซึ่งมีจำนวนมาก รวมทั้งมีบริการคลินิกภูมิแพ้ สามารถผ่าตัดได้ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน	1) ฝ่ายอายุรกรรม มีอายุรแพทย์ จำนวน 2 ท่าน พบว่าเป็นแผนกที่มีผู้ป่วยมาใช้บริการมากที่สุด 2) ฝ่ายศัลยกรรมออร์โธปิดิกส์ มีศัลแพทย์ออร์โธปิดิกส์ 2 ท่าน ดูแลผู้ป่วยนอกและการผ่าตัดต่างๆ มีศักยภาพพร้อมให้บริการกระดูกและข้อ 3) ฝ่ายศัลยกรรมทั่วไป ในเวลามีศัลแพทย์ 2 ท่าน นอกเวลามีศัลแพทย์จากโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลข้างเคียงมาเป็นแพทย์เวร 4) ฝ่ายสูติ-นรีเวชกรรม มีสูติแพทย์ 2 ท่าน มีผู้ป่วยมาฝากครรภ์ทุกวัน และเปิดให้บริการเป็นพิเศษในวันอาทิตย์ 5) ฝ่ายกุมารเวชกรรม มีกุมารแพทย์ 2 ท่าน จำนวนผู้ป่วยนอกมีอัตราเพิ่มมากขึ้น 6) ฝ่ายจักษุ ในปี 2549-2550 จะเป็นปีที่ฝ่ายจักษุมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด 7) ฝ่ายทันตกรรม มีทันตแพทย์ 5 ท่าน และมีทันตภิบาลผู้ช่วยทันตแพทย์ ร่วมเป็นทีมให้บริการ มีหน่วยบริการเชิงรุก และรพทันตกรรมเคลื่อนที่ ให้บริการในโรงเรียนเขตอำเภอบ้านแพ้ว

โครงการ	ผลการดำเนินงาน	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
	8) ฝ่ายทันตกรรม มีทันตแพทย์ 5 ท่าน และมีทันตภิบาลผู้ช่วยทันตแพทย์ ร่วมเป็นทีมให้บริการ มีหน่วยบริการเชิงรุก และรถทันตกรรมเคลื่อนที่ให้บริการในโรงเรียนเขตอำเภอบ้านแพ้ว	
2. แผนกผู้ป่วยใน	จำนวนผู้ป่วย 16,057 คน เฉลี่ยต่อเดือน 1,338 คน เฉลี่ยต่อวัน 44 คน อัตราครองเตียง 81.34 % วันนอนเฉลี่ยต่อคน 3.33 คน	จำนวนผู้ป่วย 17,670 คน เฉลี่ยต่อเดือน 1,472 คน เฉลี่ยต่อวัน 48 คน อัตราครองเตียง 88.55 % วันนอนเฉลี่ยต่อคน 3.19 คน
3. งานรังสีวินิจฉัย	มีรังสีแพทย์ประจำ 2 ท่าน นำเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ มีบริการ X-Ray ทั่วไป X- Computer ,Ultrasound และ X-Ray เคลื่อนที่	มีรังสีแพทย์ประจำ 2 ท่านนำเทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่ทันสมัยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ มีบริการ X-Ray ทั่วไป X- Computer ,Ultrasound และ X-Ray เคลื่อนที่
4. งานชันสูตรโรค	1) ให้บริการตรวจวินิจฉัยทางพยาธิวิทยาคลินิก 2) Hematology and Clinical Microscopy, Microbiology, Microscopy, Serology (Immunology, Biochemistry Blood Bank	1) ให้บริการตรวจวินิจฉัยทางพยาธิวิทยาคลินิก 2) Hematology and Clinical Microscopy, Microbiology, Microscopy, Serology (Immunology, Biochemistry Blood Bank
5. งานห้องผ่าตัด	1) ผ่าตัดใหญ่ 1,737 ราย 2) ผ่าตัดเล็ก 2,1135 ราย	-
6. หน่วยไตเทียม	มีเครื่องฟอกไต จำนวน 8 เครื่องเปิดให้บริการวันละ 2 รอบ มีผู้เข้ารับการฟอกไตในโครงการ 22 คน	มีเครื่องฟอกไต จำนวน 8 เครื่องเปิดให้บริการวันละ 2 รอบ มีผู้เข้ารับการฟอกไตในโครงการ 22 คน
7. หอผู้ป่วยหนัก	ประกอบด้วย 3 ICU จำนวน 16 เตียง	ประกอบด้วย 3 ICU จำนวน 16 เตียง
8. จักษุวิทยา	-	มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยและจักษุแพทย์ผู้เชี่ยวชาญ มีการสำรวจและตรวจค้นหาผู้ป่วยโรคต้อกระจก และให้บริการผ่าตัด สามารถออกให้บริการผ่าตัดต้อกระจกเคลื่อนที่ได้
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 12 สร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันและนวัตกรรม</b>		
1. กายภาพบำบัด	มีผู้เข้ารับบริการ 10,122 ครั้ง เฉลี่ยต่อเดือน 843.5 ครั้ง เฉลี่ยต่อวัน 27.7 ครั้ง	มีผู้เข้ารับบริการ 11,807 ครั้ง เฉลี่ยต่อเดือน 983.9 ครั้ง เฉลี่ยต่อวัน 32.6 ครั้ง
2. แพทย์แผนไทย	มีผู้เข้ารับบริการ 3,469 ครั้ง เฉลี่ยต่อเดือน 289.1 ครั้ง เฉลี่ยต่อวัน 9.5 ครั้ง	มีผู้เข้ารับบริการ 3,446 ครั้ง เฉลี่ยต่อเดือน 287.1 ครั้ง เฉลี่ยต่อวัน 9.5 ครั้ง

### 4.3.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงาน

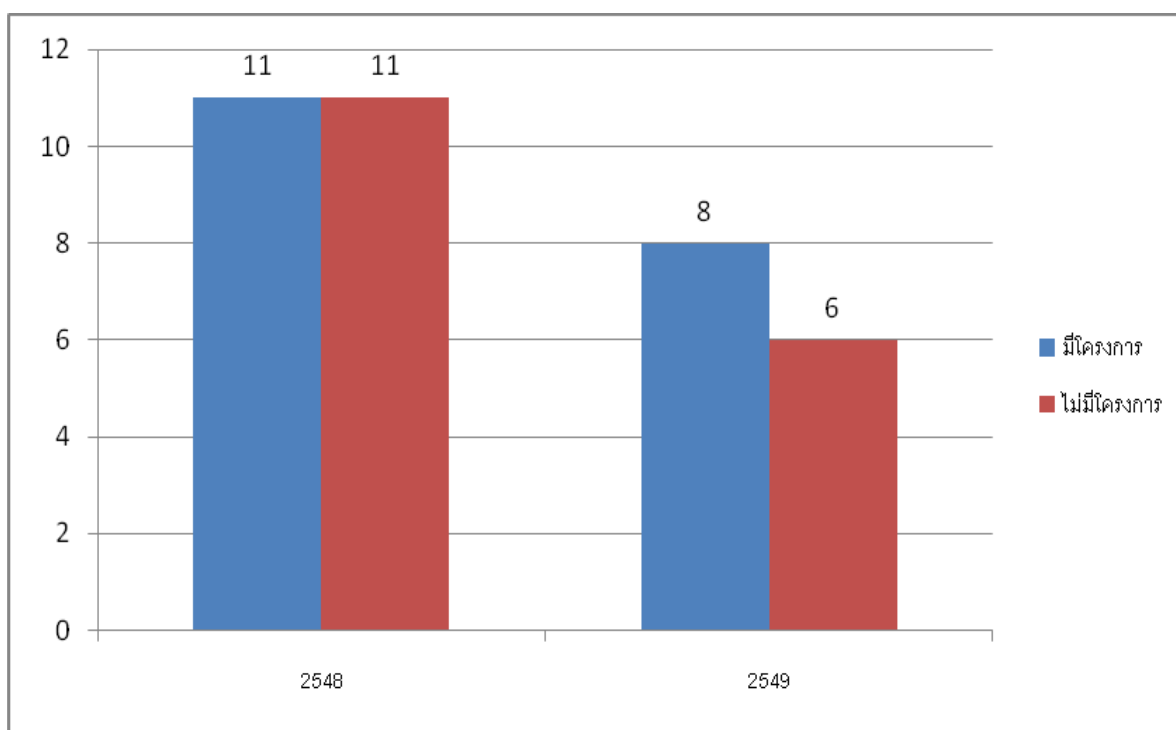
1) ผลการเปรียบเทียบสัดส่วนของโครงการในแต่ละกลยุทธ์ จากการศึกษาผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ที่ผ่านมาเฉพาะปี 2548 – 2549 พบว่า

1.1) โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานค่อนข้างหลากหลาย อาทิ ปี 2548 มีจำนวน 22 กลยุทธ์ ปี 2549 มีจำนวน 12 กลยุทธ์

1.2) เมื่อนำโครงการมาเปรียบเทียบกับกลยุทธ์จึงพบว่า มีกลยุทธ์บางส่วนที่ไม่ปรากฏโครงการหรือกิจกรรม อาทิ ปี 2548 มี 11 กลยุทธ์ที่มีโครงการ/กิจกรรม ในขณะที่มี 11 กลยุทธ์ที่ไม่ปรากฏโครงการ/กิจกรรม ได้แก่ (1) กลยุทธ์ การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว (2) กลยุทธ์การให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่หญิงตั้งครรภ์ (3) กลยุทธ์ การส่งเสริมให้มีการฝากครรภ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน (4) กลยุทธ์ การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา (5) กลยุทธ์ คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง (6) กลยุทธ์พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้ (7) กลยุทธ์ พัฒนาเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (8) กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านทักษะและวิชาการ (9) กลยุทธ์ สร้างเครือข่ายการส่งต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (10) กลยุทธ์ การขึ้นทะเบียนบัตรประกันสุขภาพให้แก่ผู้ที่ยังไม่มีสิทธิใดๆ ในการรักษาพยาบาล (11) กลยุทธ์ การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลให้เป็นระบบดิจิทัล รวดเร็ว ถูกต้อง ในส่วนของปี 2549 ซึ่งมีจำนวน 12 กลยุทธ์พบว่ามี 8 กลยุทธ์ที่มีโครงการ/กิจกรรม ส่วนที่เหลือไม่มีโครงการ/กิจกรรม ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว (2) กลยุทธ์เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกันบำบัด รักษาและฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนผู้เสพและผู้ติดยาเสพติด (3) สร้างระบบการสร้างสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชนและประชาชน (4) การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา (5) คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง (6) กลยุทธ์เสริมสร้างระบบประกันสุขภาพ 30 บาทให้มีคุณภาพและทั่วถึงในทุกกลุ่ม

ภาพที่ 2

สัดส่วนของโครงการที่ปรากฏในกลยุทธ์ปี 2548 และ 2549



ตารางที่ 4

รายละเอียดโครงการในแต่ละปี จำแนกตามกลยุทธ์

กลยุทธ์	โครงการ	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
1. สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชน	ชมรมออกกำลังกาย	1ชมรมออกกำลังกาย
2. ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก	1) งานคุ้มครองผู้บริโภค 2) งานสุขศึกษา	1) งานคุ้มครองผู้บริโภค 2) งานสุขศึกษา
3. การให้ความรู้และคำปรึกษาแก่ผู้ดูแลผู้สูงอายุ	การดูแลผู้สูงอายุ	การดูแลผู้สูงอายุ
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว	ไม่มีโครงการ	ไม่มีโครงการ
5. การให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่หญิงตั้งครรภ์	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปี
6. ส่งเสริมให้มีการฝากครรภ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปี
7. เพิ่มพื้นที่การให้บริการ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน	1) โรงพยาบาลสาขา - โรงพยาบาลบ้านแพ้ว 2	ไม่มีกลยุทธ์ในปี

กลยุทธ์	โครงการ	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
	- โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สาขาพร้อมมิตร 2) หน่วยบริการเชิงรุก (รถทันตแพทย์เคลื่อนที่)	
8. การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ QA	1) งานด้านการรักษาพยาบาล (แผนกผู้ป่วยนอก) 2) งานด้านการรักษาพยาบาล (แผนกผู้ป่วยใน) 3) งานรังสีวินิจฉัย 4) งานชันสูตรโรค 5) งานห้องผ่าตัด 6) หน่วยไตเทียม 7) หอผู้ป่วยหนัก 8) จักษุวิทยา 9) การดูแลผู้สูงอายุ 10) กายภาพบำบัด 11) งานทันตกรรม	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
9. การสำรวจหลักประกันสุขภาพของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ	งานอาชีวอนามัย	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
10. เสริมสร้างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ ในการลด ละ เลิก พฤติกรรมเสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกายและดูแลสุขภาพ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้	1) ชมรมออกกำลังกาย 2) งานป้องกันอุบัติเหตุ
11. เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัด รักษาและฟื้นฟูสภาพของประชาชนผู้เสพและผู้ติดยาเสพติด	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้	ไม่มีโครงการ
12. สร้างระบบการสร้างสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชนและประชาชน	งานประกันสังคม	ไม่มีโครงการ
13.การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา	ไม่มีโครงการ	ไม่มีโครงการ
14. คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง	ไม่มีโครงการ	ไม่มีโครงการ
15.พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
16.จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานทั้งการส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการคุ้มครองผู้บริโภค	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้	1) งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) งานด้านการรักษาพยาบาล (แผนกผู้ป่วยนอก)



กลยุทธ์	โครงการ	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
		3) งานด้านการรักษาพยาบาล (แผนกผู้ป่วยใน) 4) งานรังสีวินิจฉัย 5) งานชันสูตรโรค 6) งานห้องผ่าตัด 7) หน่วยไตเทียม 8) หอผู้ป่วยหนัก 9) จักษุวิทยา 10) การดูแลผู้สูงอายุ 11) กายภาพบำบัด 12) งานทันตกรรม
17. เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครองภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้	แพทย์แผนไทย
18. พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้	งานสุศึกษา ประชาสัมพันธ์	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
19. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภาครัฐและเอกชน	1) การศึกษาดูงานของหน่วยงานต่างๆ 2) ออกหน่วยเคลื่อนที่ (ร่วมกับสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ, มูลนิธิ รพ. บ้านแพ้ว, องค์การภาคเอกชน, สื่อมวลชน, มูลนิธิต่างๆ)	1) การศึกษาดูงานของหน่วยงานต่างๆ 2) ออกหน่วยเคลื่อนที่ (ร่วมกับสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ, มูลนิธิ รพ.บ้านแพ้ว, องค์การภาคเอกชน, สื่อมวลชน, มูลนิธิต่างๆ )
20. พัฒนาเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
21. เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านทักษะและวิชาการ	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
22. สร้างเครือข่ายการส่งต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
23. การขึ้นทะเบียนบัตรประกันสุขภาพให้แก่ผู้ที่ยังไม่มีสิทธิใดๆ ในการรักษาพยาบาล	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
24. การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลให้เป็นระบบดิจิทัล รวดเร็ว ถูกต้อง	ไม่มีโครงการ	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
25. พัฒนากาเวผู้นำแก่บุคลากร	กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ไทย-ญี่ปุ่น	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้
26. สร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร	กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ไทย-	ไม่มีกลยุทธ์ในปีนี้

กลยุทธ์	โครงการ	
	พ.ศ.2548	พ.ศ.2549
	ญี่ปุ่น	
27. เสริมสร้างระบบประกันสุขภาพ 30 บาท ให้มีคุณภาพและทั่วถึงในทุกกลุ่ม	ไม่มีกลยุทธ์ในปี	ไม่มีโครงการ
28. ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาวิชาการและการเรียนรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขรวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและปัญหาสุขภาพของประชากรในพื้นที่	ไม่มีกลยุทธ์ในปี	งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน

2) ผลการดำเนินงานตามภารกิจ ในส่วนของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากการศึกษาผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) ในช่วงปี 2549 เป็นหลัก พบว่า โครงการที่ดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ต่างๆ มีผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

2.1) สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชน มีการตั้งชมรมออกกำลังกาย 1 ชมรม และชมรมผู้สูงอายุ 1 ชมรม

2.2) ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก มีการดำเนินงานงานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนจำนวน 143 แห่ง

2.3) เพิ่มพื้นที่การให้บริการ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน เปิดให้มีโรงพยาบาลสาขา

2.4) การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ QA จำแนกเป็น งานบริการผู้ป่วยนอกจำนวน 399,503 คน งานบริการผู้ป่วยใน 16,057 คน งานห้องผ่าตัด 3,872 ราย หน่วยไตเทียมจำนวน 22 ราย หอผู้ป่วยหนัก 16 เตียง จักษุวิทยา แพทย์ 1 คน

2.5) การสำรวจหลักประกันสุขภาพของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ มีการให้บริการงานประกันสังคมจำนวน 23,793 ลดลงจากปี 2548 จำนวน 13,619 คน

2.6) เสริมสร้างพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพในการลด ละเลิก พฤติกรรมเสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกาย และดูแลสุขภาพ โดยมีกิจกรรมชมรมออกกำลังกาย 4 ครั้งต่อสัปดาห์

2.7) สร้างระบบประกันสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์การเอกชน และประชาชน ผ่านงานประกันสังคมจำนวน 23,793 คน

2.8) จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานทั้งการส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการคุ้มครองผู้บริโภค ผลการดำเนินงานได้แก่

งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนจำนวน 143 แห่ง งานบริการผู้ป่วยนอก 422,419 ครั้ง งานบริการผู้ป่วยใน 17,670 คน งานห้องผ่าตัด 5,163 ราย หน่วยไตเทียม 22 ราย หอผู้ป่วยหนัก 16 เตียง จักษุวิทยาแพทย์ 8 คน และงานทันตกรรม 27,367 ครั้ง

2.9) เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครองภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ ผ่านโครงการแพทย์แผนไทยโดยให้บริการ 3,446 ครั้ง

2.10) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนานาวิชาการและการเรียนรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขรวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและปัญหาสุขภาพของประชากรในพื้นที่ การคุ้มครองผู้บริโภค 143 แห่ง

#### ตารางที่ 5

#### ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน	
		2548	2549
1. สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชน			
• ชมรมออกกำลังกาย	ชมรม	1	1
• ชมรมผู้สูงอายุ	ชมรม	1	1
2.ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก			
• งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน	แห่ง	143	143
• งานสุขศึกษา ประชาสัมพันธ์	n/a	-	-
3. การให้ความรู้และคำปรึกษาแก่ผู้ดูแลผู้สูงอายุ			
• การดูแลผู้สูงอายุ	n/a	-	-
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว	ไม่มีโครงการ	-	-
5. การให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่หญิงตั้งครรภ์	ไม่มีโครงการ	-	-
6. ส่งเสริมให้มีการฝากครรภ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน	ไม่มีโครงการ	-	-
7.เพิ่มพื้นที่การให้บริการ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน			
• โรงพยาบาลสาขา	แห่ง	2	2
8. การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ QA			
• งานบริการผู้ป่วยนอก	ครั้ง	399,503	-
• งานบริการผู้ป่วยใน	คน	16,057	-
• งานรังสีวินิจฉัย	n/a	-	-
• งานห้องผ่าตัด	ราย	3,872	-

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน	
		2548	2549
<ul style="list-style-type: none"> <li>งานชันสูตรโรค</li> <li>หน่วยไตเทียม</li> <li>หอผู้ป่วยหนัก (ICU)</li> <li>จักษุวิทยา</li> <li>งานทันตกรรม</li> </ul>	n/a ราย เตียง แพทย์ ครั้ง	- 22 16 1 22,202	- - - - -
<b>9. การสำรวจหลักประกันสุขภาพของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>งานอาชีวอนามัย</li> <li>งานประกันสังคม</li> </ul>	n/a คน	- 37,412	- 23,793
<b>10. เสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ ในการลด ละ เลิก พฤติกรรมเสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกายและดูแลสุขภาพ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ชมรมออกกำลังกาย</li> <li>งานป้องกันอุบัติเหตุ</li> </ul>	ครั้ง/สัปดาห์ n/a	4 -	4 -
<b>11. เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัด รักษาและฟื้นฟูสภาพของ ประชาชนผู้เสพ และผู้ติดยาเสพติด</b>	ไม่มีโครงการ	-	-
<b>12. สร้างระบบการสร้างสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชน และประชาชน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>งานประกันสังคม</li> <li>งานป้องกันอุบัติเหตุ</li> </ul>	คน n/a	37,412 -	23,793 -
<b>13. การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา</b>	ไม่มีโครงการ	-	-
<b>14. คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง</b>	ไม่มีโครงการ	-	-
<b>15. พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้</b>	ไม่มีโครงการ	-	-
<b>16. จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานทั้งการ ส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการคุ้มครอง ผู้บริโภค</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน</li> <li>งานบริการผู้ป่วยนอก</li> <li>งานบริการผู้ป่วยใน</li> <li>งานรังสีวินิจฉัย</li> <li>งานห้องผ่าตัด</li> <li>งานชันสูตรโรค</li> <li>หน่วยไตเทียม</li> <li>หอผู้ป่วยหนัก (ICU)</li> <li>จักษุวิทยา</li> <li>งานทันตกรรม</li> </ul>	แห่ง ครั้ง คน n/a ราย n/a ราย เตียง แพทย์ ครั้ง	143 - - - - - - - - - -	143 422,419 17,670 - 5,163 - 22 16 8 27,367

กลยุทธ์	หน่วย	ผลการดำเนินงาน	
		2548	2549
17. เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครองภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ	ครั้ง	3,469	3,446
• แพทย์แผนไทย			
18. พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้	n/a	-	-
• งานสุศึกษา ประชาสัมพันธ์			
19. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภาครัฐและเอกชน	n/a	-	-
• การศึกษาดูงานของหน่วยงานต่างๆ			
20. พัฒนาเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	n/a	-	-
21. เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านทักษะและวิชาการ	n/a	-	-
22. สร้างเครือข่ายการส่งต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	n/a	-	-
23. การขึ้นทะเบียนบัตรประกันสุขภาพให้แก่ผู้ที่ยังไม่มีสิทธิใดๆ ในการรักษาพยาบาล	n/a	-	-
24. การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลให้เป็นระบบดิจิทัล รวดเร็ว ถูกต้อง	n/a	-	-
25. พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากร	n/a	-	-
• กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ไทย-ญี่ปุ่น	n/a	-	-
26. สร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร	n/a	-	-
• กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ไทย-ญี่ปุ่น			
27. เสริมสร้างระบบประกันสุขภาพ 30 บาท ให้มีคุณภาพและทั่วถึงในทุกกลุ่ม	ไม่มีโครงการ	-	-
28. ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาวิชาการและการเรียนรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุข รวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและปัญหาสุขภาพของประชากรในพื้นที่	แห่ง		143
• การคุ้มครองผู้บริโภค			

### 3) ความคุ้มค่าด้านเศรษฐกิจ สังคมและการพัฒนาประเทศ

โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกและแห่งเดียวที่ออกนอกบรรพราชการและอยู่ในการกำกับของรัฐ การออกนอกบรรพราชการเป็นการเปลี่ยนวิถีคิด การบริหารจัดการ ซึ่งโรงพยาบาลได้ดำเนินการพัฒนาไปในทุกด้าน เช่น การพัฒนาบุคลากรให้เปลี่ยนวิถีคิด วิธีการ การให้ทุนไปศึกษาอบรมความรู้เทคนิคเกี่ยวกับการแพทย์และการบริการรวมทั้งเพื่อให้เท่าทันกับการอนามัยที่มีความเปลี่ยนแปลงไปในทุกขณะ รวมไปถึงการจัดสร้างสถานที่เพิ่มเติม และทำการปรับปรุงภูมิทัศน์ให้เกิดความสวยงามเพื่อรองรับการบริการแก่ผู้ป่วยและบุคลากรของโรงพยาบาลเอง

การสร้างเครือข่ายของโรงพยาบาลเอง ด้วยการจัดตั้งโรงพยาบาลบ้านแพ้ว 2 และศูนย์สุขภาพชุมชนอีก 2 แห่ง นอกจากนี้ยังสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับโรงพยาบาลต่างๆ เช่น ศูนย์โรคหัวใจของโรงพยาบาลศิริราช รวมถึงเครือข่ายผู้นำท้องถิ่นในพื้นที่

การดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นการตอบสนองความต้องการด้านสุขภาพและความคาดหวังด้านการบริการสาธารณสุขอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาทรักษาทุกโรค) ของประชาชนในพื้นที่ที่ทางโรงพยาบาลรับผิดชอบเป็นการใช้นโยบายเชิงรุกในการทำงานด้านการให้บริการทั้งในเรื่องของการจัดให้มีบริการเคลื่อนที่ การให้บริการด้วยมิตรไมตรีและจิตที่แจ่มใส รวมไปถึงการใส่ใจถึงคุณภาพการให้บริการจนได้รับการยอมรับและเป็นสถานที่สำหรับการศึกษาดูงานทั้งหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ

#### 4.3.4 ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินความเป็นองค์การมหาชน

1) ด้านอำนาจหน้าที่ ผลการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ขององค์กรตามพระราชกฤษฎีกากับกลยุทธ์ขององค์กร จากการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ขององค์การมหาชนตามพระราชกฤษฎีกากับกลยุทธ์ของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) พบว่าในแต่ละวัตถุประสงค์ขององค์กรฯ มีกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1) ให้บริการด้านรักษาทั่วไป การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรคและการฟื้นฟูสุขภาพตามมาตรฐานทางการแพทย์ มี 11 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชน (2) ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก (3) การให้ความรู้และคำปรึกษาแก่ผู้ดูแลผู้สูงอายุ (4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว (5) การให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่หญิงตั้งครรภ์ (6) ส่งเสริมให้มีการฝากครรภ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน (7) เพิ่มพื้นที่การให้บริการ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน (8) การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ QA (9) การสำรวจหลักประกันสุขภาพของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ (10) เสริมสร้างพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ ในการลด ละ เลิก พฤติกรรมเสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกายและดูแลสุขภาพ (11) เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัดรักษาและฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนผู้เสพ และผู้ติดยาเสพติด

1.2) ดำเนินการด้านเวชศาสตร์ป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุนการสาธารณสุข โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐในเรื่องดังกล่าวด้วย โดยมีจำนวน 6 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) สร้างระบบการสร้างสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชนและประชาชน (2) การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา (3) คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง (4) พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้ (5) จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์

และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานและทั่วถึงทุกกลุ่ม (6) เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครอง ภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ

1.3) ดำเนินกิจการอื่นๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและความต้องการของชุมชน มี จำนวน 11 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้ (2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภาครัฐและ เอกชน (3) พัฒนาเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (4) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านทักษะ และวิชาการ (5) สร้างเครือข่ายการส่งต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (6) การขึ้นทะเบียนบัตรประกันสุขภาพ ให้แก่ผู้ที่ยังไม่มีสิทธิใดๆ ในการรักษาพยาบาล (7) การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลให้เป็นระบบ ดิจิตอล รวดเร็ว ถูกต้อง (8) พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากร (9) สร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร (10) เสริมสร้าง ระบบประกันสุขภาพ 30 บาท ให้มีคุณภาพและทั่วถึงในทุกกลุ่ม (11) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาวิชาการและการ เรียนรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขรวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและปัญหาสุขภาพ ของประชากรในพื้นที่

ตารางที่ 6

เปรียบเทียบสัดส่วนกลยุทธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์	ปี พ.ศ.ที่ใช้กลยุทธ์		
		2548	2549	2550
1. ให้บริการด้านรักษาทั่วไป การส่งเสริมสุขภาพ การ ควบคุมป้องกันโรคและการ ฟื้นฟูสุขภาพตามมาตรฐาน ทางการแพทย์	1) สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชน	✓	✓	✓
	2) ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก	✓	✓	✓
	3) การให้ความรู้และคำปรึกษาแก่ผู้ดูแลผู้สูงอายุ	✓	✓	✓
	4) เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว	✓	✓	✓
	5) การให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่หญิงตั้งครรภ์	✓	-	-
	6) ส่งเสริมให้มีการฝากครรภ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน	✓	-	-
	7) เพิ่มพื้นที่การให้บริการ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน	✓	-	-
	8) การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ QA	✓	-	-
	9) การสำรวจหลักประกันสุขภาพของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ	✓	-	-
	10) เสริมสร้างพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพ ในการลด ละ เลิก พฤติกรรมเสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกายและดูแล สุขภาพ	-	✓	✓
	11) เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัด รักษาและฟื้นฟู สภาพของประชาชนผู้เสพ และผู้ติดยาเสพติด	-	✓	✓
2. ดำเนินการด้านเวชศาสตร์ ป้องกัน ส่งเสริม สนับสนุน	1) สร้างระบบการสร้างสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชนและประชาชน	✓	✓	✓

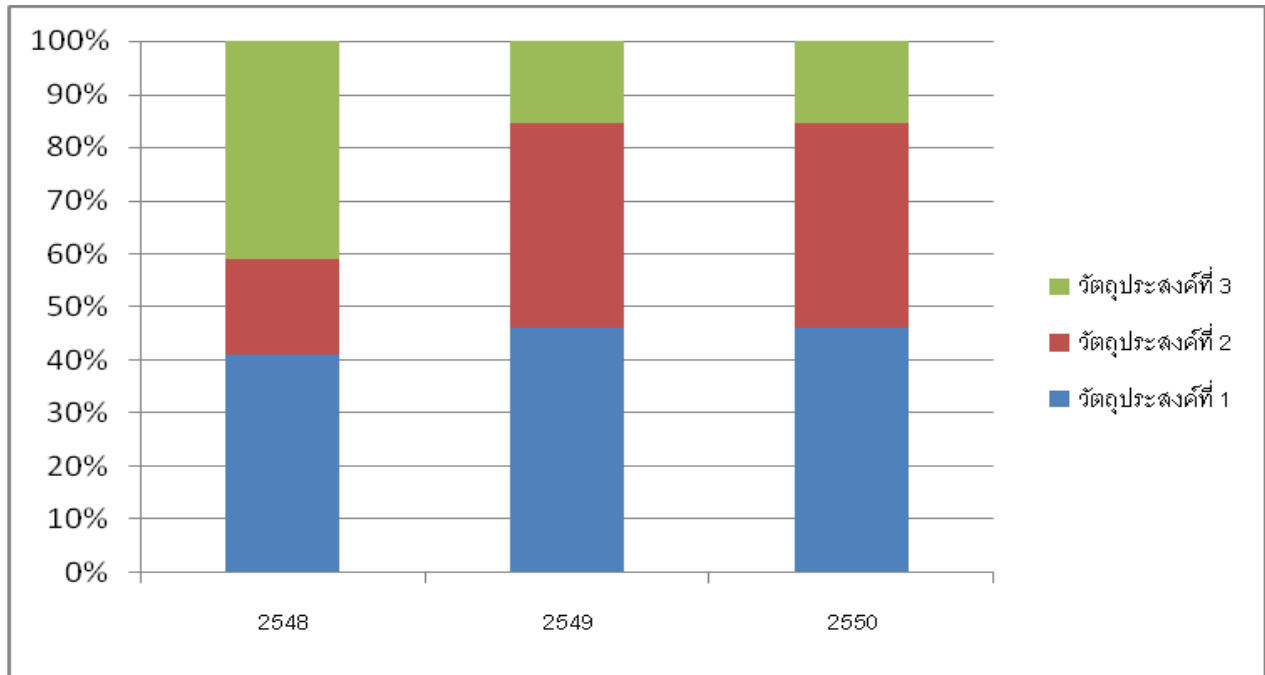
วัตถุประสงค์ตามที่กำหนด ในพระราชกฤษฎีกา	กลยุทธ์	ปี พ.ศ.ที่ใช้กลยุทธ์		
		2548	2549	2550
การสาธารณสุข โดยคำนึงถึง นโยบายของรัฐในเรื่อง ดังกล่าวด้วย	2) การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา	✓	✓	✓
	3) คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง	✓	✓	✓
	4) พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้	✓	-	-
	5) จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพ มาตรฐานและทั่วถึงทุกกลุ่ม	-	✓	✓
	6) เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครองภูมิปัญญาด้าน การแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และ สมุนไพรที่มีคุณภาพ	-	✓	✓
3. ดำเนินกิจการอื่นๆ ให้ สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาลและความต้องการของ ชุมชน	1) พัฒนาการจัดการด้านองค์ความรู้	✓	-	-
	2) สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภาครัฐและเอกชน	✓	-	-
	3) พัฒนาเทคนิคด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	✓	-	-
	4) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านทักษะและวิชาการ	✓	-	-
	5) สร้างเครือข่ายการส่งต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	✓	-	-
	6) การขึ้นทะเบียนบัตรประกันสุขภาพให้แก่ผู้ที่ยังไม่มีสิทธิใดๆ ใน การรักษาพยาบาล	✓	-	-
	7) การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลให้เป็นระบบดิจิทัล รวดเร็ว ถูกต้อง	✓	-	-
	8) พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากร	✓	-	-
	9) สร้างคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร	✓	-	-
	10) เสริมสร้างระบบประกันสุขภาพ 30 บาท ให้มีคุณภาพและทั่วถึง ในทุกกลุ่ม	-	✓	✓
	11) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาวิชาการและการเรียนรู้ด้านการแพทย์และ สาธารณสุขรวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและ ปัญหาสุขภาพของประชากรในพื้นที่	-	✓	✓

และเมื่อพิจารณาจากสัดส่วนของกลยุทธ์ในแต่ละปีจะสังเกตเห็นว่า ในแต่ละปี โรงพยาบาลบ้านแพ้วมี  
การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละวัตถุประสงค์ แตกต่างกันไป อาทิ ปี 2548 กลยุทธ์ขององค์กรให้ความสำคัญกับ  
ให้บริการด้านรักษาทั่วไป การส่งเสริมสุขภาพ การควบคุมป้องกันโรคและการฟื้นฟูสุขภาพตามมาตรฐานทาง  
การแพทย์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ 1 และดำเนินกิจการอื่นๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและความ  
ต้องการของชุมชน ตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ส่วนวัตถุประสงค์ที่ 2 ดำเนินการด้านเวชศาสตร์ป้องกัน ส่งเสริม  
สนับสนุนการสาธารณสุข โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐในเรื่องดังกล่าวด้วย ให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย ในขณะที่



ที่ในปีต่อ ๆ มา (2549 และ 2550) โรงพยาบาลบ้านแพ้วให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 และให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่สองน้อยลง เป็นต้น

ภาพที่ 3  
สัดส่วนจำนวนโครงการในแต่ละวัตถุประสงค์



2) **ด้านความคล่องตัว** คณะผู้วิจัยการได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหาร และคณะผู้บริหาร ผลที่ได้พบว่าความเป็นองค์การมหาชนด้านความคล่องตัวในการบริหารจัดการ กล่าวคืออำนาจในการอนุมัติ การอนุญาตสิ้นสุดที่คณะกรรมการบริหาร

เมื่อวิเคราะห์กฎระเบียบภายในของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว กล่าวได้ว่าโรงพยาบาลบ้านแพ้วนับเป็นหนึ่งในองค์การมหาชนช่วงแรก ๆ ที่ได้จัดตั้งขึ้น ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 โดยมีการกึ่งเฉพาะในการรักษาพยาบาล ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงกฎระเบียบภายในของโรงพยาบาล จึงไม่ได้มีการออกกฎระเบียบภายในมากนักเมื่อเทียบกับองค์การมหาชนที่จัดตั้งขึ้นภายหลังที่มีภารกิจในด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัย จากการรวบรวมข้อมูลของคณะผู้วิจัย ณ เดือนกรกฎาคม 2551 โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีกฎระเบียบภายในทั้งสิ้น 7 ฉบับ แบ่งเป็นข้อบังคับ 4 ฉบับ ระเบียบ 3 ฉบับ ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

(1) กลุ่มที่เป็นข้อบังคับ ได้แก่

- ข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2544 แก้ไขจนถึงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2547
- ข้อบังคับว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2544
- ข้อบังคับว่าด้วยการเงินและการบัญชี พ.ศ. 2544
- ข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548

## (2) กลุ่มที่เป็นระเบียบ ได้แก่

- ระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2544 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง พ.ศ. 2546
- ระเบียบว่าด้วยกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พ.ศ. 2546
- ระเบียบว่าด้วยสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง พ.ศ. 2547

เมื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงกฎระเบียบภายในของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน คณะผู้วิจัย เห็นว่า โรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นตัวอย่างขององค์การมหาชนที่มีการกิจโดยเฉพาะ และมีการออกกฎระเบียบเพียงเท่าที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร เฉพาะที่สำคัญ ไม่มีการออกกฎระเบียบมากเกินไป เมื่อพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการบริหารงานตามกฎระเบียบจะพบความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง และให้อำนาจแก่ผู้อำนวยการค่อนข้างมาก ในการอนุญาตหรือการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานที่ให้บริการแก่ประชาชนที่มีขอบเขตเฉพาะ การบริหารงานภายในองค์กรจะต้องให้อำนาจแก่ผู้บริหารสูงเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้สิ่งที่น่าสนใจของโรงพยาบาลบ้านแพ้วคือการออกข้อบังคับว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเป็นองค์การมหาชนไม่กี่แห่งที่ได้ดำเนินการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของการปฏิรูประบบราชการยุคใหม่ อันแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ และความพร้อมขององค์กรในการก้าวเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับและถือเป็นตัวอย่างแก่องค์การมหาชนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้คณะผู้วิจัยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าทางโรงพยาบาลอาจจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็นในการออกกฎระเบียบภายในอื่นๆ ที่จำเป็นในการให้ทุนการศึกษาวิจัย การสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปเพื่อเสริมบทบาทการให้บริการของโรงพยาบาล

3) **ด้านบุคลากร** จากการศึกษารวบรวมเอกสารและจากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร พบว่า การบริหารงานด้านบุคลากร มีลักษณะที่เป็นไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนเองภายในหน่วยงานที่สังกัด

เมื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร พบว่าโรงพยาบาลมีการออกกฎระเบียบเพียงพอที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร เฉพาะที่สำคัญ ไม่มีการออกกฎระเบียบมากเกินไปซึ่งในเรื่องของการกำหนดตำแหน่ง การได้รับเงินเดือน การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง และการเพิ่มพูนประสิทธิภาพต่างๆ ไม่ได้มีการออกกฎระเบียบภายใน ซึ่งที่พบจะมีเพียงระเบียบว่าด้วยสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของเจ้าหน้าที่และลูกจ้าง พ.ศ. 2547

4) **ด้านความเป็นอิสระ** จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนในด้านความเป็นอิสระจากคณะรัฐมนตรี พบว่า การทำงานของคณะกรรมการบริหารและโรงพยาบาล มีความเป็นอิสระจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขซึ่งเป็นผู้กำกับดูแล เนื่องจากภารกิจมีความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

5) **ด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร** ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบว่า

(1) ที่มาและกระบวนการในการคัดสรร กระบวนการสรรหาเป็นไปตามราชกฤษฎีกาขององค์การมหาชน ซึ่งคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นคนของประชาชนอย่างแท้จริง

(2) จำนวนของคณะกรรมการบริหารมีความเหมาะสมกับการบริหารงาน ซึ่งมาจากการแต่งตั้งโดยตำแหน่ง 4 ท่าน ภาคประชาชน 3 คน ภาครัฐ 3 คน ผู้อำนวยการ 1 คน รวมทั้งหมด 11 คน

(3) คณะกรรมการบริหารรับรู้บทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการชี้แจงถึงบทบาทและหน้าที่ให้กับคณะกรรมการบริหารทราบหลังจากเข้ารับตำแหน่ง

(4) คณะกรรมการบริหารทุกท่านปฏิบัติตามหน้าที่และบทบาทของตนเองได้เป็นอย่างดีตามอำนาจและกฎระเบียบที่วางไว้ เช่น การให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ดี เป็นต้น

#### 4.3.5 ผลการเก็บรวบรวมการประเมินประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารและผู้บริหารองค์การมหาชน

1) **คณะกรรมการบริหาร** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 3 คน จำแนกเป็นหญิง 2 คน ชาย 1 คน โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 36 – 45 ปี และมีการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยไม่ถึง 1 ปี สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของบอร์ดได้ตรงรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 7

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของบอร์ด

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	77.78	มาก
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	85.33	มาก
3) ด้านการบริหารบุคคล	85.56	มาก
4) ด้านการบริหารเวลา	76.67	มาก
5) ด้านการบริหารงาน	81.33	มาก
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	92.00	มาก
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	80.00	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>82.67</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ      คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย  
                     คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง  
                     คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 8

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของบอร์ด

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	-	-
มีความสามารถแต่น้อย	-	-
มีความสามารถในระดับปานกลาง	-	-
มีความสามารถในระดับมาก	3	100
<b>รวม</b>	<b>3</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 9

ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของบอร์ด

ระดับการแสดงบทบาทหน้าที่	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทที่กำหนด	-	-
น้อย	-	-
ปานกลาง	-	-
มาก	3	100
รวม	3	100

ตารางที่ 10

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของการเป็นบอร์ดขององค์กร

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	-	-
มีเหมาะสมน้อย	-	-
มีเหมาะสมปานกลาง	-	-
มีความเหมาะสมมาก	3	100
รวม	3	100

ตารางที่ 11

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของคณะที่ปรึกษาบอร์ด

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	-	-
มีความเหมาะสมน้อย	-	-
มีความเหมาะสมปานกลาง	1	33.3
มีความเหมาะสมมาก	2	66.7
รวม	3	100

## ตารางที่ 12

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	-	-
ปานกลาง	-	-
มาก	3	100
รวม	3	100

**สรุป** กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของบอร์ดอยู่ในระดับมากทุกด้าน และในภาพรวมแล้ว กลุ่มเป้าหมายทั้งหมดเห็นว่า บอร์ดมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมาก และเห็นว่า บอร์ดได้ทำหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดในระดับมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบาย และทิศทางขององค์กร รวมทั้งมีความโปร่งใส เป็นกันเอง

(1) กลุ่มเป้าหมายทั้งหมดเห็นว่า บอร์ดมีคุณสมบัติในการเป็นบอร์ดขององค์กรเหมาะสมในระดับมาก เนื่องจากมีศักยภาพและวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสภาพขององค์กร และใช้หลักธรรมาภิบาล โดยคิดว่าลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของบอร์ด ดังนี้

- มีความเข้าใจในลักษณะและภารกิจขององค์กร
- มีการกำหนดนโยบาย โปร่งใส ตรวจสอบได้
- มีการติดตามการทำงานของฝ่ายบริหารอย่างใกล้ชิด
- มีความรับผิดชอบมาก เสียสละต่อองค์กร ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในกิจกรรม

ต่าง ๆ

- มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงพยาบาล

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของบอร์ดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- ขาดผู้ที่มีความชำนาญในบางสาขาวิชา
- ใจดีเกินไป ทำให้เกิดการไม่เกรงใจ
- บางครั้งไม่เข้าใจการทำงานขององค์กร

(3) ข้อเสนอแนะ กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า คณะที่ปรึกษาที่บอร์ดจัดตั้งขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยให้เหตุผลว่า เหมาะสมเนื่องจากมีการใช้หลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายได้มีข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของบอร์ด ดังนี้

- ควรให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงานมีที่สำคัญๆ เพื่อเสริมสมรรถนะในการบริหารงาน

- การจัดหาผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง

- ควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจการขององค์กร

- ควรพิจารณาดูแลระบบอุปถัมภ์ เพราะอาจทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสื่อมลงได้

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายทั้งหมดยังเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับมาก แต่ยังคงมีปัญหาลักษณะอุปสรรคในการทำงาน คือ

- การทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจองค์การมหาชน

- สวัสดิการขององค์กรมหาชนยังไม่จูงใจเจ้าหน้าที่เพียงพอ เหมือนระบบราชการ

2) **ผู้อำนวยการ** จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายจำนวน 417 คน จำแนกเป็นหญิง 324 คน ชาย 74 คน และไม่ระบุเพศอีก 19 คน โดยส่วนใหญ่ ร้อยละ 41.5 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 26 – 35 ปี ร้อยละ 44.4 สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการทำงานเฉลี่ยระหว่าง 5 – 6 ปี สามารถสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 13

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการ

ด้าน	ค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็น (เต็ม 100 คะแนน)	สรุปผลระดับความ ตามเกณฑ์
1) ด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่	77.63	มาก
2) ด้านการบริหารงบประมาณ	73.89	มาก
3) ด้านการบริหารบุคคล	73.95	มาก
4) ด้านการบริหารเวลา	73.96	มาก
5) ด้านการบริหารงาน	76.48	มาก
6) ด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	76.00	มาก
7) ด้านการเรียนรู้องค์กร	76.84	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>75.54</b>	<b>มาก</b>

หมายเหตุ คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 0 – 33.33 อยู่ในระดับน้อย  
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 33.34 – 66.66 อยู่ในระดับปานกลาง  
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 66.67 – 100 อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 14

สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรของผู้อำนวยการ

ระดับความสามารถ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความสามารถ	1	0.2
มีความสามารถแต่น้อย	5	1.2
มีความสามารถในระดับปานกลาง	116	27.8
มีความสามารถในระดับมาก	267	64.0
ไม่ตอบ	28	6.7
<b>รวม</b>	<b>417</b>	<b>100</b>



ตารางที่ 15

ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติในการเป็นผู้อำนวยการ

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่มีความเหมาะสม	3	0.7
มีเหมาะสมน้อย	4	1.0
มีเหมาะสมปานกลาง	110	26.4
มีความเหมาะสมมาก	246	59.0
ไม่ตอบ	54	12.9
<b>รวม</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 16

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้ง

ระดับความเหมาะสม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย	2	0.5
ปานกลาง	108	25.9
มาก	107	25.7
ไม่ตอบ	200	48.0
<b>รวม</b>	<b>417</b>	<b>100</b>

**สรุป** กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของผู้อำนวยการในระดับมากทุกด้าน และในภาพรวม กลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้อำนวยการมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรในระดับมาก และเห็นว่าผู้อำนวยการมีคุณสมบัติเหมาะสมในระดับมากเช่นกัน โดยให้เหตุผลของความเหมาะสมดังนี้

- เป็นผู้ที่ดี ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมและความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ เป็นที่ยอมรับของทุกคน มีน้ำใจและความเป็นกันเองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานแสดงศักยภาพ
- มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถในการทำงาน

- เป็นบุคลากรในองค์กรมาก่อน สามารถทำงานต่างๆ และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง
- มีความรู้ความเข้าใจการเป็นองค์กรมหาชน สามารถบริหารองค์กรให้เป็นระดับแนวหน้าขององค์กรมหาชนได้
- มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

(1) ลักษณะเด่นในการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ ได้แก่

- เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ สร้างนวัตกรรมใหม่ พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- ความเป็นกันเอง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ให้ความสำคัญกับพนักงาน เอาใจใส่ด้านสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมคนดีในองค์กร
  - เป็นที่ยอมรับของทุกคน
  - ความสามารถในการบริหารจัดการ รับฟังและแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยความยุติธรรม
  - มีคุณธรรม บริหารงานด้วยความโปร่งใส
  - มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - มีความเสียสละ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวม
- บุคลิกภาพดูน่าเชื่อถือ การวางตัวเหมาะสม มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่
- ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้และพัฒนาการทำงานไปพร้อมกัน

(2) จุดอ่อนในการบริหารงานของผู้อำนวยการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่กลุ่มเป้าหมายได้แสดงความคิดเห็นไว้ มีดังนี้

- ขาดอิสระในการตัดสินใจ ควรมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ
- ควรเลือกบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับงาน ขาดทีมงานที่มีความสามารถ
- บางครั้งรับฟังและเชื่อบางคนมากเกินไป โดยไม่เป็นตัวของตัวเอง
- ประสบการณ์ด้านการบริหารยังน้อย อีกทั้งเป็นช่วงเริ่มต้นของการรับตำแหน่งบริหาร จึงทำให้การเรียนรู้กระบวนการทำงานภายในองค์กรยังไม่ครอบคลุม ขาดประสบการณ์ในการดูแลหน่วยงานพิเศษบางหน่วยงาน

- การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร การเข้าถึงระดับปฏิบัติการยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร
- งบประมาณจำกัด บางครั้งมีการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม
  - การประชาสัมพันธ์ ขาดสื่อที่มีประสิทธิภาพ
  - ขาดการประสานงานกับหน่วยงานนอก
  - ควรต้องปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรเดิมๆ
  - อิทธิพลจากผู้นำท้องถิ่น

(3) ข้อเสนอแนะต่อการทำหน้าที่ของผู้อำนวยการ กลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

- ควรตัดสินใจบนหลักเหตุผลและความถูกต้อง โดยใช้ความคิดของตนเองเป็นหลัก และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นแนวทางอย่างยุติธรรม ไม่ฟังความข้างเดียวโดยเฉพาะจากเจ้าหน้าที่ระดับสูงบางคน
  - การพิจารณาปรับเงินเดือนให้มากขึ้น จัดการระบบเงินเดือนให้ได้มาตรฐาน
  - การควบคุม ติดตาม และประเมินผลในการปฏิบัติงาน
- มีการพบปะกันระหว่างผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่ เพื่อรับทราบปัญหาและนโยบายร่วมกัน และสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
- การเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ทุกคนได้รับความเสมอภาค มีความยุติธรรม มีความเป็นกันเอง มีเมตตา
  - อยากให้มีการพัฒนาริเริ่มโครงการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ
  - กฎระเบียบต่างๆ ควรปรับปรุงใหม่ให้ทันสมัยและยุติธรรม
  - ผู้อำนวยการและทีมบริหารควรได้มาจากการเลือกตั้ง ไม่ใช่การแต่งตั้ง
  - ควรมีระบบการตรวจสอบในการใช้งบประมาณ

(4) ปัญหาและอุปสรรค กลุ่มเป้าหมายที่ตอบส่วนใหญ่ยังเห็นว่า องค์กรมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดตั้งในระดับปานกลางถึงระดับมาก แต่ยังคงมีปัญหาลักษณะอุปสรรคในการทำงาน คือ

- บุคลากรไม่เพียงพอ ค่าตอบแทนน้อย ไม่มีกำลังใจทำงาน ขาดแรงจูงใจและสวัสดิการ เกิดปัญหาการลาออก-โยกย้ายของบุคลากร ทำให้เกิดปัญหาการพัฒนาตามมา

- ความคล่องตัวในการบริหารจัดการภายในโรงพยาบาล
- ความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน
- การไม่กล้าตัดสินใจที่เด็ดขาดของผู้บริหาร
- ประชาชนยังไม่เข้าใจระบบงานขององค์การมหาชน
- องค์การยังไม่มีอิสระในการบริหารมากเท่าที่ควร

ตอนท้ายกลุ่มเป้าหมายได้เสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงานขององค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ ดังนี้

1. การกระจายอำนาจ และมีการติดตามการปฏิบัติงาน
2. การดูแลด้านเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการของบุคลากรให้เหมาะสม สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
3. มีกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรในองค์กร เสริมสร้างความร่วมมือและสามัคคีในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม
4. การมีทีมงานที่มีศักยภาพในการบริหารงาน บริหารด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป
5. รัฐควรช่วยประชาสัมพันธ์ให้ภาครัฐและเอกชนได้เข้าใจรูปแบบเฉพาะของโรงพยาบาลมากขึ้น
6. ผู้อำนวยการควรมาจากการเลือกตั้ง
7. จัดให้มีอุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย

#### 4.3.6 ผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง

##### 1) คณะกรรมการบริหาร

1.1) ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว ผลการดำเนินการที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง เนื่องจากเมื่อก่อนทางโรงพยาบาลมีการดำเนินงานตามภารกิจแบบนี้อยู่แล้ว เช่น การพยายามที่จะชักชวนชาวบ้านหรือหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง

## 1.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งของ องค์การ

- (1) ได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ พยายามที่จะหาภาคีโดยการดึงให้หน่วยงานหรือประชาชนเข้ามาทำงานร่วมกัน
- (2) มีช่องทางการทำงานร่วมกัน เช่น สื่ออย่างวิทยุชุมชน ทำให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย และสามารถที่จะแก้ไขปัญหาได้สะดวก
- (3) มีการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใสและยุติธรรมของผู้บริหารโรงพยาบาลนั้น โดยการสรุปผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการผู้บริหารทุกเดือนและมีการให้เกียรติและความเคารพต่อกัน ทำให้การบริหารงาน บริหารบุคคลเป็นไปอย่างเรียบร้อย
- (4) ทีมของคณะกรรมการที่หลากหลาย มาทำงานด้วยความสมัครใจทำเพื่อชุมชนและองค์กร พร้อมทั้งมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ขององค์กรเป็นอย่างดี จึงทำให้การทำงานราบรื่น มีความเหนียวแน่น สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง
- (5) โรงพยาบาลสามารถหาเงินได้ด้วยตัวเองในช่องทางต่าง ๆ เช่น การรับบริจาค เป็นต้น จึงทำให้การจัดสรรและการใช้เงินได้อย่างคล่องตัว

## 1.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็นจุดอ่อน

- (1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ขององค์การมหาชน
- (2) การเมืองระดับประเทศ ใช้อำนาจและผลประโยชน์โดยเอื้อประโยชน์กันทำให้การทำงานมีปัญหาเป็นบางครั้ง
- (3) การที่ผู้บริหารไม่อยู่เนื่องจากติดภารกิจหรือธุระต่างๆ ทำให้การทำงานของโรงพยาบาลบางอย่างล่าช้า ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้

## 1.4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของผู้บริหารขององค์การมหาชน

- (1) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง คือ มีการวางแผนเพื่อเป็นกรอบในการทำงานด้านการบริหารต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความชัดเจนในการทำงาน
- (2) ผู้บริหารใช้หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในการบริหารงานบุคคล ด้วยการสร้างความศรัทธาด้วยการเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำให้การช่วยเหลือและการเสียสละด้านการงานเพื่อส่วนรวม ทั้งนี้ จึงทำให้บุคลากรและคณะกรรมการบริหารให้ความไว้วางใจ

(3) ผู้บริหารโรงพยาบาลมีความพยายามที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การทำงานร่วมกันอย่างมีคุณภาพ การทำงานด้วยความโปร่งใส

1.5) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่น ๆ** โรงพยาบาลบ้านแพ้วเหมาะสมกับการเป็นองค์การมหาชน เพราะเป็นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการเองได้ ทั้งเรื่องเงิน งาน บุคลากร

1.6) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** มีความเหมาะสม เพราะเป็นหน่วยงานทางด้านสาธารณสุขโดยตรง

1.7) **ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง**

(1) ควรพัฒนาและส่งเสริมด้านองค์ความรู้ให้กับบุคลากรด้านความรู้ ความสามารถในการทำงานให้เต็มความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(2) รัฐบาลควรดูแลเรื่องงบประมาณ เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลให้ครบทุกด้าน

1.8) **ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน**

(1) การกำหนดตัวชี้วัดต้องมีคุณภาพที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ เนื่องจากลักษณะหรือภารกิจของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ดังนั้น จึงควรที่จะกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับองค์กรต่างๆ ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(2) การประเมินผลองค์กรถือว่าเป็นเรื่องดี แต่เนื่องจากปีหนึ่งๆ มีหลายหน่วยงานเข้ามาประเมินซึ่งการประเมินผลแต่ละครั้งก็ต้องขอเอกสารต่างๆ ประกอบการประเมินผลจำนวนมากและมีความหลากหลาย ส่งผลให้องค์กรต้องมีภาระหน้าที่เพิ่มมากขึ้น ทางโรงพยาบาลไม่ได้มีบุคคลที่ทำงานด้านนี้โดยตรง ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ที่ประเมินผลควรที่จะมีหน่วยงานกลางที่คอยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดหรือการประเมินผลนั้น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวไม่ซับซ้อนขององค์กรในการทำงาน

## 2) ผู้บริหาร

2.1) **ผลการดำเนินงานในภาพรวมหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งเป็นองค์การมหาชนแล้ว**

(1) การพัฒนาด้านตัวเลข มีการขยายเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากโรงพยาบาลสามารถบริหารจัดการการเงินได้เป็นอย่างดี ซึ่งปัจจุบันได้รับเงินสนับสนุนจากการสรรหาเงิน 800 ล้านบาท

(2) การให้บริการของผู้ป่วย ชาวบ้านได้รับการและมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงพยาบาลสามารถเข้าถึงประชาชนได้เป็นอย่างดี เช่น การเชิญผู้นำชาวบ้านมาเป็นคณะกรรมการบริหาร หรือที่ปรึกษา ทำให้การทำงานด้านบริการตรงกับความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง และปัจจุบันสามารถที่จะเปิดรับแพทย์และพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานข้างต้นประสบความสำเร็จ หรือสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์การ

(1) องค์การมีความคล่องตัวด้านการเงินในช่องทางต่างๆ เช่น การบริจาค การรักษาพยาบาล เป็นต้น

(2) คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การมีคุณภาพ สามารถทำงานเพื่อองค์การได้เต็มความสามารถ

(3) คณะกรรมการบริหารมีบทบาทด้านการส่งเสริมและพัฒนาองค์การด้วยความเข้าใจลักษณะและภารกิจขององค์การเป็นอย่างดี นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารที่มาจากประชาชนโดยตรงทำให้องค์การสามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ เพราะโรงพยาบาลเป็นองค์การที่ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชน

(4) การสร้างภาคีในภาคส่วนต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในปัจจุบัน หรือสิ่งที่เป็นจุดอ่อน โรงพยาบาลมีคนไข้ใช้สิทธิบัตรทอง (30 บาทรักษาทุกโรค) ประมาณ 70-80% ทำให้โรงพยาบาลต้องรับภาระเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ซึ่งไม่เพียงพอต่อค่าแรงของบุคลากร ค่าเครื่องมือแพทย์ที่ทันสมัย ค่าบำรุงรักษา แต่ก็พยายามที่จะหาเงินจากส่วนอื่นๆ เข้ามาเพื่อให้การดำเนินงานสะดวกมากยิ่งขึ้น

2.4) อำนาจการอนุมัติ อนุญาต สิ้นสุดที่บอร์ดหรือไม่ อำนาจในการอนุมัติ การอนุญาต สิ้นสุดที่คณะกรรมการบริหาร

2.5) ความเป็นอิสระของบอร์ดจากคณะรัฐมนตรี การทำงานของคณะกรรมการและองค์การ มีความเป็นอิสระจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขซึ่งผู้กำกับดูแลเนื่องจากการทำงานที่เหมาะสมและมีภารกิจที่ชัดเจน

## 2.6) ความคิดเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร

(1) ที่มาและกระบวนการในการคัดสรร กระบวนการสรรหาเป็นไปตามราชกฤษฎีกาขององค์การมหาชน ซึ่งคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นคนของประชาชนอย่างแท้จริง กล่าวคือ

(2) จำนวน จำนวนของคณะกรรมการบริหารมีความเหมาะสมกับการบริหารงาน ซึ่งมาจากการแต่งตั้งโดยตำแหน่ง 4 ท่าน ภาคประชาชน 3 คน ภาครัฐ 3 คน ผู้อำนวยการ 1 คน รวมทั้งหมด 11 คน

(3) การรับรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ คณะกรรมการบริหารรับรู้บทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการชี้แจงถึงบทบาทและหน้าที่ให้กับคณะกรรมการบริหารทราบหลังจากเข้ารับตำแหน่ง

(4) การทำหน้าที่ คณะกรรมการบริหารทุกท่านปฏิบัติตามหน้าที่และบทบาทของตนเองได้เป็นอย่างดีตามอำนาจและกฎระเบียบที่วางไว้ เช่น การให้ความคิดเห็นหรือข้อแนะนำที่ดี เป็นต้น

**2.7) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนสถานะองค์การมหาชนให้เป็นองค์กรประเภทอื่น ๆ** โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่เป็นองค์การมหาชน เพราะสามารถบริหารจัดการงาน งบประมาณ บุคลากรได้อย่างคล่องตัว เช่น การสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ และการให้ขวัญกำลังใจ ซึ่งถือว่าองค์กรสามารถทำตรงนี้ได้เต็มที่ ซึ่งถือเป็นหน่วยงานภาครัฐคงไม่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากนัก เป็นต้น

**2.8) ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของสังกัด** จากแนวคิดขององค์กรที่ต้องการให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อชุมชน และมีอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขทำให้การทำงานสอดคล้องกันได้เป็นอย่างดี ทั้งระดับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

**2.9) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงส่งเสริม และพัฒนาองค์การมหาชนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง** ควรมีการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบตามพระราชกฤษฎีกาให้มีความยืดหยุ่น เช่น ค่าตอบแทน ค่าเบี้ยประชุมของคณะกรรมการ

**2.10) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินการทำงานขององค์การมหาชน**

(1) ควรมีการกำหนดตัวชี้วัดให้มีความเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ เนื่องจากภารกิจของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานในการวัดถือว่าเป็นเรื่องสำคัญต่อการประเมินผลขององค์การมหาชน



(2) ก.พ.ร. ควรประสานงานกับหน่วยงานที่เข้ามาประเมินองค์การมหาชน เพื่อจัดทำหน่วยงานกลางในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อความสะดวกและไม่ซับซ้อน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง ซึ่งผู้ประเมินสร้างตัวชี้วัดจำนวนมากและไม่มีความชัดเจน ทำให้องค์การมหาชนไม่เข้าใจถึงความต้องการอย่างแท้จริง และการรวบรวมเอกสารประกอบการประเมินผลแต่ละตัวชี้วัดนั้นถือว่าเป็นยุ่งยากพอสมควร

2.11) ข้อเสนอแนะ ก.พ.ร. ควรมีการส่งเสริมให้เมืองคกรมหาชนแบบโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น ถ้าโรงพยาบาลออกนอกกรอบแล้วดีจริง ทำให้ไม่มีการขยายผลให้โรงพยาบาลต่างๆ ออกนอกกรอบเหมือนกัน โดยมีโรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นต้นแบบ นอกจากนี้จะได้เห็นถึงพัฒนาการของโรงพยาบาลต่างๆ ในการบริหารงาน นอกจากนี้เพื่อให้สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานที่ผ่านมาของโรงพยาบาลบ้านแพ้วด้วยว่ามีความเหมาะสมหรือควรที่จะปรับปรุงด้านใด เพราะปัจจุบันนี้ยังไม่มีตัวเปรียบเทียบให้เห็นจึงยังไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีที่สุด

#### 4.3.7 ผลการวิเคราะห์ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน)

1) ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งฯ ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่โรงพยาบาลกำหนดเอาไว้ คือ (1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านบริการ (2) สร้างนำซ่อมสุขภาพ (3) การพัฒนาคุณภาพสู่ HA และ (4) สร้างศักยภาพเชิงการแข่งขันและนวัตกรรม และมีความครอบคลุมในแต่ละวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยมีข้อสังเกตอีกหลายประการ เช่น บางกลยุทธ์ไม่มีการวางโครงการเพื่อดำเนินงาน เช่น (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัว (2) การให้ความรู้ในการดูแลสุขภาพแก่หญิงตั้งครรภ์ (3) ส่งเสริมให้มีการฝากครรภ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน (4) เสริมสร้างระบบเฝ้าระวัง ควบคุม ป้องกัน บำบัด รักษาและฟื้นฟูสภาพของประชาชนผู้เสพ และผู้ติดยาเสพติด (5) การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในการให้คำปรึกษา (6) คลินิกให้คำปรึกษาผู้ป่วยเรื้อรัง (7) เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านทักษะและวิชาการ (8) สร้างเครือข่ายการส่งต่อทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (9) การพัฒนาระบบสารสนเทศของโรงพยาบาลให้เป็นระบบดิจิทัล รวดเร็ว ถูกต้อง (10) เสริมสร้างระบบประกันสุขภาพ 30 บาท ให้มีคุณภาพและทั่วถึงในทุกกลุ่มเหล่านี้นี้เป็นต้น

ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ดำเนินงานแล้วสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจนด้านหนึ่งคือ การจัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานทั้งการส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการคุ้มครองผู้บริโภค ส่วนกลยุทธ์ เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ้ายทอดและคุ้มครองภูมิ

ปัญหาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ ซึ่งทางโรงพยาบาลจัดให้มีบริการเพียงด้านเดียว คือ การบริการนวดแผนไทย ซึ่งยังไม่ครอบคลุมกับกลยุทธ์ที่วางไว้

ในส่วนของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากการศึกษาผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว ในช่วงปี 2549 เป็นหลัก พบว่า โครงการที่ดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ต่าง ๆ มีผลการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- (1) สนับสนุนการตั้งชมรมด้านการดูแลสุขภาพด้านต่างๆ ในชุมชนมีการตั้งชมรมออกกำลังกาย 1 ชมรม และชมรมผู้สูงอายุ 1 ชมรม
- (2) ปฏิบัติการด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเชิงรุก มีการดำเนินงานงานคุ้มครองผู้บริโภคโดย การมีส่วนร่วมของชุมชนจำนวน 143 แห่ง
- (3) เพิ่มพื้นที่การให้บริการ ทั้งผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน เปิดให้มีโรงพยาบาลสาขา
- (4) การพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA และ QA จำแนกเป็น งานบริการผู้ป่วยนอกจำนวน 399,503 คน งานบริการผู้ป่วยใน 16,057 คน งานห้องผ่าตัด 3,872 ราย หน่วยไตเทียมจำนวน 22 ราย หอผู้ป่วยหนัก 16 เตียง จักษุวิทยา แพทย์ 1 คน
- (5) การสำรวจหลักประกันสุขภาพของประชากรในพื้นที่รับผิดชอบ มีการให้บริการงานประกันสังคมจำนวน 23,793 ลดลงจากปี 2548 จำนวน 13,619 คน
- (6) เสริมสร้างพฤติกรรมความร่วมมือในการดูแลสุขภาพในการลด ละเลิก พฤติกรรมเสี่ยง การส่งเสริมการออกกำลังกาย และดูแลสุขภาพ โดยมีกิจกรรมชมรมออกกำลังกาย 4 ครั้งต่อสัปดาห์
- (7) สร้างระบบประกันสุขภาพแบบบูรณาการทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น องค์กรเอกชน และประชาชน ผ่านงานประกันสังคมจำนวน 23,793 คน
- (8) จัดให้มีระบบบริการทางการแพทย์และสาธารณสุขที่มีคุณภาพมาตรฐานทั้งการส่งเสริมสุขภาพ เฝ้าระวังโรค และภัยสุขภาพ การรักษาพยาบาล และการคุ้มครองผู้บริโภค ผลการดำเนินงานได้แก่ งานคุ้มครองผู้บริโภคโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนจำนวน 143 แห่ง งานบริการผู้ป่วยนอก 422,419 ครั้ง งานบริการผู้ป่วยใน 17,670 คน งานห้องผ่าตัด 5,163 รายหน่วยไตเทียม 22 ราย หอผู้ป่วยหนัก 16 เตียง จักษุวิทยาแพทย์ 8 คน และงานทันตกรรม 27,367 ครั้ง
- (9) เสริมสร้างการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดและคุ้มครองภูมิปัญญาด้านการแพทย์แผนไทย การแพทย์พื้นบ้าน การแพทย์ทางเลือก และสมุนไพรที่มีคุณภาพ ผ่านโครงการแพทย์แผนไทยโดยให้บริการ 3,446 ครั้ง

(10) ส่งเสริมการวิจัยพัฒนาวิชาการและการเรียนรู้ด้านการแพทย์และสาธารณสุขรวมทั้งการคุ้มครองผู้บริโภคให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและปัญหาสุขภาพของประชากรในพื้นที่ ผลการดำเนินงานการคุ้มครองผู้บริโภค 143 แห่ง

**2) จุดแข็ง** กล่าวได้ว่าโรงพยาบาลบ้านแพ้วมีจุดเด่นหลายประการซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งของการดำเนินงาน คือ

(1) โรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นองค์การมหาชนในเชิงวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เป็นหน่วยงานที่ใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนเข้ามาวางนโยบายในการบริหารงาน ซึ่งวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลบ้านแพ้วถึงแม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ แต่ก็ยังมุ่งเน้นที่จะให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพกับองค์กร ตลอดระยะเวลากว่า 8 ปีที่ได้จัดตั้งเป็นองค์การมหาชนได้มีการกำหนดแนวทางในการบริหารงานไว้สองครั้งตามแผนการบริหารงานและแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงพยาบาล ซึ่งในระยะ 4 ปีแรก (2543-2547) โรงพยาบาลบ้านแพ้วสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้และสามารถพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าสามารถเป็นที่ยอมรับและไว้วางใจของประชาชนในชุมชนได้อย่างดี และในปี 2548 ทางโรงพยาบาลจึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ขึ้นใหม่เพื่อให้มีความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่มีเพิ่มมากขึ้น และมีความครอบคลุมกับแนวทางและนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย

(2) โรงพยาบาลบ้านแพ้ว ได้กำหนดพันธกิจของโรงพยาบาลที่มีความครอบคลุมภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกา และสามารถใช้เป็นแนวนโยบายในการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องมาตลอดทำให้โรงพยาบาลมีหลักในการดำเนินงานอย่างเด่นชัดและความต่อเนื่องในภารกิจหน้าที่ของโรงพยาบาล

(3) โรงพยาบาลบ้านแพ้วมีพัฒนาการด้านแนวคิดในการบริหารงานและมีหลักในการดำเนินงานคงที่ (ตามพันธกิจ) และมีความต่อเนื่อง บางส่วนมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างดี

(4) คณะกรรมการบริหารมีความหลากหลาย ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารองค์กร ซึ่งมาจากการคัดสรรของประชาชน จึงทำให้การดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพของชุมชนทำได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ คณะกรรมการเป็นคนในชุมชน จึงเข้าใจ เข้าถึงปัญหาของชุมชนได้อย่างแท้จริง เช่น โรงพยาบาลมีการออกหน่วยรักษายาตามสถานเอนกนามัยของชุมชน เพื่อให้บริการอย่างใกล้ชิดกับชาวบ้านในชุมชน และโรงพยาบาลมีสถานีวิทย์ของโรงพยาบาลเอง เพื่อประกาศ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆ

เกี่ยวกับโรงพยาบาลให้ประชาชนได้เข้าถึงได้โดยตรง เพราะมีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ควบคุมสถานีวิจัยนั้น เป็นต้น

(5) คณะกรรมการบริหารมีความเข้าใจของความเป็นองค์การมหาชน สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้การสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยไม่เข้ามาแทรกแซงการปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารงานมีความเป็นอิสระ เช่น การอนุมัติโครงการต่าง ๆ คณะกรรมการบริหารจะให้ผู้อำนวยการตัดสินใจถ้าจำนวนเงินน้อย (ไม่เกิน 10 ล้านบาท) ซึ่งไม่ต้องประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อรอการอนุมัติโครงการซึ่งอาจทำให้เกิดความล่าช้า เป็นต้น

(6) การสร้างภาคีและพันธมิตรในการดำเนินงาน ทำให้องค์กรสามารถหารายได้ให้กับโรงพยาบาลจากการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดโรตารี การรับบริจาคจากหน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ เป็นต้น จึงทำให้องค์กรมีงบประมาณในการจัดหาบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน ถือว่ามีศักยภาพเหมาะสมเทียบเท่ากับโรงพยาบาลเอกชน จึงทำให้โรงพยาบาลเป็นที่ยอมรับในเรื่องของการบริการจากประชาชนและองค์กรทั่วไป

(7) เนื่องจากโรงพยาบาลเป็นองค์การมหาชนในรูปแบบของการให้บริการประชาชนโดยตรง จึงพยายามที่จะขยายพื้นที่ในการรักษา โดยการตั้งศูนย์แพทย์กลาง 4 ศูนย์ ที่ขยายครอบคลุมเขตพื้นที่รักษาพยาบาลของโรงพยาบาล เพื่อเป็นการลดความแออัดของผู้เข้ามารักษาพยาบาลในโรงพยาบาล ถือว่าเป็นการให้บริการที่ใกล้ชิดกับประชาชนและตรงความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

(8) โรงพยาบาลบ้านแพ้วเป็นตัวอย่างขององค์การมหาชนที่มีภารกิจโดยเฉพาะ และมีการออกกฎระเบียบเพียงเท่าที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร เฉพาะที่สำคัญ ไม่มีการออกกฎระเบียบมากเกินไป เมื่อพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการบริหารงานตามกฎระเบียบจะพบความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูง และให้อำนาจแก่ผู้อำนวยการค่อนข้างมาก ในการอนุญาตหรือการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานที่ให้บริการแก่ประชาชนที่มีขอบเขตเฉพาะ การบริหารงานภายในองค์กรจะต้องให้อำนาจผู้บริหารสูงเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที

(9) มีการออกข้อบังคับว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเป็นองค์การมหาชนไม่กี่แห่งที่ได้ดำเนินการออกกฎระเบียบเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของการปฏิรูประบบราชการยุคใหม่ อันแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ และความพร้อมขององค์กรในการก้าวเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับและถือเป็นตัวอย่างแก่องค์การมหาชนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

(10) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการกำหนดกรอบ และมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการดำเนินงานมีความซื่อตรง โปร่งใส โดยมีการสรุปผลการ

ดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารและบุคลากรได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นผู้นำสูง ให้ความเคารพในความคิด และให้เกียรติบุคลากรที่ร่วมกันด้วย จึงทำให้การดำเนินงานได้รับความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ง่ายมาก

(11) คณะกรรมการบริหารมีประสิทธิภาพมากในการทำงาน โดยเฉพาะในประเด็นของ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงาน และการเรียนรู้องค์กร นอกจากนี้ยังมีลักษณะเด่นอื่น ๆ คือ มีความเข้าใจในลักษณะ และภารกิจขององค์กร มีการกำหนดนโยบายที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีการติดตามการดำเนินงานของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด มีความรับผิดชอบมาก เสียสละต่อการทำงาน และมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา

ผู้บริหารมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมาก โดยเฉพาะในส่วนของ การสร้างนวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำที่ดี ใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน มีคุณธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีศักยภาพและความสามารถ มีความรู้ความเข้าใจการเป็นองค์การมหาชน และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

**3) ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน และหรือจุดอ่อน** การดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว เป็นการดำเนินงานด้านสุขภาพซึ่งครอบคลุมทุกเพศทุกวัย ดังนั้นปัญหาในการดำเนินงานจึงประกอบด้วย

(1) โรงพยาบาลเป็นหน่วยงานที่ให้บริการประชาชน ผู้เข้ารับบริการส่วนใหญ่ (70-80%) จะเข้าร่วมโครงการประกันสุขภาพถ้วนหน้า (30 บาทรักษาทุกโรค) ซึ่งมีจำนวนมากโรงพยาบาลต้องรับภาระค่าใช้จ่ายสูงมาก และที่สำคัญขณะนี้โรงพยาบาลกำลังขยายอาคารรักษาผู้ป่วยและต้องซื้ออุปกรณ์การแพทย์ต่างๆ เพื่อให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ป่วย จึงมีความจำเป็นต้องใช้เงินจำนวนมาก รัฐควรที่จะส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณในด้านนี้ เพื่อให้โรงพยาบาลสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(2) หน่วยงานต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง ยังไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และลักษณะการทำงานของโรงพยาบาลที่เป็นองค์การมหาชน กล่าวคือโรงพยาบาลบ้านแพ้วยังเป็นโรงพยาบาลของรัฐ แต่มีการจัดระเบียบการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารมากยิ่งขึ้น แต่ต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งขึ้นตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข แต่หน่วยงานราชการบางหน่วยงานก็ยังคิดว่า โรงพยาบาลทำผิดกฎระเบียบของราชการ เป็นต้น

(3) แม้ว่าโรงพยาบาลบ้านแพ้วกำหนดกลยุทธ์ไว้มากมายหลายด้านในการที่จะปฏิบัติงาน อาจจะด้วยเหตุที่ว่าโรงพยาบาลเองต้องการที่จะวางแผนการดำเนินงานให้มีความครอบคลุมกับภารกิจหน้าที่ และครอบคลุมไปถึงชุมชน ซึ่งในระยะแรกกำหนดไว้ถึง 31 กลยุทธ์ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของโรงพยาบาลในเรื่องของทรัพยากรในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ต่างๆ ยังมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน รวมถึงเรื่องการเงินที่โรงพยาบาลมีข้อจำกัดที่แสวงหาผล

กำไร จึงทำให้โรงพยาบาลไม่สามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้ทั้งหมด และในแผนปฏิบัติงาน 3 ปี ของโรงพยาบาล (2549-2551) จึงได้ปรับลดลงเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่และศักยภาพขององค์กร โดยได้กำหนดไว้เพียง 14 กลยุทธ์

(4) การที่โรงพยาบาลบ้านแพ้วได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลและสามารถหารายได้เองจากการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอง แต่ก็ไม่ได้เพียงพอต่อการบริหารจัดการงบประมาณของโรงพยาบาล (บางปี ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้) ทั้งนี้โรงพยาบาลต้องมีภาระค่าใช้จ่ายทั้งในด้านบุคลากรและค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินงานเป็นจำนวนมากที่ต้องดำเนินการเอง เช่น การก่อสร้างอาคารเพื่อรองรับผู้ป่วย เป็นต้น เมื่อพิจารณางบประมาณในแต่ละปีกับการดำเนินงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้วแล้ว กล่าวได้ว่าเมื่อโรงพยาบาลมีศักยภาพและมีการพัฒนาเพิ่มขึ้นมากเท่าใด ค่าใช้จ่ายก็เพิ่มมากขึ้นเป็นเงาตามตัวด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะการที่โรงพยาบาลต้องรับภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทางการแพทย์ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นทุกปี รวมไปถึงนโยบายของรัฐที่ต้องการให้ประชาชนลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล (โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า)

(5) ระบบการจัดทำรายงานประจำปีเพื่อแสดงผลการดำเนินงานขององค์กร โรงพยาบาลบ้านแพ้วไม่มีการจำแนกผลการดำเนินงานในแต่ละด้าน เช่น การให้บริการผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน ไม่มีการจำแนกประเภทของการเข้ารับบริการ (เสนอเป็นภาพรวม) ด้านการชันสูตรโรค หน่วยไตเทียม จักษุวิทยา และหอผู้ป่วยหนัก ซึ่งไม่มีผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร มีจำนวนผู้เข้ารับบริการหรือไม่/เท่าใด หรือการให้บริการทางการแพทย์เคลื่อนที่ของโรงพยาบาล ก็ไม่มีรายงานผลการดำเนินงาน รวมไปถึงรายงานประจำปีมีความซ้ำซ้อนของเนื้อหาในแต่ละปี เช่น ใช้ข้อมูลเดิม ข้อความเดิม เนื้อหาเดิม (ซ้ำกันทั้งสองปี) จึงทำให้ไม่สามารถที่จะเปรียบเทียบการดำเนินงานที่ผ่านมาได้

(6) อย่างไรก็ตามแม้ว่าคณะกรรมการบริหารจะมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง แต่มีปัญหาล้วนของ ขาดความรู้ที่ชำนาญในการบางสาขา ในบางกรณีขาดความเข้าใจองค์กร

ในบางครั้งบางกรณีผู้บริหารยังขาดอิสระในการตัดสินใจ ขาดทีมงานที่มีความสามารถ ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อย รวมไปถึงขาดการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในโรงพยาบาล

**4) ความเหมาะสม ของสังกัดและความคุ้มค่า** เนื่องจากลักษณะงานของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว มีภารกิจที่ชัดเจนในเรื่องของการให้บริการด้านการแพทย์ ดังนั้นการที่โรงพยาบาลฯ สังกัดอยู่กับกระทรวงสาธารณสุขจึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามด้วยเหตุที่การดำเนินงานของโรงพยาบาลมีลักษณะที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ ภายใต้สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ทำให้การดำเนินงานบางอย่างไม่สอดคล้องกับนโยบาย ส่งผลให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจในการดำเนินงาน

5) ข้อเสนอแนะ เมื่อพิจารณาจากปัญหาและอุปสรรค หรือจุดอ่อนของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ ดังนี้คือ

- (1) โรงพยาบาลบ้านแพ้วควรกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับศักยภาพด้านทรัพยากร เพื่อให้เกิดความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- (2) ควรมีการขยายแนวคิดในการพัฒนาโรงพยาบาลอื่น ๆ ให้เป็นองค์การมหาชนเช่นเดียวกับโรงพยาบาลบ้านแพ้ว เนื่องจากในปัจจุบันมีเพียงโรงพยาบาลบ้านแพ้วเท่านั้นที่เป็นองค์การมหาชน
- (3) ควรมีการพิจารณาสับส่นงบประมาณจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้สอดคล้องกับปริมาณภารกิจของโรงพยาบาลที่มีเพิ่มมากขึ้น
- (4) ควรมีการวางแผนและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาความไม่เพียงพอของทรัพยากร ทั้งทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ และสถานที่

คณะผู้วิจัยเห็นว่าโรงพยาบาลบ้านแพ้ว แม้จะเป็นองค์การมหาชนที่มีการให้บริการทางการแพทย์แก่ประชาชนทั่วไป นำมาซึ่งรายได้บางส่วน นอกจากนี้ยังมีเงินบริจาคของผู้มีจิตศรัทธาเพิ่มเติม ทำให้มุมมองของบุคคลภายนอกเห็นว่าสามารถเลี้ยงตนเองได้ แต่อันที่จริงก็ไม่ถูกต้องเสียทั้งหมด เนื่องจากโรงพยาบาลเองก็มีภาระที่ต้องแบกรับอยู่จำนวนมากจากนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล ตั้งแต่โครงการ 30 บาท รักษาได้ทุกโรค อีกทั้ง การเป็นองค์การมหาชนที่ถูกกำหนดตามกฎหมายว่าไม่ให้แสวงหากำไร ดังนั้นโรงพยาบาลบ้านแพ้วจึงมีปัญหาด้านงบประมาณที่เพียงพอในการบริหารงานอยู่มากพอสมควรนับตั้งแต่จัดตั้ง ดังนั้น ทางคณะผู้วิจัย เห็นว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องพิจารณาถึงปัญหาด้านงบประมาณเพื่อหาทางสนับสนุนเพิ่มเติม และชี้แจงกับสำนักงบประมาณให้เข้ามาช่วยเหลือต่อไป