

## บทที่ 4 โรงพยาบาลเป็นองค์กรอย่างหนึ่ง

โรงพยาบาลโดยทั่วไป ย่อมจะต้องมีการจัดระเบียบทางด้านบริหาร เพราะมีบุคคลหลายอาชีพทำงานร่วมกัน การบริการที่ให้แก่ผู้ป่วยใช้แต่ละคนนั้นต้องใช้คนหลายคนเป็นผูปฏิบัติ มีการแยกส่วนต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการร่วมมือกันทำงาน นโยบายใหญ่ของโรงพยาบาลโดยทั่วไปก็คือ จะต้องให้การรักษายาบาลแก่คนไข้ (ซึ่งมีวันอยู่ในโรงพยาบาลอย่างจำกัด) การสั่งยารักษาและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โรงพยาบาลจึงเป็นแหล่งผลิตยา ทำการผ่าตัดและให้การรักษายาบาลแก่คนไข้ได้ป่วยทั้งหลาย จุดสำคัญยิ่งหรือจุดหมายปลายทางของการรักษายาบาลก็เพื่อช่วยชีวิตให้รอดอยู่และทำให้คนไข้มีอนามัยดี โรงพยาบาลบางแห่งอาจมีนโยบายหรือจุดมุ่งหมายมากกว่านี้ คือรวมไปถึงการรักษาและการช่วยชีวิตมีระเบียบที่แน่นอน และมีการปรับปรุงระเบียบต่าง ๆ ทางด้านใช้จ่ายเงิน การฝึกอบรม และการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับยารักษาโรค การพยาบาลและการจ้างลูกจ้างมากมาย แต่ทั้งหมดนี้เป็นเพียงเครื่องมือช่วยในการให้บริการแก่คนไข้ อันเป็นเพียงขั้นพื้นฐานในการจัดระบบขององค์กรหรือสถาบันในการรักษายาบาลชุมชนโดยทั่วไป

การบริหารของโรงพยาบาลนั้น ผิดกับการบริหารงานอื่น ๆ ตรงที่โรงพยาบาลจะต้องวางระเบียบและกฎเกณฑ์ทางด้านจิตวิทยาในการปฏิบัติงานกับคนหมู่มาก และมีอาชีพต่าง ๆ กัน เช่น แพทย์และพยาบาล ซึ่งมักจะคิดว่าอาชีพของตนน่าเลื่อมใส เป็นอาชีพที่เด่นกว่าอาชีพอื่น ๆ เพราะมีการเคารพนับถือให้เกียรติสูง ผู้ที่ทำงานกับโรงพยาบาลมักจะพูดว่าเขาพอใจที่จะทำงานนี้ เพราะโรงพยาบาลแสดงถึงความเมตตาปรานี เขาพอใจและชอบที่จะอุทิศตัวเองให้ได้ทำประโยชน์ต่อผู้อื่น ให้ประชาชนทั่วไปได้รับความสุขสบายและความพอใจ แม้จะไม่มีสินจ้างหรือรางวัลแต่อย่างใดก็ไม่สำคัญ เป็นงานที่เข้าไปด้วยความรักและทำกับคนไข้ต่าง ๆ กัน ได้พบปะกับคนที่มีความรู้หรือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งผิดกับที่ทำงานอื่น ๆ อันอาจมีผลประโยชน์ที่น่าเลื่อมใสต่าง ๆ ดังนั้น การวางรูปแบบหรือองค์กรให้กับโรงพยาบาล จึงต้องคำนึงถึงบุคคลที่ขอช่วยสังคม ซึ่งก็คือ

จะมีปัญหาน้อยกว่าปัญหาอื่น ๆ ในโรงพยาบาลที่จะตามมา การที่จะได้รับผลสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นผู้เข้าใจในเหตุการณ์ ก็จะสามารถดำเนินงานจัดระเบียบได้เป็นอย่างดี

## ค้ำแรงงานในโรงพยาบาล

การบริหารงานในโรงพยาบาลต้องใช้คนงานจำนวนมาก ซึ่งประกอบไปด้วย กองและฝ่ายต่าง ๆ คนงานหลายประเภททั้งนั่งโต๊ะและใช้แรงงาน การทำงานขึ้นอยู่กับภาระงานและช่วยกันบริการแก่คนไข้ การทำงานในโรงพยาบาลไม่เหมือนกับการทำงานในโรงงานอื่น ๆ กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถสูง เพราะปฏิบัติงานกับผู้มีคุณวุฒิ มีการศึกษาดี หรืออบรมมาแล้วอย่างดี รวมทั้งผู้ชำนาญการต่าง ๆ ซึ่งรู้ดีเกี่ยวกับระบบการบริหารงานที่ซับซ้อนหลาย แต่คนเหล่านี้ไม่เฉพาะแต่ผู้ที่กล่าวถึงเท่านั้น ยังรวมถึงบุคคลร่วมงาน คือ นายแพทย์ ซึ่งจะต้องมีการประสานงานกันได้อย่างดี และยังมีแผนกเภสัชกร ซึ่งจะแบ่งออกเป็นแผนกโดยเฉพาะ มีเภสัชกรเป็นหัวหน้าและพยาบาลปริญญาคอยควบคุมดูแลอยู่ด้วย ฝ่ายพยาบาลนี้ก็มีแยกออกไปหลายกลุ่ม นอกจากพยาบาลปริญญาแล้ว ยังมีผู้ช่วยพยาบาลและพยาบาลฝึกหัดอีกด้วย 2 กลุ่มนี้จึงใหญ่มากในโรงพยาบาลเท่า ๆ กับแพทย์ กองเภสัชกรรมจะต้องดูแลไม่เฉพาะแต่เรื่องให้ยาแก่คนไข้เท่านั้น แต่จะต้องทำการสั่งยาให้กับเด็กคนไข้ อาหารที่สั่งห้าม การเก็บรักษายาและอุปกรณ์การแพทย์ การผสมยา นอกจาก 2 หน่วยใหญ่นี้แล้ว งานอื่น ๆ ก็ได้แก่ ผู้ดูแลความสะอาด พนักงานซักกรีด ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในห้องปฏิบัติการฝ่ายวิทยาศาสตร์ แผนกเอกซเรย์ของโรงพยาบาล บุคคลเหล่านี้มีจำนวนมากพอ ๆ กับเสมียนพนักงานและเลขานุการ นอกจากนี้ ยังมีบุคลากรทางการเงินและการบัญชี ซึ่งจะต้องเป็นผู้ออกวิธีปฏิบัติและระเบียบการใช้จ่ายเงินต่าง ๆ ซึ่งอาจจะต้องใช้คนงานหลายคนมาร่วมมือกันทำงาน นอกจากนี้ ยังมีผู้ทำหน้าที่อาสาสมัครทำงานให้เปล่า ๆ โดยมีได้เป็นลูกจ้างของโรงพยาบาลอีกด้วย

## การร่วมมือให้บริการแก่คนไข้

การที่จะให้บริการได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องหัดให้คนงานร่วมมือกันทำงาน โดยให้แต่ละคนรู้หน้าที่ของตนอย่างกระจ่างแจ้ง การจัดปฐมนิเทศ หรือฝึกอบรมจึงมีความสำคัญมาก การทำงานในโรงพยาบาลจำเป็นที่จะต้องร่วมงานกันเป็นทีม แพทย์ พยาบาล เภสัชกร และ

คนงานจะไม่สามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของตนไปแต่ลำพังได้ ทุกคนต้องระลึกรู้อยู่เสมอว่างานในโรงพยาบาลจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน แม้แต่งานวิชาชีพวิชาการซึ่งนับว่าเป็นงานอิสระเสรี เป็นงานเฉพาะอย่าง รักษาเฉพาะโรคก็ตาม ก็ยังต้องอาศัยหรือได้รับความช่วยเหลือจากงานของแผนกอื่น ๆ เมื่อทุกหน่วยงานได้มีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบของงานอื่น ๆ จากการอบรมแล้ว การทำงานในโรงพยาบาลก็จะได้มีการประสานงานกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บริการนั้น ๆ สนองความต้องการของคนไข้ได้ทันใจ ถ้าโรงพยาบาลใดปล่อยให้ทำงานหลายหน่วยต่างฝ่ายต่างทำ ไม่มีการร่วมมือกันทำงานแล้ว ก็คงจะต้องประสบกับความหายนะหรือยืนยงอยู่ต่อไปไม่ได้

เป็นที่น่าสังเกตและน่าสนใจก็คือ การดำเนินงานในโรงพยาบาลผิดกับการดำเนินงานด้านบริหารของโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตอื่น ๆ ตรงที่การบริหารโรงพยาบาลต้องการผู้เชี่ยวชาญในด้านการต้อนรับและการรักษาคนไข้ ซึ่งการทำงานเพียง 2 อย่างนี้ ก็มีมากจนไม่สามารถจัดระเบียบได้อย่างดีและทั่วถึง การรักษาคนไข้ก็ควรมีการจัดหน้าที่หรือแรงลักษณะงานให้ลึกลงไปถึงการเยี่ยมไข้อย่างสม่ำเสมอ และที่ผิดกันกับอุตสาหกรรมการผลิตก็อย่างหนึ่งคือ ไม่สามารถกำหนดหรือวางแผนการณ่วงหน้าอย่างแน่นอนได้ การวางแผนหรือระเบียบบริหารนี้ ขึ้นอยู่กับคนหลายกลุ่มหลายอาชีพที่จะต้องให้บริการต่อเนื่องในวันต่อวัน หรือตามความต้องการที่ไม่ซ้ำกันเลย เหตุนี้เองจึงทำให้วางแผนการณ่วงหน้าไม่ได้ สำหรับผู้บริหารจึงต้องถือว่าคนไข้หรือผู้เจ็บป่วยที่เป็นลูกค้าของเรานั้น คือจุดศูนย์กลางซึ่งไม่ได้อยู่นาน เพียงมารับการรักษาชั่วคราว อันสั้นแล้วก็กลับออกไปอย่างรวดเร็ว วันหนึ่ง ๆ มีเป็นจำนวนมาก

## โรงพยาบาลไม่มีสิทธิ์เลียนแบบประชาธิปไตย

โรงพยาบาลมีลักษณะของความเป็นมนุษย์มากกว่าเป็นระบบเครื่องจักร เพราะถึงแม้ว่าในองค์กรเหล่านี้จะมีการแบ่งงานกันอย่างมากมายหลายระดับ แต่งานต่าง ๆ ก็ต้องเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน การประสานงานกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากเป็นเรื่องของความเป็นความตายของมนุษย์ นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ ก็ต้องอาศัยความชำนาญการปรับตัวและการจูงใจที่ถูกต้อง หากใช้แบบเครื่องจักรไม่ เพราะโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งใช้เครื่องจักรในการทำงานนั้น อาจวางแผนล่วงหน้าได้ แต่ในโรง

พยาบาลคงไม่มีทางที่จะบงการผู้ป่วยให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ ดังนั้น การมีวิจลาจล (Judgement) จึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากฎระเบียบขององค์กรเลย ผู้ที่ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ให้บริการต่อคนไข้ในโรงพยาบาลทุกคน ต้องทำงานเต็มที่ตลอดเวลา และยุ่งอยู่กับบุคคลที่ต้องการบริการจากเขา ดังนั้น จึงเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญหรือการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรคสาขาต่าง ๆ โรงพยาบาลใดจะมีประสิทธิภาพสูงหรือต่ำ จึงขึ้นอยู่กับตัวผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่จะเสียสละในการปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือด้วยความสมัครใจ พร้อมทั้งให้ความเป็นกันเองหรือการต้อนรับที่ดีเป็นพื้นฐานอีกด้วย

โรงพยาบาลที่สมบูรณ์แบบมักจะให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจเต็มที่ คือ เข้าคุมอำนาจอยู่ในมือทั้งหมดแบบเผด็จการ ซึ่งขึ้นอยู่กับนโยบายที่สมบูรณ์แบบมีการวางกฎระเบียบ และหลักการปฏิบัติตามข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ถ้าทำได้ดีมากก็จะมีอำนาจควบคุมการปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานอีกด้วย จึงเห็นได้ชัดว่าจะมีการปล่อยเสรีแบบประชาธิปไตยในโรงพยาบาลไม่ได้ เมื่อพูดถึงการดำเนินงานในโรงพยาบาล ต้องคำนึงถึงอำนาจในการปฏิบัติงานซึ่งจะมีอยู่ในตัวของมันเอง การที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจนี้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการระเบียบ วินัยที่เข้มงวด หากไม่ปฏิบัติตาม นอกจากงานนั้น ๆ จะไม่เป็นไปตามแผนแล้วยังบ่งถึงสถานภาพของแต่ละบุคคลอีกด้วย

### การรักษาอำนาจอย่างเกี่ยวข้องกับศาสนาและทหาร

โรงพยาบาลมีอำนาจในการตัดสินใจมาตั้งแต่ยุคอาบราฮัม เริ่มแรกคือ การมีหน้าที่ต้องกระทำในโรงพยาบาล ได้แก่ การรักษาพยาบาล การสั่งยา จึงทำให้โรงพยาบาลดำเนินงานคล้ายกับทหาร หรือองค์การศาสนา คือทหารหรือศาสนานั้นมักเน้นให้ทหารหรือพระ รู้จัก "หน้าที่" ที่แต่ละคนจะต้องกระทำอย่างเคร่งครัด แม้จะต้องทำอย่างจำใจก็ตาม ก็จำเป็นต้องปฏิบัติเมื่อถึงเวลาจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เมื่อโรงพยาบาลนั้นได้ดำเนินงานต่อมา วัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ ก็มีเพิ่มตามมากขึ้น โดยมีผู้บันทึกไว้ว่า ใน 50 ปีก่อน โรงพยาบาลได้เปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไปมากเหมือนกัน สามารถหลุดพ้นจากอำนาจมาปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหารอย่างมีเหตุผลขึ้น

ปัจจุบันนี้ จะเห็นว่า โรงพยาบาลมีระบบการบังคับอย่างโบราณ ควบคู่ไปกับการบริหารงานอย่างมีเหตุผลแล้วก็ตาม แต่ก็เชื่อว่าในอนาคตจะหลุดพ้นจากอำนาจบังคับต่าง ๆ ได้ การที่ยังคงรักษาอำนาจได้อยู่อย่างมีเหตุผลมาจาก

1. โรงพยาบาลดำเนินการเกี่ยวกับความเป็นความตายของมนุษย์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา เมื่อมีชีวิตคนเป็นเคมัพันอยู่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็ไม่ว่าจะทำผิดหรือมีการผิดพลาดบังเกิดขึ้น วิธีที่ผู้บริหารคิดว่าจะสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นนั้นคือ ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือวินัยที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และทุก ๆ กฎระเบียบ ควรมีการปฏิบัติตามอย่างไม่มีทางเลือกใด ๆ ทั้งสิ้น

2. โรงพยาบาลจะดีหรือเลวเกี่ยวข้องกับตรงกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายในโรงพยาบาล ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องม้ออำนาจบังคับ ซึ่งรวมถึงการวางกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด การควบคุมงานโดยตรง การมีวินัยเป็นสิ่งสำคัญ โดยคาดล่วงหน้าว่า

- ก. การมีระเบียบวินัยของคณงานนั้นปลูกฝังได้
- ข. มีการออกกฎให้ปฏิบัติตามและคอยดูแลให้อยู่ในวงจำกัด
- ค. มีการให้คะแนนหรือรางวัลต่อการกระทำนั้น ๆ

3. การปฏิบัติงานอาจจะม้อสิ่งล่อหรือยั่วให้ล้มเหลวได้ง่าย จากชนธรรมชาติเนียมประเพณีต่าง ๆ ดังนั้น ถ้าออกกฎให้ปฏิบัติแล้ว บริการก็จะไม่หายไป จะดำรงอยู่ตลอดกาล ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามกฎที่วางไว้นั้น

### เหตุผลที่โรงพยาบาลใช้อำนาจเผด็จการแบบทหาร

เมื่อดูจากประวัติศาสตร์ของโรงพยาบาลในตอนแรก จะเห็นว่าโรงพยาบาลมีอำนาจยิ่งใหญ่ เพราะเมื่อก่อตั้งใหม่ ๆ โรงพยาบาลมักจะมีปัญหามากมาย คนที่รู้จักลักษณะงานหรือหน้าที่ของตนก็จะทำไป แต่คนที่ยังไม่รู้ซึ่งต้องมาแก้ไขวิกฤติการณ์ร้ายแแปตรวมทั้งเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารต้องตั้งกฎเกณฑ์วางระเบียบแบบเดียวกับทหาร และนำเอาวิธีการควบคุมของทหารมาใช้ในโรงพยาบาล กล่าวคือ อำนาจและหน้าที่รับผิดชอบจะต้องรู้กันอย่างแน่ชัด มีการแบ่งแยกอำนาจและยอมรับในการบังคับตามอำนาจนั้น และต้องมีการปฏิบัติตามโดยใช้วินัยเป็นหลัก เมื่อ

โรงพยาบาลต้องให้บริการแก่คนเจ็บไข้ได้ป่วยตลอดเวลา ด้วยการดำเนินงานแบบเครื่องจักร คือทำโดยไม่หยุดถ้าการให้บริการนั้นยังไม่เสร็จสิ้น รวมทั้งต้องทำให้ดีที่สุดหรืออย่างสุดฝีมือจะทำผิดไม่ได้เลย เช่นนี้ แต่ก็ไม่ได้ปล่อยยให้ขาดชีวิตจิตใจเหมือนเครื่องจักรไปด้วย เพราะต้องใช้คนเป็นจำนวนมากในการทำงาน หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อกัน มีความเมตตาปรานีระหว่างเพื่อนมนุษย์ในสังคมเดียวกัน ย่อมจะดีกว่าเครื่องจักรมากมายตรงที่ทำให้เกิดความเคยชินกับปัญหาการบริหารด้านอื่น ๆ และสามารถแก้ไขได้ ทำให้เกิดผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ขึ้น รวมทั้งด้านให้ยารักษาแก่คนไข้ตรงกับโรค โรงพยาบาลก็ย่อมจะมีผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น เป็นเหตุให้ได้รับค่ารักษามากมายตามไปด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นผลมาจากกฎระเบียบที่โรงพยาบาลสร้างขึ้น เพื่อเป็นอำนาจบังคับแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีการทำตามอย่างเข้มแข็ง

### ความสามารถทั่วไปที่โรงพยาบาลต้องการ

โรงพยาบาลต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เฉพาะแต่ด้านบริการเท่านั้น แต่ในด้านการมีผลตอบแทนเป็นกำไรทางด้านเศรษฐกิจด้วย โรงพยาบาลใดก็ตามที่มีบริการดีก็เพราะมียารักษาโรคที่ดี และให้การพยาบาลที่เยี่ยมยอด จึงอาจมีราคาแพง เพราะยาและอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และความสะอาดต่าง ๆ นั้น จำเป็นต้องลงทุนสูง แม้ว่าโรงพยาบาลจะประหยัดค่าใช้จ่ายโดยเลือกแต่สิ่งจำเป็นเท่านั้นก็ตาม ก็ยังจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทน คือ เงินเดือนหรือเบี้ยเลี้ยงให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนในด้านผู้ใช้บริการหรือผู้ป่วยก็หวังในทางตรงกันข้ามคือต้องการจ่ายค่ารักษาในราคาต่ำสุด ขณะเดียวกันก็ต้องการบริการที่ดี ผู้บริหารของโรงพยาบาลมักลำบากใจ จึงมีกฎที่โรงพยาบาลมีไว้บ่วงใจว่า การปฏิบัติงานที่ดีเลิศของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีส่วนทำให้บริการของโรงพยาบาลยอดเยี่ยมได้นั้น ไม่จำเป็นจะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายสูงเสมอไป ความสามารถหรือการมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลจึงต้องขึ้นอยู่กับการรักษาอำนาจอยู่ในมือซึ่งหมายถึงการมีกฎระเบียบและวินัย ดังที่กล่าวแล้วในตอนต้น

### ความต้องการที่จะให้มีการประสานงานกันได้

การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจะต้องคำนึงถึงกฎข้อบังคับเป็นอย่างมาก เมื่อทำได้ตามกฎที่วางไว้ ก็จะเกิดความชำนาญ งานที่ยากในตอนแรก ก็จะง่ายเข้า จุดประสงค์ส่วนใหญ่ของการวางกฎระเบียบไว้นั้นก็เพื่อทำให้ง่ายในการประสานงาน

การทำงานเป็นหมู่หรือร่วมกันเป็นทีมนั้น ในโรงพยาบาลจะขาดเสียมิได้ การทำงานในโรงพยาบาลจึงทำตามใจของแต่ละคนไม่ได้ และผิดจุดประสงค์ก็ไม่ได้เหมือนกัน ต้องประสานกันอย่างใกล้ชิด แม้จะต่างสาขากันก็ตาม สรุปคือโรงพยาบาลที่ดีต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ขณะเดียวกันก็รักษาระเบียบไปด้วย

## การทำงานต่างอาชีพ

ในโรงพยาบาลมีบุคลากรหลายอาชีพ บริการที่สำคัญที่สุดในโรงพยาบาลคือ การบำบัดรักษา ซึ่งบุคลากรที่ทำงานด้านการรักษานี้จะต้องผ่านการศึกษอบรมมาก่อนแล้ว เช่น แพทย์พยาบาล เป็นต้น ซึ่งนอกจากทางด้านวิชาการแพทย์พยาบาลแล้ว ยังผ่านการอบรมทางด้านจริย-บรรณ และความปลอดภัยที่คำนึงถึงจรรยาบรรณ และการร่วมมือกันทำงาน ดังนั้น การทำงานร่วมกันจึงไม่น่ามีปัญหาสำหรับบุคลากรต่างอาชีพ ตั้งแต่ฝ่ายบริหารลงไปถึงเภสัชกร โภชนาการ และหน่วยงานอื่น ๆ

## ความคาดหวังในด้านการอาศัยซึ่งกันและกัน

ผู้ป่วยเจ็บมีสติสูงขึ้น ผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ และมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก ให้พอเพียงกัน ได้แก่การดูแลรักษาพยาบาลอย่างดีที่สุด มีความเคารพในหน้าที่ของตน มีความซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว พร้อมเสมอที่จะทำงานหนัก โรงพยาบาลใดมีผู้ปฏิบัติงานที่สนใจในการทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์เช่นที่กล่าว จะด้วยมีการฝึกอบรมหรือวิธีการใดก็ตาม ย่อมได้รับความสำเร็จ วิธีการหนึ่งที่อาจช่วยได้ก็คือ การวางกฎไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งระเบียบวินัยซึ่งจะเป็นโครงสร้างใช้ในการปฏิบัติ เพราะเมื่อต้องใช้บุคลากรมาบริการผู้ป่วยเจ็บมากขึ้น การทำงานก็ควรจะได้อยู่ในระดับดีตลอดไปอย่างเฉียบขาดรวดเร็ว

การเพิ่มความเข้าใจหรืออบรมให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้ ย่อมเป็นเครื่องยืนยันว่า โรงพยาบาลนั้น ๆ มีการรักษาระดับการทำงานที่ดี ทำให้เกิดความเชื่อถือจากประชาชนที่มาใช้บริการ การดูแลคนไข้ที่แยกออกได้เป็น 2 ประเด็นคือ การให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงานด้านรักษาพยาบาลสูง โรงพยาบาลที่ต้องการความไว้วางใจจากประชาชน จะต้องพยายามยกระดับฐานะของตนใน 2 ประเด็น

นี้ เราจึงเห็นตัวอย่างได้จากการที่สมัยก่อนเวลาเราเจ็บด้วยโรคอะไรก็ตาม จะต้องไปเข้าโรงพยาบาลหลายครั้งกว่าจะหายขาด แต่ปัจจุบันบริการดีขึ้น การปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูง จึงได้รับการรักษาในระยะเวลาอันสั้นก็หายจากโรคได้ ได้มีการจดสถิติเทียบเคียงเมื่อ 30 ปีก่อนว่า ถ้าเฉลี่ยของการอยู่โรงพยาบาลได้ลดลง 1/3 เท่า คือ จาก 12.6% ลงมาเป็น 8.1% ต่อวัน กล่าวได้ว่า ปัจจุบันระบบการทำงานในโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีส่วนทำให้คนไข้คนหนึ่ง ๆ ใช้เวลาอันสั้นอยู่ในโรงพยาบาลอีกด้วย

## การประสานงานในโรงพยาบาล

การประสานงาน (CO-ORDINATION) หมายถึงการที่กลุ่มบุคคลมาทำงานร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วม (GROUP EFFORT) และทำงานด้านความสามัคคีสัมพันธ์ (HARMONY) โดยงานแต่ละอย่างต้องสอดคล้องกัน (SYNCHRONIZE) จนสำเร็จตามที่กำหนด

### ประโยชน์การประสานงาน ได้แก่

1. ช่วยให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
2. ช่วยให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การได้
3. ช่วยให้ประหยัดเวลา
4. ช่วยประหยัดเงิน วัสดุสิ่งของในการดำเนินงานต่าง ๆ
5. ช่วยให้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ง่ายในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (TEAM WORK)
7. ช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะเพราะเข้าใจกันดี
8. ช่วยลดความขัดแย้งในที่ทำงาน
9. ช่วยสร้างขวัญในการทำงาน
10. ช่วยป้องกันการงานที่ซ้ำซ้อนกัน
11. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน

วิธีดำเนินงานด้านประสานงาน แบ่งออกเป็น 2 สายคือ ประสานงานในแผนกเดียวกัน และประสานงานกับแผนกอื่น ๆ ในโรงพยาบาลและนอกโรงพยาบาล



## การประสานงานภายในแผนกเดียวกัน

การประสานงานต้องอาศัยความมีระเบียบแบบแผนในการทำงานเป็นหลัก ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้หน้าที่ความรับผิดชอบ รู้สายการบังคับบัญชา มีการกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในงานแต่ละอย่างไว้ชัดเจน ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลง ยิ่งการทำงานในโรงพยาบาลมีหน่วยงานมากมาย เช่น งานรักษาพยาบาลผู้ป่วยนอก ผู้ที่เกี่ยวข้องคือ ประชาสัมพันธ์ พยาบาล แพทย์ เวชระเบียน เภสัชกร รังสี วิเคราะห์ การเงิน เป็นต้น ซึ่งแต่ละแผนกเหล่านี้จะต้องมีการประสานงานระหว่างคนในแผนกเดียวกันก่อน โดยที่หัวหน้าแผนกควรจะ

1. กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของแผนกให้ชัดเจน
2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละตำแหน่งให้ครบถ้วน
3. กำหนดสายการบังคับบัญชาของแต่ละตำแหน่ง
4. มองอำนาจหน้าที่ในการจัดการภายในแผนกให้แก่หัวหน้าที่จะกระทำได้แค่ไหนเพียงไร แล้วประกาศให้พนักงานทราบโดยทั่วไป

ปัญหาบางอย่างของการดำเนินงานในแผนกเดียวกัน อาจกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในงานของตน โดยวิธีระดมความคิด (BRAIN STORMING) ช่วยกันออกความคิดเห็นและทำข้อสรุป เมื่อตกลงกันได้ว่าจะใช้วิธีแก้ปัญหานั้น ๆ ก็ควรทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และปิดประกาศไว้ในแผนกเพื่อเป็นการเตือนความจำและทบทวนได้ตลอดเวลา ปัญหาในแผนกอีกอย่างหนึ่งคือ การทำงานของโรงพยาบาลจะติดต่อกัน 24 ชั่วโมง ต้องจัดเวรเป็นกะ (SHIFT WORK) ผลัดเปลี่ยนกัน จึงควรมีการมอบหมายอำนาจให้ผู้ที่รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานในกรณีหัวหน้างานไม่อยู่ เช่น มอบหมายว่าห้องตรวจเลขที่ 1-4 หรือห้องพักผู้ป่วย หมายเลข 50-70 ในแต่ละวันมีผู้ใดตำแหน่งใดเป็นผู้รับผิดชอบบ้าง โดยกำหนดไว้บนกระดานหรือสมุดมอบหมายงาน เป็นต้น เพื่อว่าเมื่อเกิดข้อขัดข้องขึ้นมา พนักงานในแผนกนั้นจะได้ทราบว่าควรจะปรึกษาผู้ใดในเวลาใด

การส่งเวรควรจะกำหนดให้มีเวลาเหลื่อมกัน เพื่อให้มีเวลาพบและปรึกษากันก่อนออกเวร ทำให้ผู้เข้าเวรรับไปดำเนินการต่อ และหัวหน้ามีโอกาสรับฟังปัญหาทักก่อน สามารถให้การปรึกษาได้ด้วย เพื่อทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการประชุมประจำสัปดาห์หรือ

เดือนอย่างสม่ำเสมอ อาจแบ่งประชุมในกลุ่มย่อยก่อน แล้วประชุมรวมทีหลัง เช่นประชุมผู้ช่วยพยาบาล 2 สัปดาห์ครั้ง แล้วประชุมรวมทั้งหมดเดือนละครั้ง เป็นต้น เพื่อให้หัวหน้าได้มีเวลาดูแลและแก้ปัญหาความรุนแรงในระหว่างกลุ่ม

หัวหน้าควรรู้จักผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งการงานและส่วนตัว พร้อมทั้งจะให้คำแนะนำด้วยความเป็นกลาง และจะช่วยสังเกตความผิดปกติจากพฤติกรรมที่เคยปฏิบัติ เพื่อสอบถามก็จะได้ทราบปัญหาของแต่ละคน เป็นการดีกว่าที่จะคิดเสียโดยไม่อาจชี้หรือแนะนำวิธีแก้ไขให้เขาด้วย ควรมีการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ เช่น นำเที่ยวบ้าง เพื่อให้เกิดความสามัคคีในแผนกและลดความเครียดในการทำงานด้วย

## การประสานงานระหว่างแผนก

การประสานงานของคนในแผนก นับว่าไม่เพียงพอสำหรับการทำงานในโรงพยาบาล ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับแผนกอื่น ๆ ด้วย จึงควรพิจารณาถึง เครื่องมือส่งเสริมหรือแนวทางในการประสานงานระหว่างแผนกอื่น ๆ ดังนี้

1. องค์กรต้องมีแผนผังการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อมิให้มีการสั่งงานข้ามสายงานไม่เข้าชั้นหรือก้าวก่ายหน้าที่กัน
2. มีระบบการติดต่องานที่ดี มีโทรศัพท์ให้ทุกจุดในโรงพยาบาล มีการส่งเอกสารหรือข้อความเพิ่มเติมถึงแผนกที่เกี่ยวข้องให้ทันทีและครบถ้วน
3. ระบบคณะกรรมการในโรงพยาบาลมีผู้ทำงานต่างอาชีพกันและอยู่ในระดับเดียวกันมาก มีหลายนโยบายที่เกี่ยวกับวิชาการ จะกำหนดหรือหาข้อสรุปยาก จึงต้องตั้งคณะกรรมการขึ้น เช่น นโยบายแนวปฏิบัติของแพทย์ ก็อาจตั้งคณะกรรมการแพทย์ มีแพทย์หัวหน้าแผนกทุกแผนกและตัวแทนระดับสูงทางฝ่ายบริหารมาเป็นกรรมการ เป็นต้น
4. ใช้วิธีร่วมประชุมหรือจัดฝึกอบรม ผู้บริหารต้องจัดให้มีการร่วมประชุมหัวหน้าแผนกต่าง ๆ อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อสรุปปัญหาที่เกิดขึ้นและปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหา ข้อระวังคือผู้เป็นประธานควรหลีกเลี่ยงการยกข้อบกพร่องของแผนกอื่นขึ้นมาโจมตีกัน ซึ่งจะกลายเป็นการก่อให้เกิดความขุ่นเคืองกัน ถ้าจะพูดถึงก็ควรพยายามให้เป็นแบบสร้างสรรค์คือ เสนอ

แนววิถีแก้ไขด้วย ส่วนการฝึกอบรมก็มีประโยชน์ เพราะเป็นการทบทวนความรู้เดิมและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพของผู้เข้าร่วมอบรม ทำให้ทราบว่าหน่วยงานอื่น ๆ เขาทำกันอย่างไร

5. ใช้วิธีควบคุมทางงบประมาณ นับว่างบประมาณมีความสัมพันธ์กับการบริหารอย่างใกล้ชิด เพราะระบบขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

6. ใช้การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ ติดต่อแบบกันเอง กล่าวคือ ขอร้อง ขอความช่วยเหลือ ไม่เป็นพิธีการ อาจใช้ความสนิทสนมทำให้เกิดความเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติ เป็นเหตุให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผิดกับการติดต่อแบบทางการ เพราะอาจจะเกิดความล่าช้าได้

นอกจากติดต่อประสานงานกับแผนกอื่นในโรงพยาบาลเดียวกันแล้ว ยังอาจมีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องข้างนอกโรงพยาบาลอีกด้วย มักจะมีเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ ซึ่งก็ต้องเป็นผู้ที่เหมาะสมในการทำหน้านี้ คือ มีกิริยามารยาทที่ดี มีความรู้ รู้ว่าจะต้องติดต่อที่ไหน และมีการศึกษาเตรียมพร้อมเกี่ยวกับหน่วยงานที่จะไปติดต่ออย่างดี ตลอดจนวิธีการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการด้วย การประสานงานระหว่างหน่วยงานภายนอกก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี

**การติดต่อประสานงานในโรงพยาบาลนั้น แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ คือ**

1. หน้าที่การปฏิบัติงานของโรงพยาบาล มีจุดประสงค์ใหญ่คือ ช่วยเหลือให้ผู้รับบริการ หรือผู้ป่วย ให้ได้รับการรักษาดูแลอย่างทั่วถึงทุกคนไป งานนี้นับเป็นอันดับแรก ส่วนการผลิตสิ่งต่าง ๆ ตามมาเป็นอันดับ 2

2. งานบริหารธุรกิจ จะต้องทำให้สอดคล้องหรือตรงกับความต้องการของผู้บริโภค แต่งานบริหารของโรงพยาบาล **คนใช้หรือผู้รับบริการต้องการโรงพยาบาล** และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (นายแพทย์) **มากกว่าสิ่งอื่น ๆ** จึงต้องมีข้อตกลงกันในระหว่างแพทย์ที่ทำงานด้วยกัน ซึ่งมีความต้องการและจุดหมายความต้องการที่แตกต่างกัน

3. การปฏิบัติงานในโรงพยาบาลนั้น **ผู้ทำงานต้องรู้จักในระหว่างคนทำงานด้วยกันว่าจะต้องรับผิดชอบการทำงานในภาวะฉุกเฉินได้** และพยายามทำให้ผิดพลาดน้อยที่สุด ส่วนการปฏิบัติงานในธุรกิจอื่น ๆ คนงานไม่จำเป็นต้องรู้จักกันอย่างแจ่มแจ้งถึงความรับผิดชอบดังกล่าวนั้น นอกจากมีกล่าวไว้ในข้อบังคับ

4. การที่โรงพยาบาลไม่สามารถผลิตได้ด้วยตนเองเหมือนกับโรงงานอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่ผลิตสินค้าด้วยเครื่องจักร **สิ่งที่ใช้ในการปฏิบัติงานแทนเครื่องจักรคือมนุษย์** จึงต้องมีการรู้จักหน้าที่ ยิ่งงานมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์แล้ว จึงย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

5. การที่คนงานหรือ**ผู้ให้บริการของโรงพยาบาลส่วนใหญ่เป็นแพทย์และพยาบาล** ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีคุณวุฒิ จึงมักจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารในโรงพยาบาลมากขึ้น

6. ผิดกับโรงงานอุตสาหกรรมตรงที่คนงานเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านรักษาคนป่วย หรือผู้รับบริการทั้งที่อยู่ประจำและมารักษาชั่วคราว

7. การบริหารมีอำนาจไม่มาก และโรงพยาบาลไม่สามารถดำเนินตามกฎข้อบังคับเพียงอย่างเดียวได้ ทำให้สร้างปัญหาด้านการบริหารได้ง่าย

8. โรงพยาบาลมีความจำเป็นต้องใช้ระเบียบข้อบังคับ เช่นเดียวกับการบริหารงานอื่น ๆ และการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับระเบียบเหล่านี้ แผนกต่าง ๆ ต้องมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี กล่าวคือ ต้องรู้หน้าที่และทำด้วยใจรัก

9. โรงพยาบาลจะต้องทำงานร่วมกันด้วยการใช้ความสามารถที่มีอยู่ในระหว่างคนงานด้วยกัน

10. การบริหารงานในโรงพยาบาลจะต้องเพิ่มความรู้ความสามารถ เพราะเมื่อวิทยาศาสตร์ก้าวหน้า ความรู้ใหม่เกี่ยวกับยารักษาโรค การผ่าตัด และการบำบัดรักษา ตามโรคที่เกิดขึ้นและตามจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้น

ทั้งหมดนี้เป็นการแนะนำให้ท่านได้รู้จักการบริหารและการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่ว ๆ ไป และได้ทราบถึงปัญหาการปฏิบัติงานที่อาจจะมีขึ้นต่อไป

## **แผนภูมิการบริหารงานโรงพยาบาล (ORGANIZATION CHART)**

ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใด ผู้บริหารงานต้องทำความเข้าใจแผนภูมิเพื่อทราบตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การนั้น จะต้องรู้จักสายงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี จะต้องมีแผนภูมิลึกและมีแผนภูมิอื่น ๆ เป็นการเสริม ถ้าเข้าใจแผนภูมิต่าง ๆ เป็นอย่างดีแล้ว การทำงานของบุคลากรต่าง ๆ ก็จะสามารถทำเป็นขบวนการที่คล้องจองกัน เชื่อมโยงและประสานงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

## ประโยชน์ที่ได้รับจากแผนภูมิ

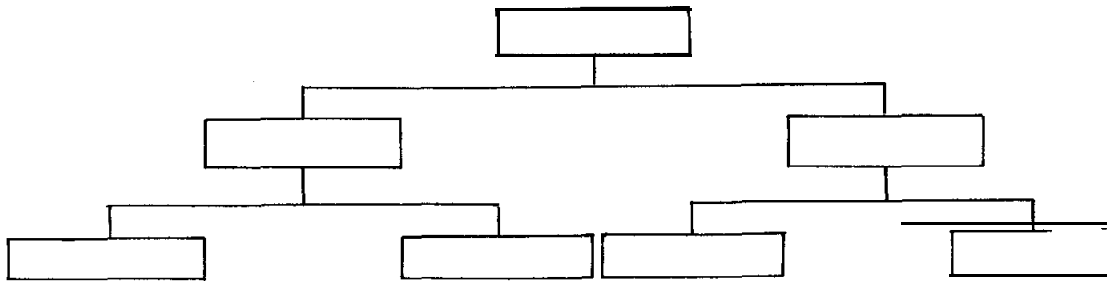
1. หน้าที่รับผิดชอบอย่างกว้าง ๆ
2. สายบังคับบัญชา รู้ว่าผู้ใดมีอำนาจหรือไม่ เพียงใด
3. ขนาดของการควบคุมงาน มากน้อยแค่ไหน
4. ความสัมพันธ์ของหน่วยงานอื่น ๆ และรู้ว่าจะติดต่อกับหน่วยงานที่เหนือขึ้นไปอย่างไร
5. แสดงถึงสถานภาพของหน่วยงาน

## ข้อเสียจากแผนภูมิ (CHART)

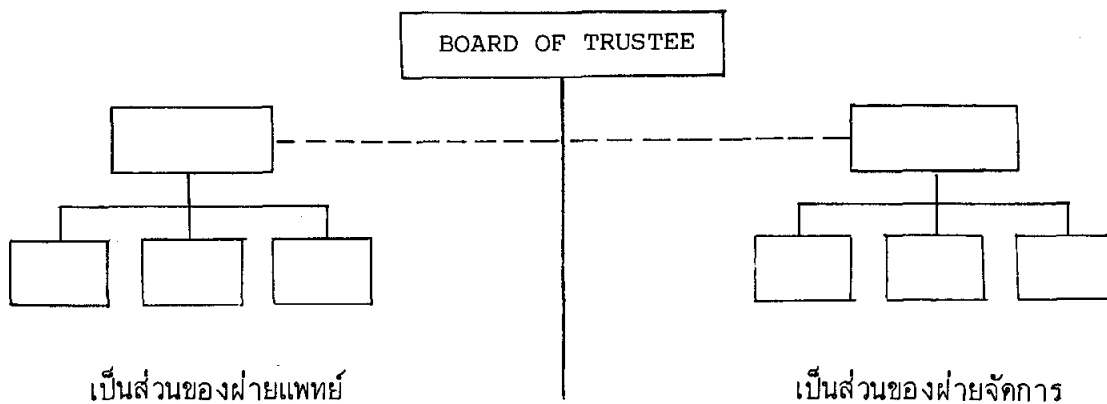
1. แผนภูมิจะใช้ไม่ได้ในกิจการบางประเภท เช่น องค์กรที่เป็นเผด็จการ หรือ องค์กรลับ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีอำนาจสูงสุดแต่เพียงผู้เดียว
2. การใช้แผนภูมิอย่างเปิดเผย อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารหรือ เจ้าหน้าที่บางระดับได้ ทั้งนี้ เพราะไม่พึงพอใจในอำนาจของตนเอง การอยู่ในสายงานที่มีทางก้าวหน้ามักจะพึงพอใจ แต่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งด้อยกว่ามักจะรู้สึกมีปมด้อย
3. แผนภูมิมีแนวโน้มที่จะทำให้การติดต่อประสานงานอยู่ในวงแคบ อาจทำให้การร่วมใจร่วมมือน้อยลง มีการถือเอาถือเรา และแผนภูมิไม่สามารถจะแสดงระบบของงานอย่างละเอียดลออลงไป เปรียบเสมือนกราฟแสดงรูปร่างหน้าตาขององค์กรเท่านั้น การทำให้แผนภูมิมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องใช้ JOB DESCRIPTION ประกอบด้วย
4. แผนภูมิล้าสมัยได้ ผู้บริหารจะปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ มากมายขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น ถ้าไม่มีการปรับปรุงแก้ไข ก็จะหาประโยชน์มิได้เลย

## ชนิดของแผนภูมิในโรงพยาบาล

MAX WEBER\* แนะนำว่า ในองค์กรโรงพยาบาลต้องการวางวิธีของการทำงานของแต่ละคน เพื่อว่าเขาเหล่านั้นจะไม่ยุ่งเกี่ยวหรือก้าวก่ายกัน ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานพิเศษให้ลุล่วงไป วิธีที่ดีคือการจัดตั้งคณะกรรมการ (BUREAUCRACY) ให้แต่ละคนมีงานประจำของตนจัดไว้ การวางรูปองค์กรหรือจัดแผนภูมิมี่ 2 แบบ คือ แบบสามเหลี่ยม (PYRAMID) และแบบสามเหลี่ยมคู่ (DUAL PYRAMID) ดังรูปวิธีแบ่งดังนี้



แบบที่ 1 แบบสามเหลี่ยม (PYRAMID)



แบบที่ 2 แบบสามเหลี่ยมคู่ (DUAL PYRAMID)

\*MAX WEBER. THE THEORY OF SOCIAL AND ECONOMIC ORGANIZATION. แปลโดย A.M. HENDERSON and TALCOTT PARSONS. NEW YORK: THE FREE PRESS. 1947. pp. 151-157

แบบสามเหลี่ยม (PYRAMID) หรือมีหนังสือหลายเล่มเรียกว่า สายการบังคับบัญชา เดี่ยว เป็นแบบสำหรับการจัดการองค์กรเล็ก ส่วนแบบสามเหลี่ยมคู่ (DUAL PYRAMID) จะใช้สำหรับโรงพยาบาลชุมชนใหญ่ ๆ ที่มีบุคลากรมากมายหลายคน หลายหน้าที่ โดยแบ่งหน้าที่ให้มีรองฝ่ายบริหาร 2 คน คนหนึ่งได้รับผิดชอบเฉพาะเรื่องการรักษา ได้แก่ กิจกรรมของแพทย์ ส่วนอีกคนหนึ่งได้รับผิดชอบในด้านการบริหารโรงพยาบาล ได้แก่ แผนกจัดการงานบุคคล การเงิน และการบัญชี เป็นต้น แผนภูมิแบบนี้จะให้บริการแก่ประชาชนอย่างสม่ำเสมอเท่าเทียมกันแล้วยังไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกันอีกด้วย และโดยรูปแบบของมันแล้ว จะใช้ได้คือต่อสิ่งแวดล้อม เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพราะประสานงานกันได้อย่างดีเยี่ยม และมีกฎระเบียบที่แน่ชัด

### **หน้าที่ของผู้บริหาร (GOVERNING AUTHORITY)**

หน้าที่ของผู้บริหาร (BOARD OF TRUSTEE) เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการวางนโยบายของโรงพยาบาล คือลงมือบัญชาการและควบคุม เป็นผู้เลือกและแต่งตั้งหัวหน้าแผนกต่าง ๆ

### **หน้าที่ของผู้ดำเนินงาน (OPERATING AUTHORITY)**

ผู้ทำงานซึ่งถูกเลือกตั้งจากผู้บริหาร จะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้เลือกตั้งเข้ามา คนเหล่านี้เป็นผู้เสนอแผนและวัตถุประสงค์แทนผู้บริหาร เขาจะเป็นผู้ทำงานโดยจัดหาผู้เป็นหัวหน้าและควบคุมให้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ซึ่งหมายถึงคุณภาพของบริการ งบประมาณ บุคลากร และการดำเนินงานแต่ละวัน เขาเหล่านี้จะแต่งตั้งคนที่เก่งและทำงานได้โดยได้รับอำนาจในการดำเนินงานจากผู้บริหาร

### **การควบคุมการดำเนินงาน (SUPERVISION OF OPERATION)**

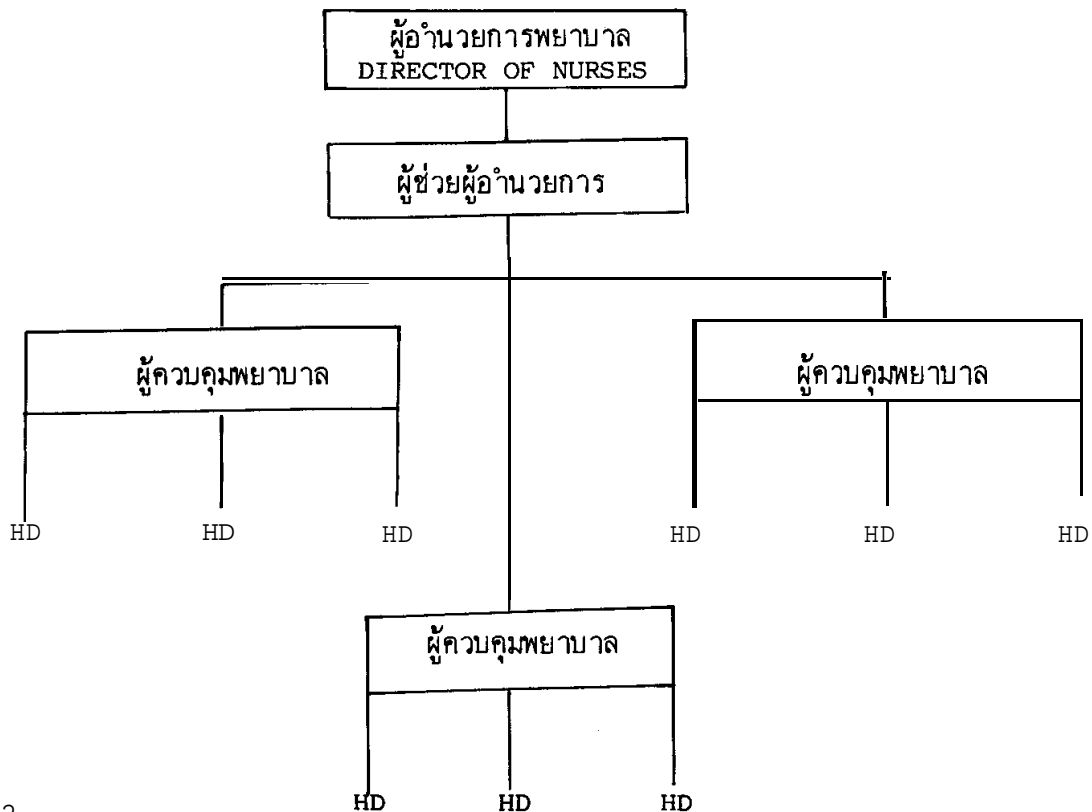
ในโรงพยาบาลมักจะมีรองผู้บริหาร 2 คน หรือมากกว่านั้นเข้าทำงาน คนหนึ่งเป็นผู้อำนวยการแพทย์ ซึ่งรับผิดชอบในคุณภาพของการรักษาพยาบาลที่จัดให้มีขึ้นในโรงพยาบาล เขารับผิดชอบในการเป็นผู้แปลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านแพทย์ ให้แก่เจ้าของหรือหัวหน้าใหญ่ขึ้นไป

ส่วนรองผู้อำนวยการอีกคนหนึ่ง จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการบริหารงานประจำ (FISCAL DIRECTOR) ซึ่งรับผิดชอบในด้านการเงิน บุคลากร สถานที่ เครื่องมือ และอื่น ๆ ของโรงพยาบาล เขามีหน้าที่รับผิดชอบในการแปลความต้องการของบุคลากรต่อผู้บริหาร แผนภูมิ จะทำให้เกิดบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก และหัวหน้าคนงานอย่าง ชัดแจ้ง

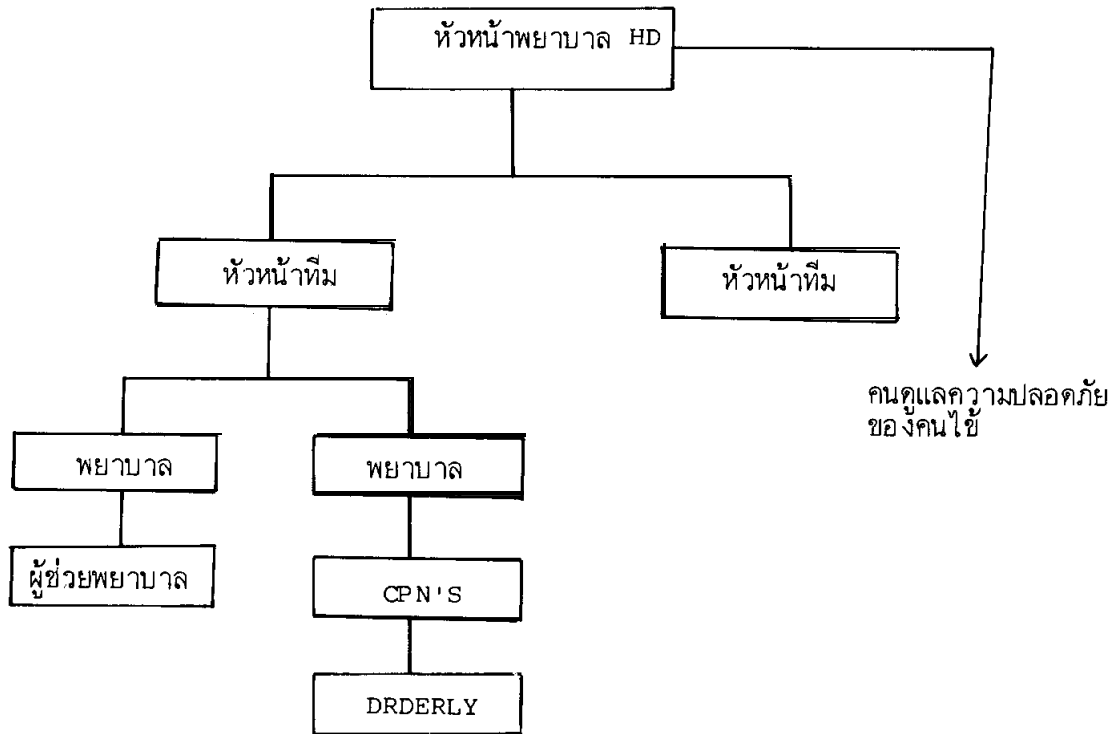
**การดำเนินงาน (OPERATION)**

ในโรงพยาบาล จะรวมพยาบาล เจ้าหน้าที่เอกซเรย์ และผู้ที่ทำหน้าที่ค้นคว้าในห้องทดลอง นักสังคมสงเคราะห์ และอีกหลายอาชีพ

แต่ละแผนกมีการเกี่ยวข้องกันเล็กน้อยในด้านอำนาจ ในกรณีพยาบาลแต่ละหอพักผู้ป่วยในโรงพยาบาล มีการตัดสินใจในการทำงาน เช่น แผนภูมิการทำงานของพยาบาล ผู้อำนวยการพยาบาลมีหัวหน้าแผนกอีกหลายคน แต่ละแผนกจะรับผิดชอบหอผู้ป่วยอีกหลายหอ แผนก และแต่ละชั้น ซึ่งจะมีหัวหน้าแต่ละแห่ง ภายใต้การควบคุมของหัวหน้าพยาบาล จะมีหัวหน้าทีมพยาบาลในทีม พยาบาลที่จบปริญญา ผู้ช่วยพยาบาล และบางตึกมีเลขาจัดการหอผู้ป่วย







### แผนภูมิการบริการงานโรงพยาบาล

แผนภูมิการบริการงานโรงพยาบาลนั้น จะแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่เหมือนกัน ทั้งโรงพยาบาลของรัฐและเอกชน คือ

1. PROFESSIONAL CARE OF PATIENT แบ่งออกได้อีก 4 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 MEDICAL SERVICE โรงพยาบาลบางแห่งแบ่งเป็นแผนกสูติกรรม ศัลยกรรม กุมารเวช อายุรกรรม ฯลฯ บางแห่งก็ไม่ได้แบ่ง แล้วแต่ขนาดเล็กหรือใหญ่

กลุ่มที่ 2 MEDICO-ADMINISTRATION GROUP เช่น พวกบันทึกกระเบียน (MEDICAL RECORD) การรับผู้ป่วย (ADMITTING OFFICE) พวกเภสัชกร นักสังคมสงเคราะห์ ฯลฯ

กลุ่มที่ 3 NURSING SERVICE . พยาบาลทุกโรงพยาบาลต้องมี

กลุ่มที่ 4 DIETARY SERVICE พวกโภชนาการ จัดอาหารที่ถูกต้องแก่คนไข้

2. **SUPPORT** ACTIVITY OF PROFESSIONAL **CARE** OF PATIENT จะเป็น  
ด้านการให้บริการ เริ่มตั้งแต่ทำความสะอาด การบัญชี ด้าน MAINTENANCE, PUBLIC RELA-  
TION ฯลฯ จะต้องมียู่ในโรงพยาบาลทั้งรัฐและ เอกชน ไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่

### การบริหารโรงพยาบาลทั่วไป

การวางรูปดำเนินการ (ORGANIZATIONAL STRUCTURE) ของโรงพยาบาลชุมชน  
ที่มีชื่อเสียงทั่วไปนั้น แตกต่างจากแบบคณะกรรมการที่ทำอยู่ในโรงพยาบาล ความแตกต่างนี้เป็น  
ผลจากความสัมพันธ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้นระหว่างเจ้าหน้าที่ตามตำแหน่ง ทำหน้าที่แทนฝ่ายบริหาร  
และเจ้าหน้าที่ทางวิชาการ ได้แก่ แพทย์ในโรงพยาบาล โรงพยาบาลจะไม่ยุ่งยากหรือสับสนน้อย  
ถ้าวางรูปแบบสามเหลี่ยมได้อย่างเหมาะสม แต่จะเห็นว่าโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงไม่ค่อยทำ  
งานตามรูปสามเหลี่ยมที่วางไว้

SMITH ได้พูดถึงคุณภาพของโรงพยาบาลว่า จะดีขึ้นหากทำในลักษณะสายการบังคับ  
บัญชา (LAY & PROFESSIONAL) ภายในโรงพยาบาล อำนาจด้านหนึ่งคือ ด้านจัดการ ซึ่งมา  
จาก TRUSTEE ผ่านผู้บริหารและหัวหน้ากองต่าง ๆ ไปยังลูกจ้างของโรงพยาบาล อีกด้านหนึ่ง  
ประกอบด้วยคนที่มีวิชาชีพแตกต่างกันในโรงพยาบาล เช่น แพทย์ แม้ว่าแพทย์อาจมีอำนาจปกติ  
เพียงนิดหน่อยในองค์การ อำนาจของเขาใหญ่ยิ่งจริง ๆ เช่น พยาบาล นอกจากรับคำสั่งจากหัว  
หน้าพยาบาลของเขา ซึ่งเป็นสมาชิกของฝ่ายบริหารแล้ว ยังต้องรับคำสั่งจากหัวหน้าแพทย์ และ  
แพทย์แต่ละคนในกลุ่มแพทย์ต่อผู้ป่วยแต่ละคน

### โรงพยาบาลไม่ใช่ลักษณะสายการบังคับบัญชาเดี่ยว (LINE)

โรงพยาบาล จะไม่มีการสั่งงานได้เด็ดขาดโดยตรงจากผู้อำนวยความสะดวกได้ ดังนั้น  
การบริหารจึงใช้สายการบังคับบัญชาเดี่ยว เช่นเดียวกับโรงงานผลิตสินค้าหรือโรงแรมไม่ได้  
สายการบังคับบัญชาเดี่ยว จะมีผู้อำนวยความสะดวกเพียงคนเดียว มีอำนาจสั่งงานโดยเด็ดขาด ในโรง  
พยาบาลนั้นแบ่งออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ โดยที่มีอำนาจผิดแผกแตกต่างกัน ได้แก่ ฝ่ายเจ้าของหรือผู้

ลงทุน ฝ่ายแพทย์ และฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายจัดการ ทั้ง 3 ฝ่ายนี้ เป็นกำลังทางด้านการบริหาร ซึ่งหมายถึงว่า เวลาจะทำอะไรก็จะต้องรวมกำลังกันทั้ง 3 ฝ่าย ไม่ได้รวมอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ฝ่ายเดียวและอำนาจก็ไม่ได้เกิดจากความต้องการเพียงฝ่ายเดียว ที่ทุกฝ่ายอาจจะต้องรายงานตรงเฉพาะผู้อำนวยการแต่เพียงผู้เดียว

แผนผังหรือแผนภูมิการบริหารงานของโรงพยาบาล จะแสดงให้เห็นชัดว่า ฝ่ายเจ้าของหรือผู้ลงทุนมีอำนาจสั่งงานสูงสุด และมีความรับผิดชอบทั้งหมดในโรงพยาบาล ฝ่ายนี้จะต้องตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้น มอบหน้าที่สั่งงานวันต่อวันให้กับฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบายที่คณะกรรมการวางไว้ ฝ่ายจัดการก็จะชี้แจงรับผิดชอบสั่งหัวหน้ากองต่าง ๆ ซึ่งมีใ้งานด้านการรักษาของแพทย์รวมทั้งฝ่ายพยาบาลด้วย และหัวหน้ากองต่าง ๆ เหล่านั้น ก็จะมีอำนาจบังคับบัญชาลงไปยังหัวหน้าแผนกของตนลงไปอีกเป็นสายบังคับบัญชา (LINE) ลงไป ส่วนฝ่ายแพทย์ในแผนผังก็จะมีกลุ่มแพทย์แบ่งออกไปตามความรับผิดชอบในโรคต่าง ๆ ตามความสามารถ แยกออกไปต่างหากจากฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ ดังที่รู้จักทั่วไปว่า แพทย์นั้นมียุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล กล่าวคือ เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมากที่สุด จึงต้องมีความเป็นอิสระในการทำงาน และควรปล่อยให้มียุทธศาสตร์ด้านวิชาการเหนือกว่าหรือเด่นกว่าบุคลากรอื่น ๆ เพื่อก้าวไปข้างหน้ากว้างงานอื่น ๆ เหนือกว่างานพยาบาลและผู้ป่วย แม้ว่าฝ่ายเจ้าของหรือผู้ลงทุนจะมีอำนาจมากกว่าก็จริงแต่ก็จะมีอำนาจที่จำกัดในการเข้าไปควบคุมฝ่ายแพทย์ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเหตุว่ายังไม่มีมีการถือว่าแพทย์เป็นลูกจ้างของโรงพยาบาล ถือว่าตำแหน่งแพทย์ย่อมมีคุณวุฒิสูง เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ คนเชื่อถือ ถ้าเป็นโรงพยาบาลของรัฐ นายแพทย์มักจะได้ตำแหน่งที่สูงที่สุด

เมื่อบทบาทในการดำเนินงานในโรงพยาบาล ยกให้แพทย์มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็เพื่อให้บรรลุผลตามสายงานทางวิชาชีพในด้านการรักษาพยาบาล และในขณะเดียวกันก็ต้องการให้บรรลุผลในด้านการวางแผนงาน การประสานงาน และการควบคุมงานด้วย ผู้รู้หลายท่านโดยเฉพาะ GOSS 1963 ซึ่งย้ำว่าโรงพยาบาลควรมีระบบบริหารแบบคณะทำงานมากกว่า (ADVISORY BUREAUCRACY) เชื่อว่าความขัดแย้งซึ่งเกิดจากฝ่ายจัดการ และฝ่ายแพทย์นั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฝ่ายหนึ่งคือฝ่ายจัดการย่อมคำนึงถึงความอยู่รอดและความมั่นคงของโรงพยาบาล ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งคือฝ่ายแพทย์ จะคำนึงถึงหลักการทางวิชาชีพเป็นสำคัญ ดังนั้น แพทย์จึงต้องมีบทบาท

สำคัญทางด้านการดำเนินงานองค์กรในลักษณะองค์กรที่เป็นระบบ คณะกรรมการที่ทำงานนี้ (ADVISORY BUREAUCRACY) แม้จะมีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายแพทย์ก็ตาม แต่กลไกของการประนีประนอมจะต้องกำหนดขึ้นไว้ **กลไกนี้ได้แก่ระบบการควบคุมโดยมีสายงานสองสาย (DUAL CONTROL SYSTEM) อยู่ในการจัดชั้นบังคับบัญชา (HIERARCHY) เดียวกัน** ระบบการควบคุมโดยมีงานสองสายนี้ ประกอบด้วยฝ่ายจัดการที่มีความสัมพันธ์กันตามอำนาจหน้าที่ และฝ่ายแพทย์ซึ่งจะใช้การควบคุมกันแบบเพื่อนร่วมงาน (ADVISORY CONTROL) หมายความว่าความประพฤติปฏิบัติของแพทย์ จะได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้เข้ารูปเข้ารอยได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดด้วยการใช้ระบบชมเชยและหักท้วงแก้ไขกันในหมู่แพทย์ผู้ร่วมงาน และบางครั้งโดยแพทย์ผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า งานของโรงพยาบาลจะมีลักษณะเหมือนกับมหาวิทยาลัย กล่าวคือ แบ่งในลักษณะราบเหมือนทวี มากกว่าลักษณะทางคิง

**ปัญหาที่ตามมา** หากโรงพยาบาลส่วนใหญ่มีการบริหารลักษณะสายการบังคับบัญชาคู่ ดังกล่าวข้างต้น ก็จะเกิดปัญหาหลายอย่างทางด้านการควบคุม ได้แก่ปัญหาทางด้านจิตใจเกี่ยวกับการสั่งงานหรือการมีอำนาจบังคับบัญชาระหว่างฝ่ายเจ้าของและผู้ลงทุน ฝ่ายแพทย์และฝ่ายจัดการ การออกข้อบังคับให้ปฏิบัติตามจึงยากลำบากและมักจะออกมาอย่างกำกวม ไม่ชัดเจนทำให้ขาดอำนาจและความรับผิดชอบ เช่น พยาบาลจะต้องเชื่อฟังทั้งผู้มีอำนาจโดยตรง คือเจ้าของและผู้ลงทุน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเชื่อฟังและเคารพคำสั่งแพทย์ด้วย ลักษณะการบังคับบัญชาย่อมทำให้เกิดปัญหาในการประสานงาน และยากลำบากในการวางกฎเกณฑ์ระหว่างฝ่ายแพทย์และฝ่ายจัดการ ทางฝ่ายจัดการอาจคิดว่า งานบริการทั้งหมดนี้ในโรงพยาบาลควรขึ้นกับฝ่ายจัดการทั้งสิ้น แต่แล้วอิทธิพลการบังคับบัญชาของแพทย์ก็จะมามีอำนาจเหนือคำสั่งของฝ่ายจัดการ และจะผลักดันให้เกิดความขัดแย้งหรือการไม่ลงรอยกันขึ้น อันเป็นหนทางให้เกิดปัญหาได้ง่าย (นอกจากนั้นแพทย์มักจะชอบลงมือปฏิบัติบริหารงานเสียเองเสมอ ๆ) หรือถ้าฝ่ายจัดการเข้ามายุ่งกับฝ่ายการรักษาพยาบาล แพทย์ก็ย่อมไม่พอใจและขัดขวาง เพราะเท่ากับว่าฝ่ายจัดการไปลดอำนาจของแพทย์ลง

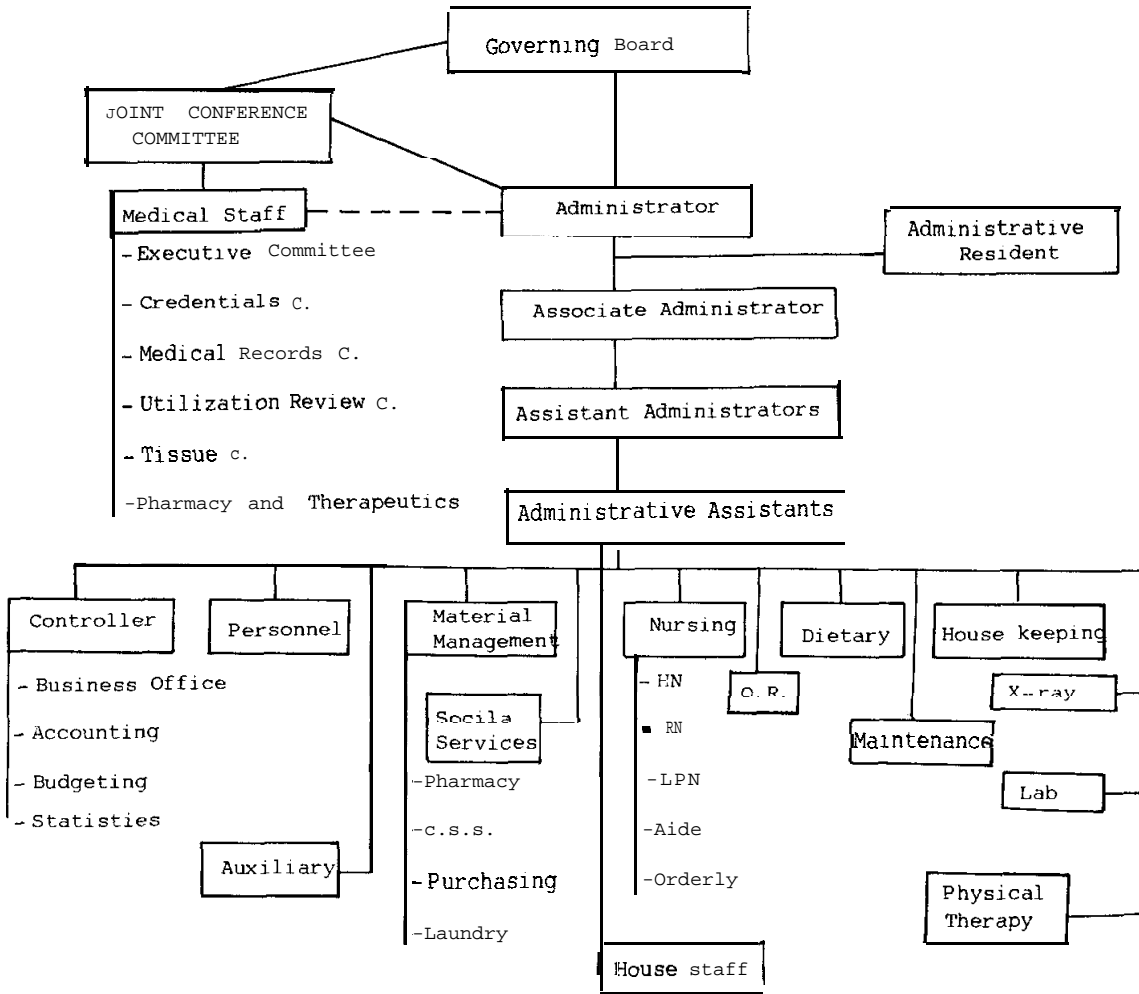
## การบังคับบัญชาที่ไม่เข้มงวด

โรงพยาบาลมักมีปัญหามาก ๆ เกิดขึ้นเสมอ ความเรียบร้อยในสังคมโรงพยาบาล จึงจะต้องมีกฎเกณฑ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา โดยการต่อรองกันในปัญหาใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ (STRAUSS, 1963) กฎเกณฑ์ของโรงพยาบาลจะต้องไม่ตายตัว (FLEXIBLE) ถ้าปล่อยให้กฎเกณฑ์ในโรงพยาบาลยืดหยุ่นไม่ได้แล้ว ประสิทธิภาพของโรงพยาบาลก็จะค่อยลงไป

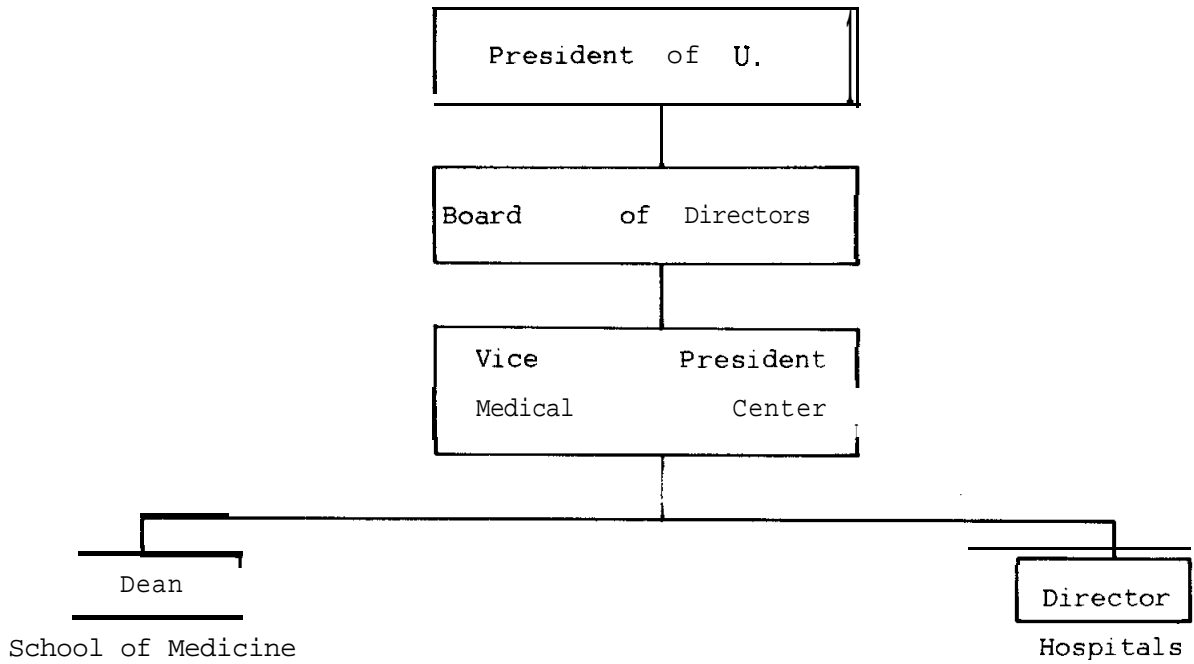
เนื่องจากโรงพยาบาลจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ดังนั้น ความผิดพลาดแม้แต่เพียงเล็กน้อยก็จะมีผลเสียมาก การควบคุมนอกจากทำโดยตรงคือใช้ระเบียบกฎเกณฑ์แล้วยังไม่อาจประสานงานได้เต็มที่ จึงต้องควบคุมทางอ้อม (INDIRECT CONTROL) การควบคุมทางอ้อมคือ ใช้ลักษณะสำนึกและพัฒนาทางวิชาชีพ (PROFESSIONALIZATION) ซึ่งหมายถึงการทำงานที่มีใช้สักแต่จะทำไปตามกฎตามระเบียบ แต่มีความหมายถึงการเกิดค่านิยมต่าง ๆ บทบาทที่เกิดจากความคาดหวังของผู้ร่วมงาน และบรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติตนของแพทย์โดยทั่วไป เช่นการมุ่งหวังว่าแพทย์นั้นจะต้องอุทิศตนเพื่องาน มีความซื่อสัตย์ มีความสงสารเพื่อนมนุษย์ มีระเบียบและจรรยาแพทย์ และทำงานหนักเพื่อพัฒนาทางวิชาชีพ เป็นเหตุให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างเพิ่มขึ้น ทำให้แพทย์มีสถานภาพที่สูงขึ้น และมีอำนาจหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์และสิทธิพิเศษมากกว่าฝ่ายบริหาร

การบริหารงานในโรงพยาบาล ทำให้ฝ่ายต่าง ๆ พยายามจะเสริมอำนาจของตนให้เท่าเทียมกัน ไม่มีใครตอบได้ว่าทำอะไรจึงจะเท่ากัน จึงเริ่มด้วยวิธี "ตรวจหรือควบคุมให้เท่า ๆ กัน" ซึ่งวิธีนี้จะช่วยแก้ไขลดความรุนแรงลงไปได้ เช่น พยายามให้กฎเกณฑ์ของโรงพยาบาลไม่ตายตัวสามารถยืดหยุ่นได้ พาร์สันกล่าวไว้ว่า "การเพิ่มหน่วยงานในโรงพยาบาลให้มีขึ้นหลายแขนงนั้น จะช่วยให้มีการกระจายอำนาจได้อย่างทั่วถึง"

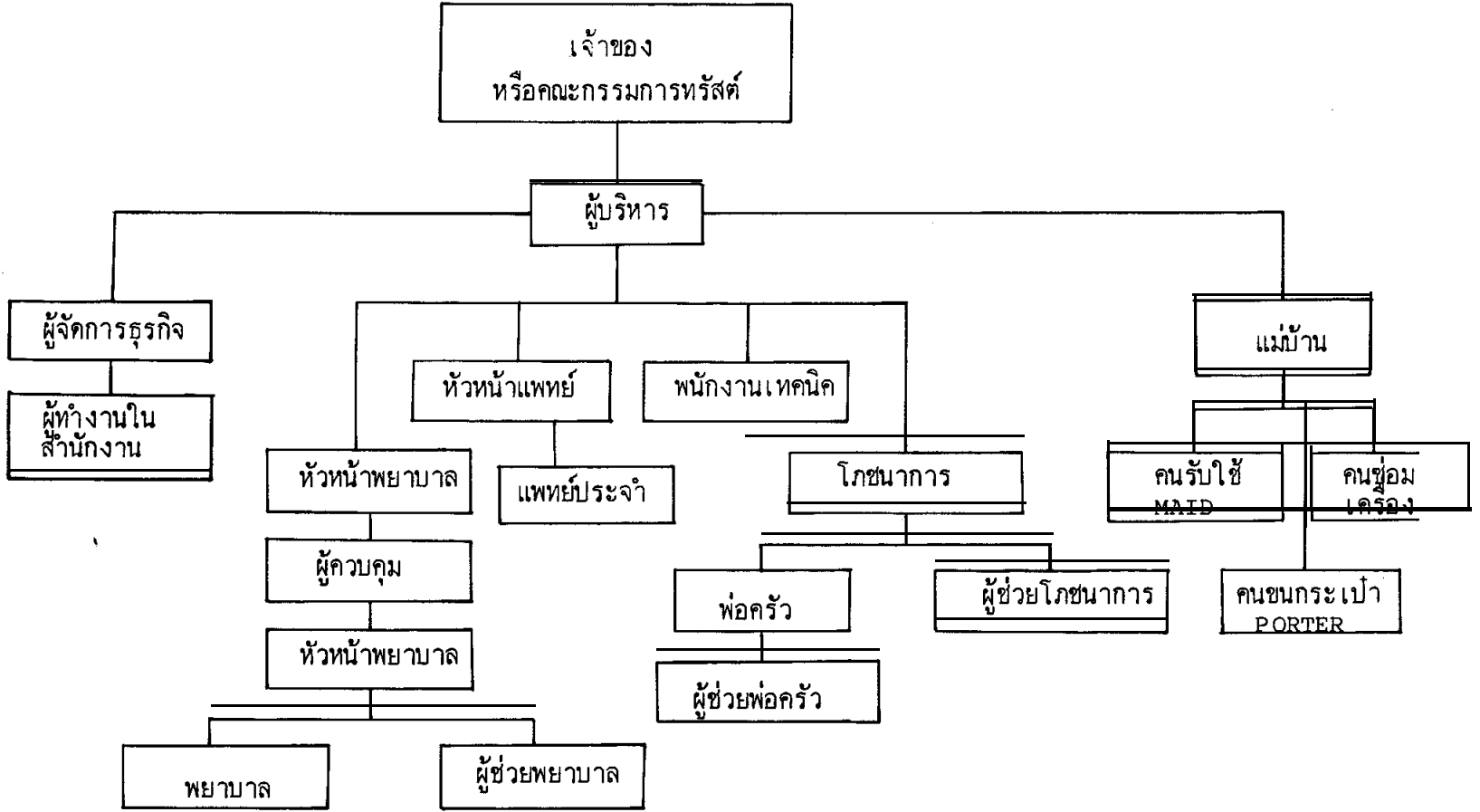
HOSPITAL CORPORATE STRUCTURE



TEACHING HOSPITAL



ยังมีอีกแบบคือ สถานพยาบาลระยะยาว (NURSING HOME) เป็นการรับคนไข้ที่เรื้อรัง CUSTODY เช่น สถานสงเคราะห์คนชรา โดยมากไม่หวังกำไร มักจะรักษากันเป็นระยะเวลานาน รูปแบบจะเป็นดังนี้





**นอกจากนี้การควบคุมงาน (SUPERVISION)** ในแบบของการตรวจตราเป็นหน้าที่สำคัญด้านบริหารงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการรักษาพยาบาลอย่างดีในการดูแล มีผู้ดูแลเป็นชั้น ๆ อยู่แล้ว แต่ผู้ตรวจการจะต้องเป็นผู้กำหนดว่า บุคคลที่ทำงานอยู่ด้วยนั้น มีหน้าที่ทำอะไรบ้าง และหาทางกระตุ้นให้สนใจในงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงให้แต่ละคนดีขึ้นจะได้ผลทั้งในด้านการงาน และส่วนตัว

ผู้ตรวจการจะต้องมีเวลาที่จะพบกับหัวหน้าประจำหน่วยต่าง ๆ ของตนเพื่อปรับปรุงหรือในกิจการต่าง ๆ เพื่อหาหนทางปรับปรุงหรือแก้ไขสิ่งบกพร่อง อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง และหัวหน้าก็ควรที่จะพบปะกับลูกน้องในหน่วยงานของตน เพื่อหารือปรับปรุงกิจการในหน่วยงานของตน และนำเสนอผู้ตรวจการอีกครั้งหนึ่ง และผู้ตรวจการควรนัดประชุมพร้อมกันหมดทั้งแผนกทุกเดือน

หัวหน้าแผนกแพทย์ และหัวหน้าแผนกพยาบาล ควรมีการประชุมผู้ตรวจการประจำแผนกทุกสัปดาห์ เพื่อทราบผลของการปฏิบัติงาน ข้อปรับปรุงแก้ไขหรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไข

## การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายความว่า การวางแผนแบ่งงานและกำหนดวิธีปฏิบัติงานต่าง ๆ ของธุรกิจให้มีลักษณะที่อาจตรวจสอบความถูกต้องได้ และเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ กับทั้งเป็นไปตามแนวนโยบายของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ โดยมีลักษณะที่ช่วยคุ้มครองความปลอดภัยแห่งทรัพย์สินของกิจการด้วย

## ส่วนประกอบของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในที่ดีนั้น น่าจะมีส่วนประกอบดังนี้

### 1. การวางแผนจัดองค์การที่เหมาะสม

- ต้องกำหนดขึ้นตามหลักของหน้าที่
- มีการแบ่งย่อยหน้าที่ออกไปอย่างมีคุณภาพ หลีกเลี่ยงการทำงานซ้ำ การก้าวซ้อนหรือการละเลย
- แยกอำนาจและความรับผิดชอบออกให้ชัดเจน

- อำนาจที่มอบหมายควรอยู่ใกล้จุดปฏิบัติงานมากที่สุด
- แยกสายบริหารและสายวิชาการออกจากกัน สายวิชาการไม่ควรให้อำนาจสั่งการ
- ให้มีการรายงานผลงานต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบ
- โครงสร้างขององค์การควรวางง่ายที่สุด
- ลักษณะการจัดองค์การควรมีความยืดหยุ่นได้ทั้งในด้านการขยายหรือหด
- ผู้บริหารต้องมีโอกาสได้ใช้ความริเริ่มอย่างเต็มที่ภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ผังองค์การและคู่มือควรวางให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ

## 2. ระบบการอนุมัติและการบันทึกรายการการเงิน

- ให้มีการอนุมัติรายการการเงินก่อนดำเนินการ หรือดำเนินการเสร็จสิ้นลง
- มีการจดบันทึกไว้เป็นหลักฐานเพื่อใช้อ้างอิง

## 3. หลักการปฏิบัติงานที่ดี

- มีผู้รู้เห็นงานที่ปฏิบัติอย่างน้อยสองคนขึ้นไป
- มีลักษณะการสอบย้อนภายใน

## 4. ผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับงานในหน้าที่

- มีการคัดเลือกบุคคลทั้งในด้านคุณวุฒิและประสบการณ์
- มีการอบรมเสริมความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ
- มีการสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง

## ประโยชน์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในมีประโยชน์ ดังนี้คือ

1. ช่วยให้ทราบถึงความผิดพลาดทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ

2. ช่วยป้องกันให้ทำการทุจริตได้ยาก
3. ช่วยให้ทราบถึงการสูญหาย หรือความสูญเสียในทรัพย์สินได้ทันเวลาที่
4. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความระมัดระวังและทำงานด้วยความรอบคอบ
5. ช่วยให้สามารถวางแผนป้องกันหรือแก้ไขข้อขัดข้องได้ทันที
6. ช่วยให้ผู้สามารถควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### วิธีการที่ใช้ในการควบคุมภายใน

1. กำหนดคู่มือคำสั่ง ระเบียบ หรือข้อบังคับ
2. ใช้สำเนาเอกสารแบบฟอร์มต่าง ๆ
3. การจัดทำงบประมาณ แผนงาน หรือโครงการ
4. บันทึกรายการในสมุดบัญชี
  - เกี่ยวกับงบประมาณ
  - เกี่ยวกับการเงิน
  - เกี่ยวกับต้นทุน
5. การใช้บัญชีคุมยอดกับบัญชีย่อย
6. การจัดทำรายงานต่าง ๆ
7. การคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นผู้ปฏิบัติงาน
8. การฝึกอบรมหรือการสัมมนาผู้ปฏิบัติงาน
9. การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
10. การกำหนดให้มีวันหยุดประจำปี
11. การทำสัญญาหรือเรียกเงินค้ำประกันกับผู้ปฏิบัติงาน
12. การตรวจสอบภายใน

### การบริหารโรงพยาบาลของรัฐ

เพื่อให้ทราบถึงการบริหารโรงพยาบาลของรัฐบาล จึงควรรู้หน้าที่ของกระทรวง  
สาธารณสุข ดังนี้

กระทรวงสาธารณสุข มีภารกิจที่สำคัญได้แก่ การส่งเสริมสนับสนุนควบคุมและประสานงานทุกประเภทที่เกี่ยวกับสุขภาพร่างกายและจิตใจ ตลอดจนความเป็นอยู่ของประชาชน และจัดให้มีบริการสาธารณสุข เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. เพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสามารถอยู่ในสังคมได้ด้วยมีความสุข

2. เพื่อให้ประชาชนชาวไทยปราศจากโรคภัยไข้เจ็บต่าง ๆ อันอาจทำให้ได้รับความทุกข์ทรมาน และทำให้เกิดการสูญเสียแรงงาน หรือความพิการแก่ร่างกายโดยการป้องกันโรค การวินิจฉัยโรคแต่เริ่มแรกเพื่อการรักษาพยาบาลให้หายป่วยได้ทันเวลาที่ การจำกัดความพิการและการฟื้นฟูสภาพร่างกายและจิตใจ

3. เพื่อให้ประชาชนชาวไทยมีอายุยืนนาน ไม่เสียชีวิตก่อนวัยอันสมควร

4. เพื่ออารักขาสวัสดิภาพของประชาชนให้พ้นจากอุบัติเหตุอันตรายต่าง ๆ

เพื่อให้งานสาธารณสุขบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวมา จึงจัดแบ่งส่วนราชการกระทรวงสาธารณสุข ดังต่อไปนี้

#### 1. สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1.1 งานประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับสื่อมวลชน ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีและถูกต้องตามนโยบายและเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานของรัฐมนตรีและรัฐบาล

1.2 สดักรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานสาธารณสุข เพื่อกำหนดนโยบายและการสนองตอบ

1.3 ส่งเสริมและดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ของรัฐมนตรีกับหน่วยงานภายในกระทรวงและภายนอกกระทรวง

1.4 การตอบกระทู้ของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

1.5 ติดต่อขอรับความช่วยเหลือหรือพิจารณาการรับข้อเสนอจากรัฐบาลหรือองค์การต่างประเทศในระยะเริ่มแรก

1.6 ศึกษานโยบายของรัฐบาลและกลั่นกรองเสนอรัฐมนตรี เพื่อทราบและก่อให้เกิดการสอดคล้อง

1.7 ติดตามการบริหารงานของกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล

1.8 พิจารณาประเด็นสำคัญในแง่ทางการเมืองของงานในกระทรวงเสนอรัฐมนตรีเพื่อพิจารณา

1.9 ลดความขัดแย้งของฝ่ายบริหารและฝ่ายการเมือง โดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

1.10 จัดเตรียมร่างคำขวัญและจดหมาย ตลอดจนสุนทรพจน์ ให้แก่รัฐมนตรีตามวาระและโอกาส

1.11 การกลั่นกรองและสรุปย่อเรื่องที่น่าเสนอรัฐมนตรี เพื่อเตรียมการประชุมหรือประกอบการหารือ

1.12 การทำความเข้าใจกำหนดการนัดหมายที่เกี่ยวกับรัฐมนตรี

**2. สำนักงานปลัดกระทรวง** มีหน้าที่ควบคุมการบริหารราชการของกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ประสานงานระหว่างส่วนราชการและในสังกัดและติดต่อประสานงานกับกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ ตลอดจนองค์การและสถาบันในต่างประเทศ จัดทำแผนงานสาธารณสุข สนับสนุนควบคุมและประเมินผลงานของหน่วยงานและโครงการสาธารณสุขในราชการส่วนภูมิภาค

ราชการส่วนกลาง แบ่งงานออกเป็น 3 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายบริหาร

2. ฝ่ายอำนวยการ

3. ฝ่ายวางแผนติดตามผล

1. **ฝ่ายบริหาร** มีรองปลัดกระทรวงฝ่ายบริหารเป็นหัวหน้า ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการรวบรวมปัญหา รวบรวมความต้องการ และรับนโยบายมาพิจารณาคำเนิการ กำหนดและปรับปรุงงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

การคลัง การประกอบโรคศิลปะ การช่วยเหลือจากต่างประเทศ ดำเนินการสำรวจ วางผัง ออกแบบ ประมาณราคา และควบคุม ตรวจสอบ รับรองแบบแปลนการก่อสร้าง จัดซ่อม บำรุงรักษา ยานพาหนะ ครุภัณฑ์ เครื่องใช้ในการแพทย์ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และเรื่อง ที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และงานธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้ทำงานที่มีลักษณะช่วยเหลือ สนับสนุนหน่วยงานอื่น งานให้การศึกษา งานการควบคุมบางอย่างให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยแบ่งส่วนราชการในระดับกอง ในราชการส่วนกลางไว้คือ กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองการประกอบโรคศิลปะ กองสาธารณสุขต่างประเทศ กองช่างบำรุง กองนิติการ และ กองแบบแผน

**2. ฝ่ายอำนวยการ** มีรองปลัดกระทรวงฝ่ายอำนวยการเป็นหัวหน้า โดยมีเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการรวบรวมและประสานงานสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค โดยรับนโยบายมาพิจารณาจัดสรรทรัพยากรและข้อเสนอ มาตรการ แผนจากกรมและจากต่างจังหวัดต่าง ๆ มาพิจารณากำหนด การประชุมหรือ เพื่อมอบหมายให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดใช้เป็นแนวทางหรือส่วนของแผน งานที่จะถือปฏิบัติ ดำเนินการกำหนดมาตรฐานของหน่วยงานในส่วนภูมิภาค กำหนดมาตรฐานการ ศึกษาอบรมบุคลากร ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้ผลิตขึ้นเอง ดำเนินการควบคุมและปรับปรุง หลักสูตร ติดตามประเมินผลเกี่ยวกับผลิตบุคลากร ให้การศึกษาอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และสมรรถ ภาพของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดการบริหารงานสาธารณสุขที่คล่องตัวในส่วนภูมิภาค ตาม นโยบายการกระจายอำนาจการบริหารไปยังภูมิภาคของกระทรวง และได้แบ่งส่วนราชการระดับ กองไว้คือ กองงานวิทยาลัยพยาบาล กองฝึกอบรม กองโรงพยาบาลภูมิภาค และกองสุขศึกษา

**3. ฝ่ายวางแผนติดตามผล** มีรองปลัดกระทรวงฝ่ายวางแผนติดตามผลเป็นหัวหน้า มีเจ้าหน้าที่ประมวลและประเมินปัญหาความต้องการ ทั้งทางด้านบริการ ผลการปฏิบัติงานและ วิชาการสาธารณสุข ศึกษาพฤติกรรมอนามัยของประชาชนเมื่อนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนด นโยบายแล้วแต่กรณี ประมวลข้อเสนอเพื่อจัดทำนโยบายกำหนดแผนงานสาธารณสุขแห่งชาติ ให้ สอดคล้องระหว่างแผนงานสาธารณสุขระดับชาติกับแผนปฏิบัติการทั้งในส่วนราชการและส่วนภูมิภาค ติดตามผลการปฏิบัติราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ความช่วยเหลือสนับสนุนรวมทั้งแก้ไข อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการ เสนอหลักเกณฑ์เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัด

สรรและการใช้งบประมาณทรัพยากรอื่น ๆ โดยแบ่งส่วนราชการระดับกองในส่วนกลางคือ กอง  
การพยาบาล กองแผนงานสาธารณสุข

### ราชการส่วนภูมิภาคแบ่งออกเป็น

1. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

2. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ

3. **กรมการแพทย์** มีหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลโดยทั่วไป และเฉพาะโรคทั้งทาง  
ฝ่ายกายและฝ่ายจิต ค้นคว้าวิจัยและพัฒนาเทคนิคในการตรวจวิเคราะห์โรค รักษาพยาบาลและ  
ฟื้นฟูสภาพผู้ป่วย ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ตามสายงานชำนาญพิเศษเฉพาะ  
โรครวมทั้งมีหน้าที่สนับสนุนงานทางด้านวิชาการวางแผน และนิเทศงานแก่หน่วยงานที่มีลักษณะ  
เดียวกันในส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติและกฎกระ-  
หรวงที่เกี่ยวข้องอีกด้วย โดยแบ่งส่วนราชการระดับกองไว้คือ สำนักงานเลขานุการกรม กอง  
คลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองวิชาการ กองสุขภาพจิต โรงพยาบาลเด็ก โรงพยาบาลประสาท  
โรงพยาบาลปัญญาอ่อน โรงพยาบาลเลิดสิน โรงพยาบาลศรีธัญญา โรงพยาบาลสงฆ์ โรงพยาบาล  
สมเด็จพระยา โรงพยาบาลราชวิถี สถาบันพยาธิวิทยา สถาบันมะเร็งแห่งชาติ และสถาบัน  
โรคผิวหนัง เป็นต้น

4. **กรมอนามัย** มีหน้าที่รับผิดชอบในด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน  
โดยการศึกษาค้นคว้า วางมาตรฐานงานด้านวิชาการที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย อบรมและนิเทศ  
เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคทางด้านวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสนับสนุนและร่วมรับ  
ผิดชอบในเรื่องการจัดทำและบริหารโครงการที่เกี่ยวข้องกับราชการส่วนภูมิภาค ให้บริการตาม  
โครงการชำนาญพิเศษของกรมอนามัย รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง และได้  
จัดแบ่งส่วนราชการระดับกองไว้ คือ สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่  
กองทันตสาธารณสุข กองประชาชนบท กองโภชนาการ กองสุขาภิบาล กองอนามัยครอบครัว  
กองอนามัยโรงเรียน กองอนามัยสิ่งแวดล้อม และกองอาชีวอนามัย

5. **กรมควบคุมโรคติดต่อ** มีหน้าที่ในด้านการควบคุมโรคติดต่อ โดยการศึกษาค้นคว้า

วางมาตรฐานงานทางด้านวิชาการที่เกี่ยวกับโรคติดต่อ อบรมและนิเทศเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในราชการส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะทางด้านวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สนับสนุนและร่วมรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนงาน การจัดทำและการบริการโครงการที่เกี่ยวข้องในราชการส่วนภูมิภาค ให้บริการตามโครงการชำนาญพิเศษของกรมควบคุมโรคติดต่อ รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง และกฎหมายระหว่างประเทศ โดยแบ่งส่วนราชการระดับกองคือ สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองกามโรค กองมาลาเรีย กองโรคติดต่อทั่วไป กองโรคเท้าช้าง กองโรคเรื้อน กองวัณโรค โรงพยาบาลบำราศนราธิวาส โรงพยาบาลพระประแดง และโรงพยาบาลโรคทรวงอก

6. **กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์** มีหน้าที่ทำการวิจัยในสาขาแพทยศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์ โดยเฉพาะในด้านโรคติดต่อ จุลชีววิทยา กัญญาวิทยา เภสัชวิทยา เภสัชเคมี สมุนไพรชีวเคมีและพิษวิทยา ทำการชันสูตรโรคทางห้องปฏิบัติการในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือสนับสนุนการป้องกันและรักษาพยาบาลทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำการวิเคราะห์วิจัยอาหาร เครื่องดื่ม ยารักษาโรค ยาเสพติดให้โทษ สารเป็นพิษและชีววัตถุ เพื่อควบคุมสุขภาพและมาตรฐาน เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ทำการควบคุมป้องกันอันตรายจากการแผ่รังสีแก่โรงพยาบาลและสถานพยาบาลรับผิดชอบต่อการฝึกอบรมและนิเทศเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ พร้อมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาและเสนอแนะ ในด้านการชันสูตรและวิเคราะห์วิจัยทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ รักษาการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งส่วนราชการระดับกองคือ สำนักงานเลขานุการกรม กองกัญญาวิทยาทางแพทย์ กองบริหารชันสูตรสาธารณสุขภูมิภาค กองพิษวิทยา กองป้องกันอันตรายจากรังสี กองพยาธิวิทยาคลินิก กองวิเคราะห์อาหาร กองวิจัยทางการแพทย์และสถาบันวิจัยไวรัส

7. **สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา** มีหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมการผลิต การนำหรือส่งเข้ามาในราชอาณาจักร ตลอดจนการจำหน่ายและการโฆษณาซึ่งอาหารและยา และเครื่องสำอาง เพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน นอกจากนี้ ยังมีหน้าที่ควบคุมยาเสพติดให้โทษ กัญชา หรือกระท่อม วัตถุออกฤทธิ์ต่อจิตประสาท และวัตถุมีพิษต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติและกฎกระทรวง โดยแบ่งส่วนราชการระดับกอง คือ สำนักงานเลขานุการกรม



กองเผยแพร่และควบคุมการพิจารณา กองควบคุมเครื่องสำอาง กองควบคุมยา กองควบคุมวัตถุ  
เสพติด กองควบคุมอาหาร กองวิชาการ และกองสารวัตร

**การบริหารและการจัดดำเนินงานสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค** การบริหารและจัดดำเนินงานสาธารณสุขในส่วนภูมิภาคให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ให้สามารถแก้ปัญหา  
การสาธารณสุขให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดนโยบายในการบริหารงาน  
สาธารณสุขในส่วนภูมิภาคไว้ดังต่อไปนี้

1. ให้ผู้บริหารงานสาธารณสุขระดับจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารและ  
สั่งการเป็นไปด้วยความอิสระและคล่องตัวมากที่จะสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคข้อขัดข้องต่าง ๆ  
ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในส่วนภูมิภาคได้เอง
2. ให้มีสายการบังคับบัญชาและการนิเทศงานที่แน่นอนชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
3. ให้มีความร่วมมือและประสานงานที่ดี ระหว่างหน่วยงานภายในจังหวัดกับหน่วย  
งานระดับเขต-ภาค และส่วนกลาง
4. ให้มีการร่วมมือประสานงานและช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างงาน  
สาธารณสุขของจังหวัด กับหน่วยงานสังกัดกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ รวมทั้งองค์การเอกชนและ  
ประชาชนในจังหวัด เพื่อสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น

นโยบายการบริหารงานสาธารณสุขดังกล่าว ย่อมเอื้ออำนวยให้จัดดำเนินงาน  
สาธารณสุขกระจายไปสู่ประชาชนและควบคุมประชาชนโดยเฉพาะในชนบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
และทั่วถึงกันแล้วยังเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือหน่วยงานเอกชน ผนึกพลังร่วมกันแก้ปัญหาสาธารณสุข  
ให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดให้บังเกิดผลประโยชน์ทางด้าน  
สาธารณสุขให้มากที่สุด

# การจัดองค์การแบบที่ 1

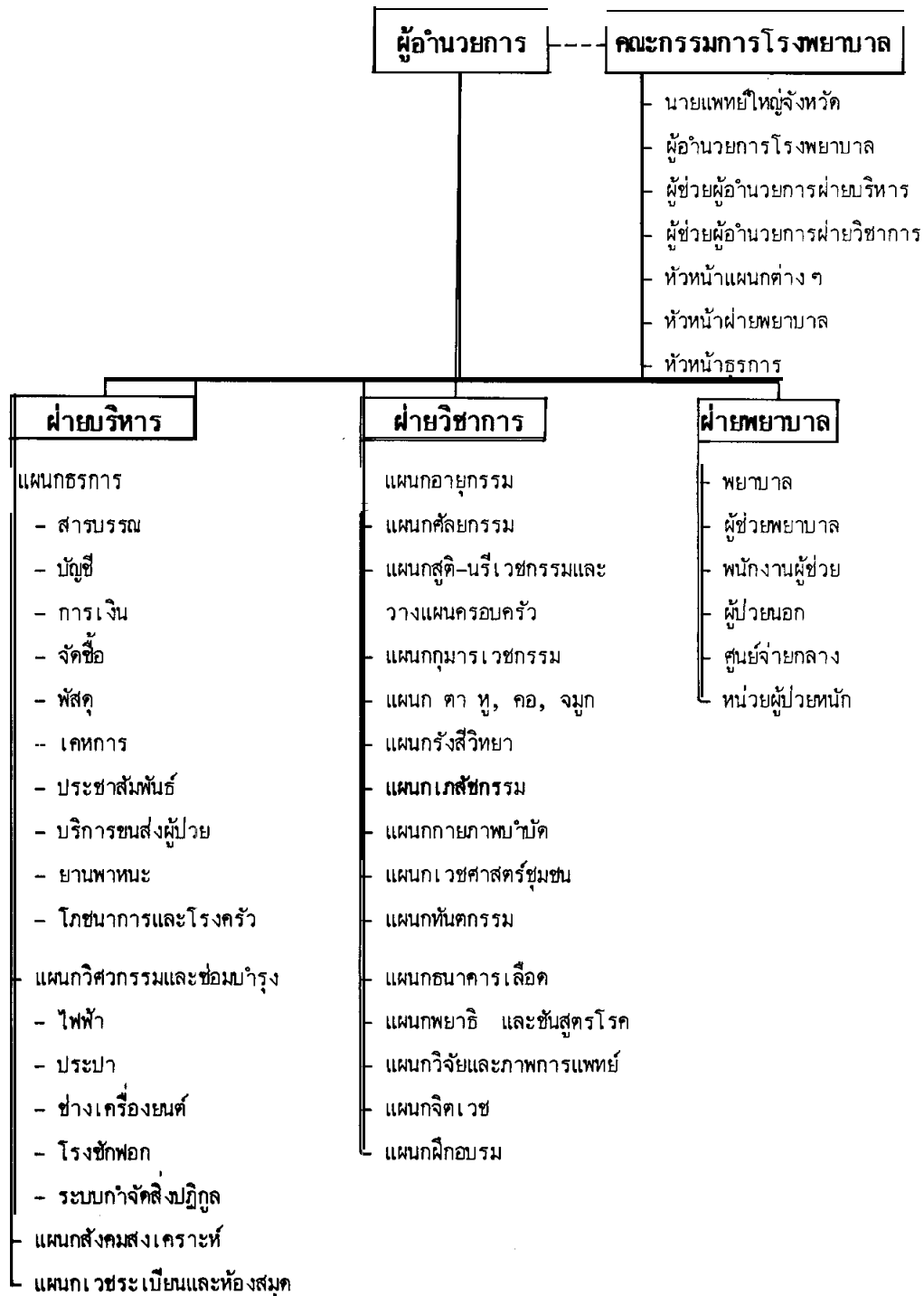
## แผนภูมิการจัดองค์การของโรงพยาบาลทั่วไปในประเทศไทย

### ในสังกัดกรมการแพทย์และอนามัย



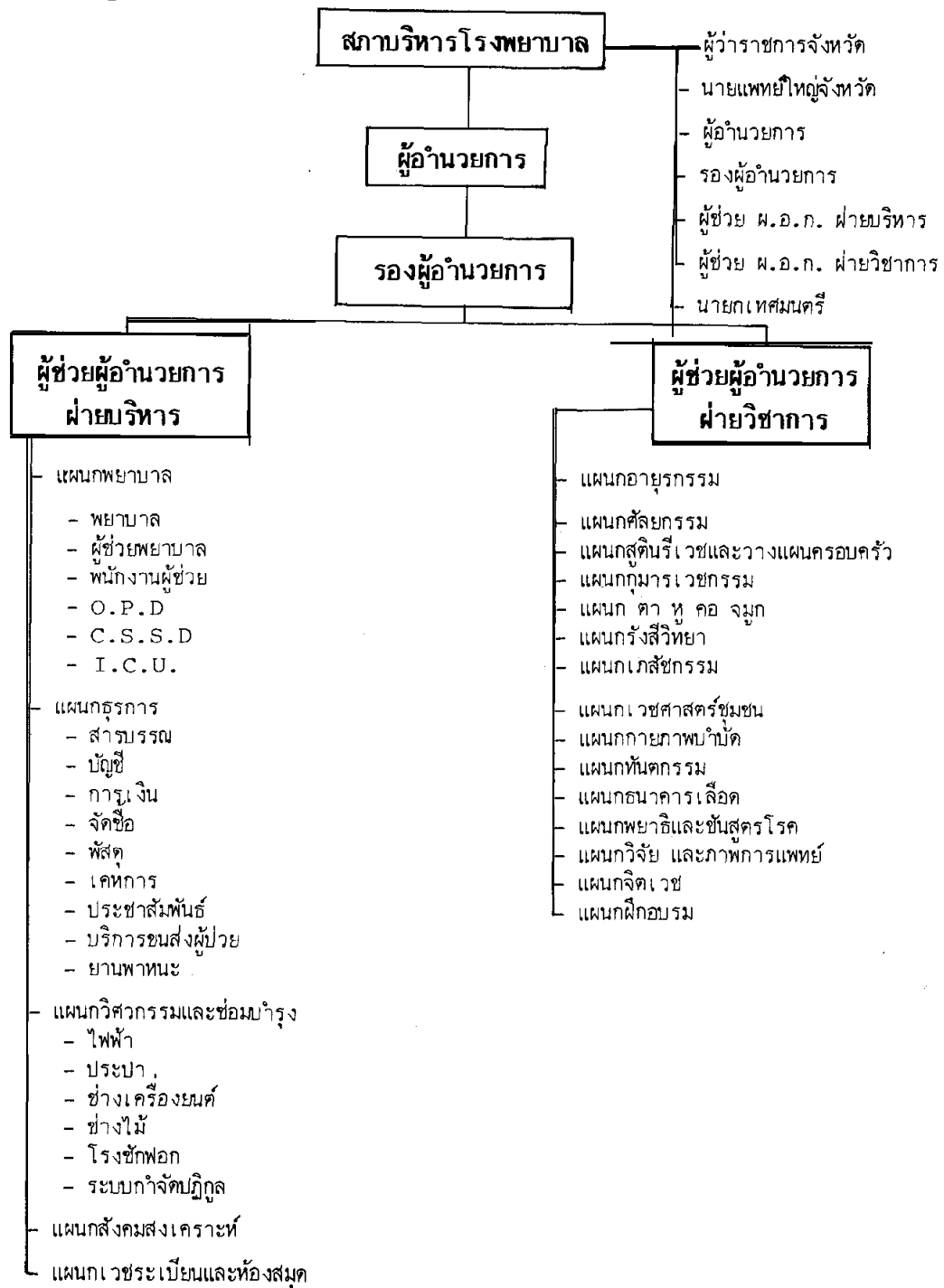
## การจัดองค์การแบบที่ 2

### แผนภูมิการจัดองค์การของโรงพยาบาลทั่วไป ในสังกัดกรมการแพทย์และอนามัย



### การจัดองค์การแบบที่ 3

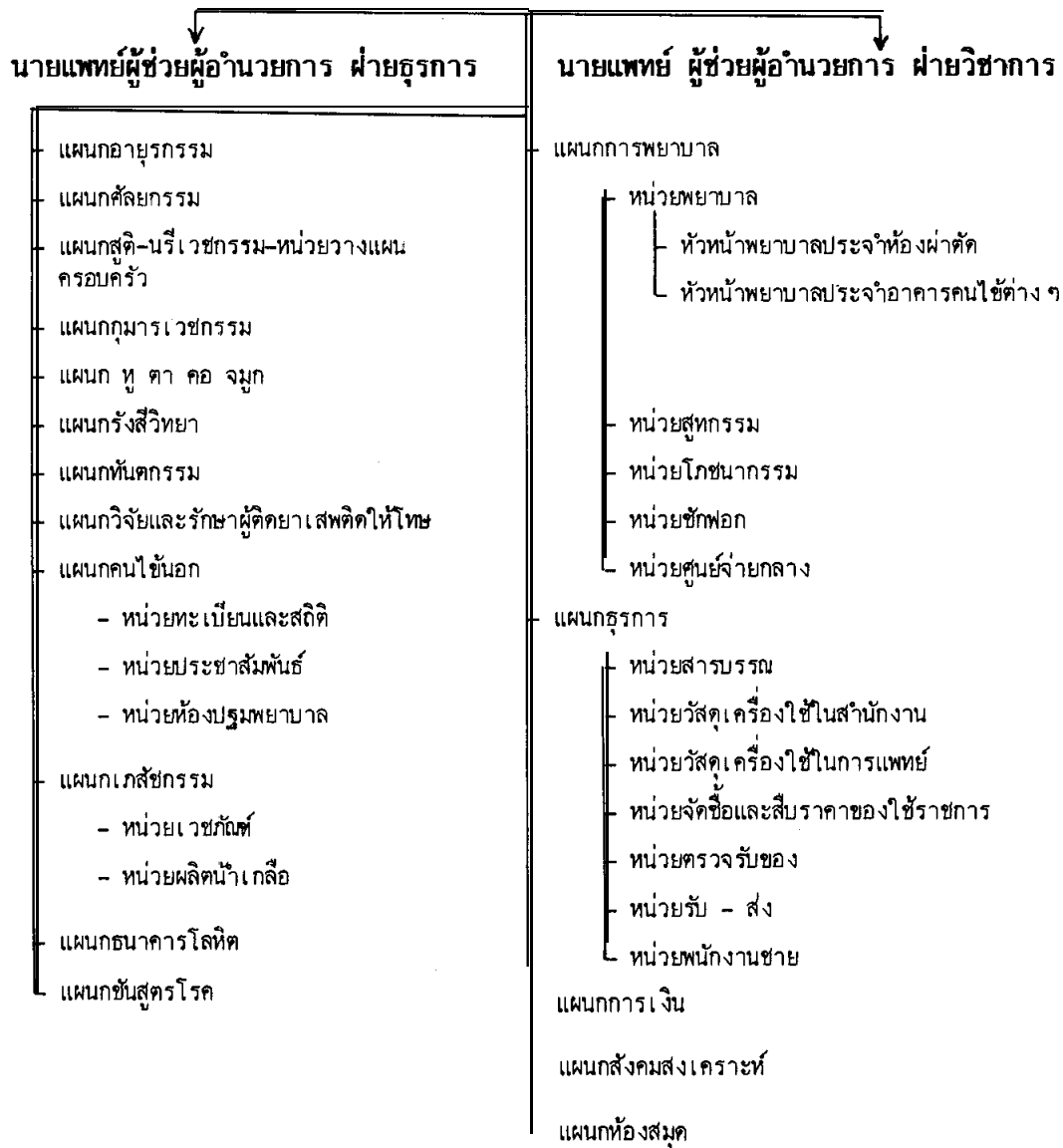
#### แผนภูมิการจัดองค์การ ของโรงพยาบาลทั่วไปในสังกัดกรมการแพทย์และอนามัย



# การจัดองค์การแบบที่ 4

## สภการบริหารโรงพยาบาลเมืองลำปาง\*

### นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาล



\* สภาประกอบด้วย ผู้อำนวยการ, ผู้ช่วยผู้อำนวยการและหัวหน้าแผนกต่าง ๆ

## คำอธิบายผังภูมิการจํากัดการของกระทรวงสาธารณสุข (แบบที่ 1)

**กรมที่ 1** เป็นกรมที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขทั่วไป (General health services) แก่ประชาชนโดยตรง เป็นผู้ควบคุมหน่วยงานสำคัญคือ ที่ทำการนายแพทย์ใหญ่ประจำจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งมีโรงพยาบาล สถานีอนามัย และสำนักงานผดุงครรภ์ เป็นส่วนประกอบ

กรมนี้ถือว่าเป็นผู้มีสิทธิอำนาจในการบังคับบัญชาและการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานทางสาธารณสุข ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงานนายแพทย์ใหญ่ แต่มีเงื่อนไขที่การดำเนินงานจะต้องรับฟังและรับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงาน (กรม, สำนักงานปลัดฯ) ที่มีหน้าที่ทางวิชาการอื่น ๆ ภายในกระทรวงสาธารณสุข

นอกจากที่ทำการนายแพทย์ใหญ่ประจำจังหวัด กรมนี้จะประกอบด้วย กอง ซึ่งทำหน้าที่ทางการบริหาร ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรมฯ, กองการเจ้าหน้าที่ กองคลัง และกองที่ทำหน้าที่สนับสนุนโดยตรงต่อโรงพยาบาล และสถานีอนามัย ทางการบริหาร ได้แก่ กองโรงพยาบาล และกองสถานีอนามัย สำหรับกองสถานีอนามัยนั้น ได้แก่ กองสุขภาพ ของกรมอนามัย เดิม โดยแยกเอากองพัฒนาอนามัย ซึ่งนำมารวมไว้ตามประกาศการจัดแบ่งส่วนราชการกระทรวงสาธารณสุข ของคณะปฏิวัติออกไปแล้ว

โรงพยาบาลส่วนกลาง ที่ทำหน้าที่ทางการให้บริการสาธารณสุขทั่วไป ให้อยู่ในสังกัดกรมนี้ด้วย สำหรับกองการศึกษา ตลอดจนโรงเรียน หรือสถานศึกษาเพื่อการผลิตเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับต่ำกว่าแพทย์ ซึ่งสังกัดกองนี้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของกรมนี้ เพื่อความสะดวกในการวางแผนการผลิต และการใช้สถานบริการทางสาธารณสุขของกรม สำหรับการอบรมนักศึกษา

**กรมที่ 2** ทำหน้าที่ทางวิชาการแก่กรมที่ 1 และการดำเนินงานตามกฎหมาย โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยกองที่ทำหน้าที่เฉพาะอย่างดังปรากฏในผังภูมิ ที่เกี่ยวกับการควบคุมอาหาร ยา และเครื่องสำอางต่าง ๆ

สำหรับกองวิเคราะห์นั้น ทำหน้าที่วิเคราะห์ พิสูจน์ทางห้องปฏิบัติการในเบื้องต้น เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจดำเนินการต่อไปได้รวดเร็ว เมื่อปรากฏข้อบกพร่องในอาหาร ยา หรือเครื่องสำอาง สำหรับงานพิสูจน์ชั้นละเอียดพิศดาร เพื่อประโยชน์ทางกฎหมายและอื่น ๆ ที่จำเป็น

นั้นให้เป็นหน้าที่ของกองวิเคราะห์อาหาร และกองวิเคราะห์ยาของกรมที่ 5 ที่จะรับดำเนินการต่อไป

**กรมที่ 3** ทำหน้าที่ให้ความสนับสนุนทางวิชาการแก่ กรมที่ 1 และดำเนินงานโดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ในสภาพที่จะอำนวยความสะดวกสุขให้แก่ประชาชน งานส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็น 5 สาขา คือ

1. การควบคุมสิ่งแวดล้อมเป็นพิเศษ
2. การจัดหาหน้าสะอาดเพื่อบริโภค
3. การปรับปรุงสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม การสุขาภิบาลตลาด สถานที่สาธารณะ และการสุขาภิบาลอาหาร
4. การอนามัยสำหรับโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ และ
5. การป้องกันอันตรายจากรังสี อันเกิดจากอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่างๆ

งานที่กล่าวแล้ว จะอยู่ในความรับผิดชอบของกองต่างๆ ดังปรากฏในผังภูมิ สำหรับกองวิเคราะห์นั้น จะทำหน้าที่สนับสนุนกองอื่น ๆ ทางด้านห้องปฏิบัติการ สิ่งแวดล้อม งานห้องปฏิบัติการจะครอบคลุมสาขาต่างๆ ทั้ง 5 ดังได้กล่าวมาแล้ว

**กรมที่ 4** ทำหน้าที่สนับสนุนทางวิชาการต่อกรมที่ 1 และดำเนินงานให้บริการทางสาธารณสุขพิเศษต่างๆ (Specialized health services) ต่อประชาชน งานของกรมนี้ มีสาขาใหญ่ๆ คือ

(1) การสนับสนุนทางวิชาการต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณสุขทั่วไปของกรมที่ 1 ได้แก่ งานควบคุมโรคติดต่อทั่วไป และโรคติดต่อที่ถือว่าเป็นปัญหาสำคัญ เช่น วัณโรค กามโรค มาลาเรีย และเหาซ้าง โรคเรื้อน งานอนามัยแม่และเด็ก และวางแผนครอบครัว

(2) การดำเนินงานให้บริการสาธารณสุขบางประเภท ซึ่งต้องการเทคนิคพิเศษ หรือเพื่อประโยชน์ในการศึกษา วิจัย กำหนดมาตรฐานวิธีปฏิบัติงาน ได้แก่ งานสุขภาพจิต โดยศูนย์และโรงพยาบาลโรคจิต และประสาท ในระดับส่วนกลางและเขต สถาบันมะเร็งฯ และสถาบันโรคผิวหนัง