

เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

นางสาวกนกพร คุณิตกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Comparative Study of the Perception of Performance-based Management between
Head Nurses and Staff Nurses at Maharaj Nakorn Si Thammarat Hospital**

Miss Kanorkporn Dusitkul

**A Thesis submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Nursing Science in Nursing Administration**

School of Nursing

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย
ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
มหाराช นครศรีธรรมราช

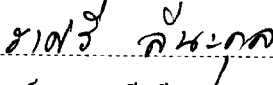
ชื่อและนามสกุล นางสาวกนกพร ดุสิตกุล

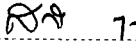
แขนงวิชา การบริหารการพยาบาล

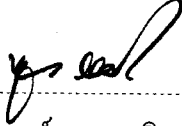
สาขาวิชา พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล
 2. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญทิพย์ สิริธรงค์ศรี

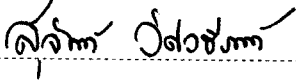
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราศรี ลินะกุล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญทิพย์ สิริธรงค์ศรี)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
การบริหารการพยาบาล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรธีรานนท์)

วันที่ 7 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการ
รับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราช
นครศรีธรรมราช

ผู้วิจัย นางสาวกนกพร คุณิตกุล **ปริญญา** พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล)
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล (2) รองศาสตราจารย์
ดร.บุญทิพย์ สิริธรังศรี **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารมุ่งผลงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล
มหาราชนครศรีธรรมราช

กลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย 31 คน และพยาบาลวิชาชีพ 236 คน ซึ่งปฏิบัติงาน
ใน หอผู้ป่วยนอก หอผู้ป่วยใน หอผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และห้องผ่าตัด โรงพยาบาลมหาราช
นครศรีธรรมราช ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งดังกล่าวอย่างน้อย 1 ปี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนที่ 1 แบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล และส่วนที่ 2
แบบสอบถามการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ของ
อาร์ทเธีย์ เอลลิสัน และเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) จำนวน 46 ข้อ เป็นแบบ
ประมาณค่า 5 ระดับ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 8 ท่านและคำนวณดัชนีความ
ตรงตามเนื้อหาได้ 0.89 ทดสอบความเที่ยงโดยนำไปใช้กับกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล
ประจำการกลุ่มละ 20 คน ได้ค่าความเที่ยง 0.97 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัย พบว่า (1) หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการ
บริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอน และรายขั้นตอน ในขั้นตอนที่ 1, 2, 3,
4 และ 6 อยู่ในระดับสูง ส่วนขั้นตอนที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง (2) พยาบาลประจำการมีคะแนน
เฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอน และราย
ขั้นตอนทุกขั้นตอนอยู่ในระดับสูง (3) หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ย
การรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอนและราย
ขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน ($p < .05$)

คำสำคัญ การบริหารแบบมุ่งผลงาน การรับรู้ หัวหน้าหอผู้ป่วย พยาบาลประจำการ

Thesis title: The Comparative Study of the Perception of Performance-based Management between Head Nurses and Staff Nurses at Maharaj Nakorn Si Thammarat Hospital

Researcher: Miss Kanorkporn Dusitkul; **Degree:** Master of Nursing Science (Nursing Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Somjai Puttapitukphol, Associate Professor; (2) Dr. Boontip Siritarungsri, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purpose of this study was to study (1) the level of performance – based management of head nurses perceived by head nurses (2) the level of performance-based management of head nurses perceived by staff nurses and (3) to compare the perception of performance-based management perception between head nurses and staff nurses at Maharaj Nakorn Si Thammarat Hospital.

The subjects consisted of thirty-one head nurses and 236 staff nurses who were in charge of out-patient units, in-patient departments, emergency care units, and operation rooms for more than one year. The research instrument comprised two parts: personal data form and performance-based management questionnaires developed based on Artley Ellison and Kennedy (2001). The questionnaire included 46 items, scored on a five-point Likert scale. Content validity was examined by eight experts. Content validity index was 0.89. Reliability was tested with twenty head nurses and twenty staff nurses. The reliability scale was 0.97. Data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The findings were as follows. (1) Head nurses rated their perception of performance-based management in each category at the high level; whereas only the step five was rated at the middle level. (2) Staff nurses rated their perception of performance-based management in each category at the high level. (3) There was no significant different between head nurses' and staff nurses' perception of performance-base management ($p>0.05$).

Keywords: Performance-based Management, Perception, Head Nurses, Staff Nurses

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล และรองศาสตราจารย์ ดร. บุญทิพย์ สิริธรังศรี อาจารย์ ที่ปรึกษาและควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาชี้แนะแนวทาง ถ่ายทอดความรู้ และข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งให้ความเมตตาและปรารถนาดี ซึ่งเป็นประโยชน์และมีคุณค่าแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบ โครงร่างวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เครื่องมือวิจัย และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะ ในมุมมองต่างๆ ที่เป็น ประโยชน์ เพื่อให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ที่ให้ความสะดวกในการรวบรวมข้อมูล และ ขอขอบคุณ หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการทุกท่าน ของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ที่ได้เสียสละเวลาและในให้ข้อมูลที่มีค่าและสำคัญยิ่งสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณวงรัตน์ ไสสุข ที่ให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและ ให้กำลังใจตลอดมา

กนกพร คุณิตกุล

พฤษภาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมุติฐานของการวิจัย.....	4
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลงาน.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและ พยาบาลประจำการ.....	24
การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ.....	29
บริบทโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชกับการบริหารแบบมุ่งผลงาน.....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	46
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การพิทักษ์สิทธิ์กลุ่มตัวอย่าง.....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	51
ตอนที่ 2 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการ รับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็น โดยรวมรายชั้นตอน และรายชื่อ.....	53
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอ ผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็น โดยรวมรายชั้นตอน และรายชื่อ.....	61
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ.....	66
สรุปผลการวิจัย.....	66
อภิปรายผล.....	68
ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	82
ภาคผนวก.....	89
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา.....	90
ข ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม.....	92
ค แบบสอบถาม.....	99
ง หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	109
ประวัติผู้วิจัย.....	111

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปจำแนกตามตำแหน่งการปฏิบัติงาน..... 52
ตารางที่ 4.2	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับคะแนนรับรู้การดำเนินงาน การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวมและรายชั้นตอน จำแนกตามตำแหน่งการปฏิบัติงาน..... 53
ตารางที่ 4.3	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานการบริหารแบบ มุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายข้อ 10 ลำดับแรก เรียงจากมากไปหาน้อย..... 55
ตารางที่ 4.4	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการดำเนินงานการบริหารแบบ มุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายข้อ 10 ลำดับสุดท้าย เรียงตามลำดับจากน้อยไปหามาก..... 56
ตารางที่ 4.5	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการบริหาร แบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ รายข้อ 10 ลำดับแรก เรียง จากมากไปหาน้อย..... 57
ตารางที่ 4.6	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการบริหาร แบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ รายข้อ 10 ลำดับสุดท้าย เรียงจากน้อยไปหามาก..... 59
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบการดำเนินงาน การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายชั้นตอน และรวมทุกชั้นตอน ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและ พยาบาลประจำการ..... 61
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายข้อ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ..... 62

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐและเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยของระบบเศรษฐกิจและสังคมที่มีการแข่งขันจากต่างประเทศ ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ซึ่งแต่ละองค์กรพยายามปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการและเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ ผู้บริหารขององค์กรในหลายประเทศได้นำการบริหารแบบมุ่งผลงานมาใช้ในการบริหารงาน เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย สำหรับประเทศไทยระบบราชการก็มีการปรับตัวโดยต้องมุ่งเน้นให้เกิดผลงานตามที่กำหนดไว้ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้นำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เป็นครั้งแรก ในสำนักงานประกันสังคม เมื่อปี พ.ศ. 2539 และขยายไปยังกรมต่างๆ ในกระทรวงพาณิชย์ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้ประกาศเป็นนโยบายในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ซึ่งมีส่วนราชการหลายแห่งที่นำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จสามารถประเมินผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (กระทรวงศึกษาธิการ 2548)

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) เป็นการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์และเชิงบูรณาการของกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะต้องผสมผสานระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพงานในองค์กรพร้อมๆ กับการพัฒนาศักยภาพงานทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รับผิดชอบต่อประชาชนผู้รับบริการและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2539; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2546)

ส่วนผลการปฏิบัติงานที่เป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดนั้นเป็นการรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมุ่งผลงานเป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลา ในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคลจากแบบเดิมไปเป็นแบบมุ่งผลงาน มีประเด็นที่จะต้องคำนึงถึงพร้อมๆ กันหลายประเด็น โดยเฉพาะด้าน โครงสร้างองค์กร ตำแหน่งงาน เงินเดือน รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (เด่นพงษ์ พลละคร 2551) ซึ่งองค์กรในภาครัฐโดยทั่วไปอาจจะปรับตัวได้ช้าเนื่องจากโครงสร้างองค์กรแบบราชการมีขั้นตอนมาก จึงต้องใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมขององค์กร

โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลศูนย์ระดับตติยภูมิ ขนาด 1000 เตียง กลุ่มการพยาบาลเป็นหัวใจสำคัญในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการซึ่งมีจำนวนเฉลี่ยวันละ 6,000 ราย โดยการจัด โครงสร้างองค์กรและบริหารแบบผสมผสานทั้งโครงสร้างตามสายบังคับบัญชาและโครงสร้างตามแนวราบ (Matrix organization) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพบริการ กลุ่มการพยาบาลจึงจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลซึ่งประกอบด้วยตัวแทนพยาบาลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการมอบหมายงานตามความรู้ และสมรรถนะของบุคลากร กลุ่มการพยาบาลได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และเข็มมุ่งมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาล ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมการพัฒนาและการรับรองคุณภาพการพยาบาล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาร์ทเลย์ เอลลิสัน และเคนเนดี (Arltey, Ellison and Kennedy, 2001) ซึ่งได้กล่าวถึงการนำกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลงาน ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน 4) การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 6) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนา

ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพผู้บริหารทุกระดับถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถถ่ายทอดการบริหารงานแบบมุ่งผลงานได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันต้องมีระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความชำนาญหลากหลายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหรือผู้ป้วยจะมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวเชื่อมระหว่างการบริหารงานระดับบนสู่ระดับปฏิบัติงาน โดยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ แปลงมาสู่

แผนปฏิบัติขององค์กร ต่อมาจึงเป็นการดำเนินงานควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ผู้รับบริการปลอดภัย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วย ย่อมมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพบริการสู่ผู้รับบริการโดยตรง (Pedersen and Easton 1995) เพราะต้องรับผิดชอบหน่วยงานซึ่งเป็นหัวใจของโรงพยาบาล (กุลยา ตันติผลาชีวะ 2539) การบริหารจัดการจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อบุคลากรทุกระดับมีการรับรู้และร่วมมือร่วมใจกันนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นนอกจากหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องมีความรู้ความสามารถในกระบวนการบริหารแล้ว พยาบาลประจำการซึ่งเป็นบุคลากรระดับปฏิบัติงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องมีการรับรู้ที่ตรงกัน ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสูงสุดของกลุ่มการพยาบาลจึงต้องการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลงานและปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

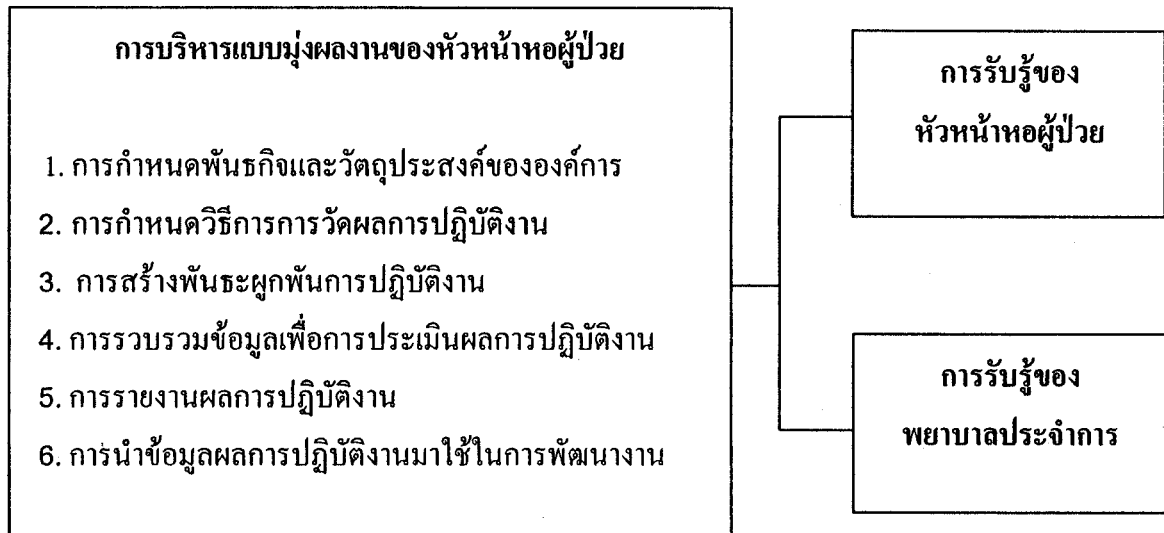
3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ใช้แนวคิดการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานตามแนวคิดของของ อาร์ทเลย์ เอลลิสัน และเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขององค์กร
- 3.2 การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 3.3 การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน
- 3.4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

3.6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนางาน

การเปรียบเทียบการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ ซึ่งสามารถเขียนในเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. คำถามการวิจัย

4.1 การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับใด

4.2 การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับใด

4.3 การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับ การรับรู้ของพยาบาลประจำการ ต่างกันหรือไม่

5. สมมติฐานการวิจัย

การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ พยาบาลประจำการ ไม่แตกต่างกัน

6. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการเปรียบเทียบการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับพยาบาลประจำการ ซึ่งปฏิบัติงานในหน่วยงานหอผู้ป่วยใน หอผู้ป่วยนอก หอผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และห้องผ่าตัด โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งข้างต้นอย่างน้อย 1 ปี โดยทำการศึกษาระหว่างวันที่ 3 กันยายน 2550 ถึง วันที่ 14 กันยายน 2550

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 การบริหารแบบมุ่งผลงาน หมายถึง ระบบการบริหารเพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ วิธีการวัดผลการปฏิบัติ การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ทบทวนและการรายงานผล และนำข้อมูลไปปรับปรุงผลการดำเนินงาน ตามแนวคิดของอาร์ทเลย์ เอลลิสัน และเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

7.1.1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย ขอบเขตการดำเนินงาน โดยให้ทุกคนในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาล และโรงพยาบาล

7.1.2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับตำแหน่งและลักษณะงาน มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด มีหลายวิธีและเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีความเหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด

7.1.3 การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ที่ตรวจสอบได้ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา รวมถึงผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทราบ

7.1.4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วยทั้งที่บรรลุและไม่บรรลุตามเป้าหมาย โดยวิธีที่ถูกต้อง ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

7.1.5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดวิธีการ และรายงานผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร ตามลักษณะของข้อมูล และใช้วิธีการที่เหมาะสม และรายงานผลตามสายบังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

7.1.6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน หมายถึง การกำหนดวิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานทั้งที่บรรลุ และไม่บรรลุตามเป้าหมายไปใช้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น คะแนนสูงหมายถึงการรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงานอยู่ในระดับสูง และคะแนนต่ำหมายถึงการรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงานอยู่ในระดับต่ำ

7.2 หัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง หัวหน้าหอผู้ป่วยใน หัวหน้าหอผู้ป่วยนอก หัวหน้าหอผู้ป่วยอุบัติเหตุ และหัวหน้าห้องผ่าตัด ของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยนั้นๆ อย่างน้อย 1 ปี

7.3 พยาบาลประจำการ หมายถึง พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยใน หอผู้ป่วยนอก หอผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และห้องผ่าตัด ของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ซึ่งได้ปฏิบัติงาน ในหอผู้ป่วยนั้นๆ อย่างน้อย 1 ปี

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 ผลการศึกษาที่สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพัฒนางานด้านการบริหารของผู้บริหารทางการพยาบาลให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

8.2 ใช้ผลการศึกษาเป็นตัวกระตุ้นให้มีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมในเรื่องการบริหารการพยาบาลต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร วารสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ กำหนดเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในภาครัฐ
 - การบริหารงานแบบมุ่งผลงาน
 - ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้
 - ความหมายการรับรู้
 - กระบวนการการรับรู้
 - ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้
 - การรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงาน
3. การบริหารงานแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ
4. บริบทโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชกับการบริหารแบบมุ่งผลงาน

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในภาครัฐ

1.1 การบริหารงานแบบมุ่งผลงาน

ในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งในด้านประชากร สภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ประกอบกับ ความก้าวหน้าของระบบข้อมูล สารสนเทศ เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การบริหารงานในภาครัฐ ได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากเดิมซึ่งมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (input) เช่น งบประมาณหรือทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้และขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ 2547) มาใช้วิธีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ซึ่งปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารมาเน้นที่การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้เกิดผลงานตาม

ตามที่กำหนดไว้หรือการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นวิธีการบริหารที่เน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ขององค์กร ทีมงาน พนักงาน และผลงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตกลงไว้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543; จีระพร เรื่องจิระชูพร 2549) เป็นการแปลงเป้าหมายขององค์กร ทีมงานหรือหน่วยงานซึ่งจะต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่าง องค์กรและพนักงาน เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543) เป็นการผสมผสานระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพในงานขององค์กร พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ก่อให้เกิดการสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงาน โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน ซึ่งภาครัฐได้พยายามปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นองค์กรธรรมมาภิบาล มีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหัวใจในการพัฒนาระบบสังคมและเศรษฐกิจที่ยั่งยืน (Kusek and Rist, 2004 ; Bubrick,1992 อ้างถึงใน จีระพร เรื่องจิระชูพร 2549)

ส่วนการบริหารในภาครัฐที่เปลี่ยนมาใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิมและใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ จากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดพลวัตของเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการดูแล จากประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติพุทธศักราช 2545 ได้กำหนดหน้าที่สถานพยาบาล ต้องให้บริการที่ได้มาตรฐาน อย่างทัดเทียมกันตามที่รัฐธรรมนูญได้ระบุไว้ เพื่อจัดระบบให้บริการสาธารณสุข ซึ่งจำเป็นต่อสุขภาพและการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่มีมาตรฐานภายใต้การกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ โดยแนวคิดหลักในระบบบริการสุขภาพคือการดูแลงบประมาณ กระบวนการทำงานที่มุ่งผลลัพธ์ของงาน เพื่อให้ระบบรักษาพยาบาลมีประสิทธิภาพ (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคนอื่นๆ 2549) ซึ่งในระบบของโรงพยาบาลก็มีการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน โดยได้มีนำกระบวนการพัฒนาและรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล (Hospital Accreditation :HA) มาใช้เป็นกลไกในการกระตุ้นให้เกิดการประกันและพัฒนาคุณภาพในสถานพยาบาลอย่างแพร่หลาย ในการส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีการประกันคุณภาพเพื่อใช้เป็นแนวทางไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการดูแลรักษา เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับประชาชนว่าระบบงานและคุณภาพบริการของโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรองคุณภาพนั้นเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานโรงพยาบาล ซึ่งมุ่งเน้นการทำงานด้วยใจที่มุ่งเน้นต่อคุณภาพของเจ้าหน้าที่ การทำงานเป็นทีม การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน มีระบบตรวจสอบเพื่อแก้ไขปรับปรุงด้วยการประสานกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง (risk management :RM) การประกัน

คุณภาพ (quality assurance :QA) และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continual quality improvement :CQI) เข้าด้วยกัน (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ 2543) ในขณะที่เดียวกันความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพองค์กรจะต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการโดยอาศัยวัตถุประสงค์ (management by objective) ที่เน้นถึงผลลัพธ์ (outcome) เป็นหลัก (เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคนอื่นๆ 2549) ซึ่งแนวคิดการพัฒนาและรับรองคุณภาพของโรงพยาบาล มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลงานของอาร์ทเลย์ เอลลิสัน และเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) เป็นวิธีการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และเชิงบูรณาการของกระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแก่ประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้นวัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับ 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความประหยัด (Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด 2) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าและ 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ของการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน (Canadian international development agency: CIDA 1999 อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ 2547)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจุบันการบริหารภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาใช้ในการบริหารแบบมุ่งผลงาน เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อมุ่งเน้นให้งานสำเร็จหรือบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด เป็นกระบวนการที่เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่องนำมาซึ่งผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.2 ขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลงาน

ในการบริหารแบบมุ่งผลงาน มีการแบ่งขั้นตอนในการบริหารได้หลายลักษณะ ดังนี้ คือ

1.2.1 แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน (Richard 1998 : 25 – 27 และทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543 : 151 – 152) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไร อย่างไร เป็นเรื่องของวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical success factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators) ในด้านต่าง ๆ

2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน (Baseline data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่ หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.2.2 แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน

1) สมาคมการพัฒนาระหว่างประเทศแคนาดา (Canadian international development agency 2000) ได้อธิบายลักษณะของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และแบ่งขั้นตอนการบริหาร 6 ลักษณะ ดังนี้คือ

- วิเคราะห์ที่เหมาะสม
- (1) การกำหนดตัวผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ตามความเป็นจริงจากการวิเคราะห์ที่เหมาะสม
 - (2) การกำหนดผู้รับผลประโยชน์ที่ชัดเจนของโปรแกรม และออกแบบโปรแกรมให้ตรงกับความต้องการของผู้รับผลประโยชน์เหล่านั้น
 - (3) การติดตามความคืบหน้าของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นโดยตัวชี้วัดที่เหมาะสม
 - (4) การค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
 - (5) การเพิ่มพูนความรู้จากบทเรียนที่พบและรวบรวมไว้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
 - (6) การรายงานผลต่างๆ ที่ได้รับ และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ไป เพื่อเข้าใจลักษณะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดีขึ้น

2) อาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2005) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

- (1) การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน
- (2) การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน
- (3) การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน
- (4) การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
- (5) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- (6) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

1.2.3 แบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547)

- 1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- 3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
- 4) การกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูลรายงานประจำเดือนหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 5) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่าผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด

6) การรวบรวมข้อมูล องค์การดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน หรือ ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุก 1 ปี เป็นต้น

7) การบันทึกและการอนุมัติข้อมูลในการทำงานบน Webbase ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

8) การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารในการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

9) การรายงานผล เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบนำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 8 เสนอผู้บริหาร โดยผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง โดยใช้รายงานระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อีกส่วนหนึ่ง

สำหรับโรงพยาบาลมหาสารนครศรีธรรมราช ได้นำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลงานของอาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว มีเหมาะสมกับสภาพการดำเนินงานของระบบราชการประเทศไทย มีลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน ไม่ยุ่งยาก สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย และมีความสอดคล้องกับดำเนินงานในปัจจุบันของโรงพยาบาลที่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดนโยบายทิศทางวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ซึ่งหากพิจารณาในแต่ละขั้นตอน ก็มีความสอดคล้องกับการดำเนินงานในกระบวนการพัฒนาคุณภาพงาน ซึ่งมี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย คือ

- 1) การกำหนดพันธกิจองค์กรและกำหนดวัตถุประสงค์
- 2) การกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน
- 3) การสร้างพันธะผูกพันในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ ในการสร้างแรงจูงใจให้มีความผูกพัน ความรัก สามัคคี มีความยุติธรรม เสมอภาค โปร่งใสในการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญหรือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน
- 4) การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติ
- 5) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ
- 6) การนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางาน โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยนำนโยบายสู่การปฏิบัติมาแล้วระยะหนึ่ง ซึ่งเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นกระบวนการดำเนินงาน ในขณะที่แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลงานของ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) มีขั้นตอนการดำเนินงาน 9 ขั้นตอน แม้ว่าโดยหลักการทั่วไปแล้วมีความคล้ายคลึงกัน แต่มุ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากกว่ากระบวนการ ซึ่งโรงพยาบาลในขณะนี้อยู่ในระบุดำเนินการ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาอีกระยะหนึ่ง จึงจะสามารถวัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนได้ ประกอบกับแนวคิดการบริหารของ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จะอาศัยการบันทึกและการอนุมัติข้อมูลในการทำงานบน Webbase หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่

โรงพยาบาลมหาสารนครศรีธรรมราชในขณะนี้ไม่สามารถดำเนินการด้วยระบบเทคโนโลยีได้ทั้งหมด ซึ่งอยู่ในระหว่างการวางระบบสารสนเทศและพัฒนาระบบสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ ไม่ครอบคลุมทุกงาน จะมีเฉพาะหน่วยงานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน เช่น แผนกผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก เป็นต้น

ส่วนในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลงาน ของอาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (Define organizational mission and performance objective)

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ทิศทางขององค์กร (Artley Ellison and Kenndey 2001) เป็นข้อความที่ระบุกว้าง ๆ ถึงความมุ่งหมาย (Purpose) หรือหน้าที่รับผิดชอบซึ่งมุ่งมั่นที่จะทำหรือเหตุผลของการมีอยู่ขององค์กร รวมทั้งคุณค่าขององค์กรที่จะให้แก่ผู้ป่วยและสังคม (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 2543) เป็นวัตถุประสงค์หรือเหตุผลที่องค์กรดำเนินอยู่ (Wheelen and Hunger 1999) เป็นการกำหนดเป้าหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขตการดำเนินงาน ตลอดจนค่านิยมขององค์กร (Certo 2000) เป็นหลักการพื้นฐานจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรและขอบข่ายการดำเนินงานขององค์กร (เมธินี จิตติขานนท์ 2547)

พันธกิจ เป็นหลักการพื้นฐานของการวางแผนซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารและเป็นรูปแบบหนึ่งของแผนที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Shchermerhorn 1999) พันธกิจของแต่ละองค์กรแสดงถึงคุณค่าขององค์กรนั้น ๆ ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น และใช้เป็นแผนที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่นำไปพัฒนาปรัชญา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติและกฎขององค์กรต่อไป (Marquis and Huston 2000) เป็นแนวทางหรือเป้าหมายกว้าง หรือเหตุผลพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดว่าองค์กรนั้น ๆ ทำกิจกรรมประเภทใดต้องการอะไรในการดำเนินงาน มีข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหารและการบริการหลัก ๆ ขององค์กร (มัลลิกา ดันสอน 2547) สถานที่ตั้งและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545) ข้อความในพันธกิจจะสื่อสารเกี่ยวกับปรัชญาที่จะช่วยแนะ แนวทางการให้กับพนักงานในการดำเนินงานเป็นข้อความที่บ่งบอกว่า ทำไมต้องมีองค์กรของเราหรือบอกว่าเราคือใคร มีเราขึ้นมาทำไม (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยพิติกุล 2546) การกำหนดพันธกิจต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัตถุประสงค์นับเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญขององค์กรที่จะใช้ในการตั้งเป้าหมายและประเมินความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม หัวใจของการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรก็คือ การนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และสร้างความก้าวหน้าแก่องค์กร (ณัฐพันธุ์ เฮอร์นันท์ และ ภัทรยาพร เสมอใจ 2548) โดยวัตถุประสงค์จะต้องมีความชัดเจน ทำท่ายและสมเหตุผล เป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานว่าจะทำอะไร แบบไหน และผลจะเป็นอย่างไร (ธงชัย สันติวงษ์ 2546) เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจให้แนวปฏิบัติแก่ผู้ปฏิบัติขององค์กร และเป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผน (Robbins and Coulter 2003) ส่วนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่มีลักษณะเจาะจงใช้เพื่อกำหนดทิศทางในการใช้ความพยายาม (Dessle 1998) สามารถวัดได้ออกมาเป็นตัวเลข (นิตยา ศรีญาณลักษณ์ 2545) ซึ่งองค์กรต้องการบรรลุหรือเป็นจุดหมายปลายทางของหน้าที่การวางแผน การจัดองค์กรการนำและการควบคุม (Shchemetom 1999) อย่างไรก็ตาม การกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และไม่นำมาปฏิบัติก็เป็นเพียงความฝัน (Vision without action is a dream) ดังนั้นในกระบวนการที่กำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ถือเป็นแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับการศึกษาของสุมาลี จักรไพศาล (2541) ซึ่งได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารการพยาบาลของ หัวหน้าหอผู้ป่วยในยุควาระวิกฤตเศรษฐกิจ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติการบริหารการพยาบาลด้านการวางแผนในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 2 ด้านการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน (Establish performance measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงาน จะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้รับบริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่จึงควรมีระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์และทันกาล

การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูลและเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลและสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ ฯลฯ การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร

การพัฒนาองค์กร การออกแบบทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กรหรือของทีม ที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการคู่ขนานหรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงาน (วีระบุทธิ์ ชาตะกาญจน์ 2547)

นอกจากนี้การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมความสำเร็จและการเฝ้าระวัง ตลอดจนรายงานผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น (Artley and Stroh 2001) เป็นการตรวจสอบสถานะขององค์กรและเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าขององค์กรหรือมาตรการต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นการสื่อถึงสถานะองค์กรแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยการใช้รายงานหรือเสนอต่อหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อยืนยันลำดับความสำคัญว่า การดำเนินงานขององค์กรอยู่ตรงไหน ใกล้บรรลุเป้าหมายหรือว่ามีปัญหาที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นการนำไปขยายผลเมื่อแก้ไขสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย แล้วผู้ที่เกี่ยวข้องก็ควรได้รับการชมเชยรวมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่องให้ดีขึ้นเป็นสิ่งสำคัญ ไม่เน้นการจับผิด (Neely 1998) ซึ่งผลการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรแสดงถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องมีลักษณะต่อไปนี้ ซึ่งกำหนดเป็นตัวย่อว่า “SMART” ได้แก่

1. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ควรระบุให้ชัดเจนถึงลักษณะของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินโครงการ
2. สามารถวัดได้ (Measurable) ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นต้องวัดได้โดยตัวชี้วัดที่เหมาะสม
3. สามารถสำเร็จได้ (Achievable) ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้จริง
4. มีความเกี่ยวข้องกัน (Relevant) ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นนั้นต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของผู้รับผลประโยชน์ที่กำหนดไว้ในโครงการ
5. ทันเวลา (Timely) หมายความว่า ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องสามารถเสร็จได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดและในส่วนของสายโซ่

กระบวนการวัดประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน (Artley and Stroh 2001) มีดังนี้

1. การจัดตั้งทีม โดยคัดเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่จริงและคุ้นเคยกับงานที่จะทำการวัด เป็นอย่างดีและมีการกำหนดแนวทางการทำงานให้ทีมด้วย รวมถึงการกำหนดมาตรฐานงาน คน

1. การจัดตั้งทีม โดยคัดเลือกบุคคลที่ทำงานอยู่จริงและคุ้นเคยกับงานที่จะทำการวัด เป็นอย่างดีและมีการกำหนดแนวทางการทำงานให้ทีมด้วย รวมถึงการกำหนดมาตรฐานงาน คน
2. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
3. กำหนดวิธีการวัดและประเมินซึ่งต้องมีความโปร่งใส
4. การเปรียบเทียบผลกับเกณฑ์วัดที่เป็นมาตรฐานที่กำหนด
5. การตรวจสอบความเหมาะสมของตัวชี้วัดผลงานซึ่งมีหลักในการตรวจสอบ ดังนี้
 - 5.1 ความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน มีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนไม่กำกวมเพื่อไม่ให้เกิดการตีความผิดและสื่อสารให้เข้าใจกันทั่วทั้งองค์กร
 - 5.2 ในกรณีที่มีความหมายเฉพาะควรเขียนคำจำกัดความอธิบายให้ชัดเจนเป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง
 - 5.3 ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้ สามารถบรรลุผลสำเร็จได้มีความสมเหตุสมผล
 - 5.4 มีความเหมาะสมกับองค์กร
 - 5.5 ไม่ใช่ต้นทุนในการวัดสูงจนเกินไป
 - 5.6 สามารถใช้วัดผลงานได้ในเวลาที่กำหนด
 - 5.7 มีการปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ
6. นำการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรอื่นมาปรับใช้กับองค์กร
7. นำผลการวัดมาอภิปรายร่วมกันและนำไปสู่การแก้ไขพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

(Decenzo and Robbins 2002)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต้องนำเทคนิคหรือเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 3 วิธี คือ (วิชัย โสสุวรรณจินดา 2548)

1. การประเมินโดยตรง เป็นกระประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ วิธีนี้มักใช้กับงานที่วัดได้ และมีการกำหนดงานที่ต้องการทั้งด้านปริมาณและคุณภาพไว้อย่างชัดเจน แต่หากเป็นงานที่วัดได้ยากต้องอาศัยการพรรณนางาน (Job description) และการเขียนมาตรฐานงาน (Standard of performance) เป็นแนวทางในการประเมินผล
2. การประเมินผลโดยอ้อม เป็นการประเมินผลโดยพิจารณาองค์ประกอบที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จโดยมากเป็นการประเมินสมรรถภาพของพนักงาน เช่น ความรับผิดชอบต่องาน ความคิดริเริ่มมนุษยสัมพันธ์ การมาทำงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ความขยัน

หมั่นเพียร ความไว้วางใจ เป็นต้น จากนั้นจึงมีการวัดผลแต่ละองค์ประกอบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่ โดยให้ค่าออกมาเป็นคะแนน

3. การประเมินผลแบบผสม เป็นการประเมินผลโดยใช้ทั้งการประเมินผลโดยตรง และโดยอ้อมประกอบกัน ซึ่งทำให้ได้ทราบผลงานที่เกิดขึ้น เมื่อเทียบกับมาตรฐานและได้ทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับสมรรถภาพในการทำงาน ส่งผลไปถึงผลงานที่ปรากฏออกมาด้วย

ในการประเมินผลโดยวิธีการต่างๆ นั้น องค์กรอาจกำหนดให้ใช้เทคนิคการประเมินผล ในแบบต่างๆ ได้ดังนี้

1. การบันทึกปริมาณงาน เป็นเทคนิคที่ใช้แสดงผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนด เช่น จำนวนชิ้นงานในแต่ละวัน ผลงานในรอบเดือน เป็นต้น วิธีนี้มักใช้กับงานที่วัดได้ชัดเจน และไม่มีปัญหาเรื่องคุณภาพของงานมากนัก

2. การเปรียบเทียบระหว่างบุคคล เป็นการเปรียบเทียบบุคคลที่ทำงานในตำแหน่งซึ่งคล้ายคลึงกันหรือเป็นงานประเภทเดียวกัน การเปรียบเทียบนี้อาจทำได้หลายวิธี เช่น เลือกคนที่ดีที่สุดในกลุ่ม และคนที่ด้อยที่สุดในกลุ่ม แล้วจึงจัดลำดับคนที่เหลือ หรือแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับเฉลี่ยตามมาตรฐาน ระดับที่ดีกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย หรือใช้การจัดคู่เป็นคู่ๆ สลับกันไปก็ได้ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะเหมาะสมกับงานที่บุคลากรจำนวนมาก

3. การประเมินแบบตรวจรายการ เป็นการประเมินพฤติกรรมของบุคคล โดยอาศัยการสังเกตของผู้ประเมิน วิธีการนี้จะต้องกำหนดรายการที่ต้องประเมินขึ้นมาเสียก่อน แล้วจึงประเมินว่าผู้ปฏิบัติมีคุณสมบัติตามรายการที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ทั้งนี้อาจมีเกณฑ์ว่าผู้ปฏิบัติต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อยกี่รายการ จึงจะถือว่าผ่านการประเมิน

4. การให้คะแนนโดยตาราง วิธีนี้ใกล้เคียงกับแบบตรวจรายการเพียงแต่มีการตีค่าการประเมินออกมาเป็นคะแนน โดยถือว่าผู้ปฏิบัติที่มีคุณสมบัติตามรายการที่กำหนดไว้มากที่สุดจะได้คะแนนสูง ส่วนที่มีคุณสมบัตินั้นน้อยที่สุดได้คะแนนต่ำ โดยมากแล้วการให้คะแนนนี้จะถือค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์มาตรฐาน

5. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน เป็นวิธีการประเมินผลอีกแบบหนึ่ง โดยอาจมีแบบประเมินผลให้หัวหน้างานลงความเห็นให้คะแนน หรือให้หัวหน้างานแสดงความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ มีจุดเด่นจุดด้อยที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด หรือมีความประทับใจในการทำงานอย่างไร

6. การประเมินผลงานโดยผู้ปฏิบัติเอง เป็นวิธีการที่มักใช้กับผู้ปฏิบัติที่เป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติในสำนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง วิธีนี้ช่วยให้ผู้บริหาร ได้วิเคราะห์ตนเองเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์องค์กรต้องการ เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานของตน หัวหน้าบางคนอาจให้ผู้

ปฏิบัติได้ประเมินตนเองก่อน เพื่อสำรวจท่าทีของผู้ปฏิบัติก่อนที่หัวหน้าจะประเมินและให้ความเห็นก็ได้

7. การประเมินผลงานเป็นกลุ่ม งานบางอย่างต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเป็นกลุ่มในการทำงานร่วมกัน จึงไม่อาจวิเคราะห์การประเมินผลงานเป็นกลุ่มจะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้

8. การประเมินผลโดยคณะกรรมการ เป็นการประเมินโดยผู้ปฏิบัติระดับสูงจากหลายหน่วยงานมาร่วมกันพิจารณา ซึ่งใช้ในการจัดฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การขึ้นเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและต้องดำเนินการโดยผู้ที่รู้จักพนักงานมาก จึงได้ผลดี

9. การประเมินโดยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน เป็นการประเมินในลักษณะการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ โดยให้ผู้ปฏิบัติตั้งเป้าหมายในการทำงานเอง และตกลงเป้าหมายนั้นกับผู้บังคับบัญชา หรือตั้งเป้าหมายร่วมกัน จากนั้นก็วัดผลการปฏิบัติงานโดยทีมกับเป้าหมายนั้น และมีรางวัลเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายของการทำงานได้

ดังนั้นการกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานย่อยในองค์กร ความสัมพันธ์ของผลงาน ความแตกต่างของความรับผิดชอบและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร บ่งบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน (Establish accountability for performance)

พันธะผูกพัน หมายถึง ภาระความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบได้ โดยการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล กลุ่มคนและองค์กรต่อผลการปฏิบัติงาน มีการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และมีการรายงานของผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาและรายงานให้ผู้รับบริการรวมถึงผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทราบ มีการประกาศมาตรฐานผลงานจริงที่วัดได้ของหน่วยงานที่ให้บริการ โดยตรงต่อผู้รับบริการ และเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ (Artley 2001) พันธะผูกพันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการมอบอำนาจหน้าที่ ที่หมายถึงขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานให้คนใดคนหนึ่งในองค์กร (Certo 2000 อ้างตาม ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545) ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และพันธะผูกพัน หากทุกคนในองค์กรต่างยอมรับในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานซึ่งถือเป็นพันธะผูกพันของบุคคลที่ได้รับมอบหมายงาน และทำให้ถูกต้อง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งถือเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของคาร์ณี จามจรี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่าผู้นำทางการพยาบาลมีการมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลและมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และสอดคล้องกับการศึกษาของเบญจมาศ ทิวทอง (2543) ซึ่งศึกษาเรื่อง กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติกิจกรรมการจัดระบบงานที่ทันสมัยอยู่ในระดับสูง โดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบความพร้อมในการให้ตรวจสอบและมีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถตามขอบเขตของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงานในลักษณะเช่นนี้เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบันและพันธะผูกพันครอบคลุมถึงประเด็นต่อไปนี้ (Artley 2001)

1. เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร
2. เน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน
3. เป็นการรายงานผลงาน
4. เป็นการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น
5. เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรคือ ระดับบุคคลระดับทีม ผลงานส่วนใหญ่ในองค์กรจะสำเร็จได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มคน หรือทีมไม่ใช่คนใดคนหนึ่งและระดับผู้ให้การสนับสนุนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการสร้างพันธะผูกพัน (Artley 2001) ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง มีความมุ่งมั่นและการตัดสินใจที่ดี การวางแผนเพื่อจะทำได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย
2. การวางแผนเพื่อจะทำได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย
3. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. มีความเสมอภาคและยุติธรรม
5. มีความโปร่งใสในการมอบอำนาจหน้าที่ และการมอบหมายงาน
6. มีความสมดุลระหว่างพันธะผูกพันและอำนาจหน้าที่
7. มีการรายงานและติดตามผล
8. การประเมินผลและย้อนกลับข้อมูล

การสร้างพันธะผูกพันเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลงาน ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน ซึ่งทุกคนจะต้องตระหนักในเป้าหมายขององค์กร ตระหนักในบทบาทหน้าที่และความสำคัญของตนเองที่มีต่อผลงานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 ด้านการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน (Establish or collecting data to assess performance)

การรวบรวมข้อมูลเป็นการบันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของหน่วยงานและบุคลากร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อมูลที่คิดควรมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ เพราะความแม่นยำ เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ในบางครั้งการใช้ตัวประมาณค่าการคาดการณทางสถิติ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างและการสรุปจากแหล่งอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ยอมรับได้

ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารมุ่งผลงานมาจากแหล่งข้อมูลหลายแห่งต่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร บางสถานการณ์องค์กรมีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำพร้อมสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงาน แต่ในบางครั้งอาจต้องปรับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการบริหารมุ่งผลงาน อย่างไรก็ตามการสร้างระบบฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหารเสียค่าใช้จ่ายสูง (โปรแกรมข้อมูล เวลาปฏิบัติงาน จำนวนและเวลาของเจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล) และต้นทุนการบริหารงานทั่วไป

แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลที่ดี ได้แก่ ข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลสำหรับผู้บริหาร ข้อมูลจากการเก็บของเจ้าหน้าที่และจากเอกสารราชการ แหล่งข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์หลายประการ เช่น เป็นแหล่งที่มีข้อมูลพร้อม ต้นทุนต่ำ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก นำข้อมูลมาปรับใช้ได้ง่ายและเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้

นอกจากนี้กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลในการบริหารแบบมุ่งผลงาน มีกระบวนการรวบรวมข้อมูล (Artley 2001) ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์และกำหนดความต้องการข้อมูล
2. การวางแผนซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและต้องจัดการให้เป็นระบบครบวงจร
3. การกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดเก็บข้อมูล
4. กระบวนการเก็บรวบรวมและวิธีการจัดเก็บข้อมูล

ในการดำเนินงานแบบมุ่งผลงานมีการรวบรวมข้อมูลหลายวิธี ได้แก่ การสอบถาม (Questionnaires) การสัมภาษณ์ (Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus group) และการสังเกต (Observation)

1) การสอบถาม เป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นเพื่อการวัดผล ประเมินผล ประเมินค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งปริมาณหรือคุณภาพของพฤติกรรม แบบสอบถามส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของคำถามที่เป็นชุด ๆ ข้อดีของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคือ ประหยัดเวลา แรงงาน และสามารถรวบรวมข้อมูลได้จำนวนมาก ผู้ตอบมีอิสระในการตอบ สะดวกในการวิเคราะห์ ส่วนข้อเสียของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคือ ผลการตอบมีความคลาดเคลื่อนและได้ข้อมูลไม่ครบ

2) การสัมภาษณ์ หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันด้วยคำพูดระหว่างบุคคล โดยทั้งสองฝ่ายประกอบด้วยผู้ถูกสัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ต้องให้ความร่วมมือและพูดคุยกันอย่างอิสระ มีจุดมุ่งหมายในการสนทนา ตามที่ได้ตกลงไว้ก่อนที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีหนึ่ง ที่ใช้กันมากในการวิจัยแบบสำรวจหรือการวิจัยภาคสนาม เป็นวิธีที่ดี นิยมทำกันตัวต่อตัวเท่านั้น หลักการหรือเทคนิคการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สัมภาษณ์ซึ่งต้องใช้ศิลปะและทักษะการสัมภาษณ์ (บุญใจ ศรีญาณลักษณ์ 2545) และลักษณะของคำถาม ข้อดีของการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ใช้ได้กับบุคคลทุกประเภททุกระดับการศึกษา มีความยืดหยุ่น สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ ข้อเสียของการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ คือ ข้อมูลคลาดเคลื่อน ขาดความเชื่อถือ เนื่องจากผู้สัมภาษณ์ขาดความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ผู้สัมภาษณ์ไม่ให้ข้อมูลตรงกับความเป็นจริง ได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์เนื่องจากมีสิ่งรบกวนขณะสัมภาษณ์

3) การสนทนากลุ่ม หมายถึง การที่คนหลายคนรวมกลุ่มกันเพื่อสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นตามประเด็นที่เป็นเป้าหมายเดียวกัน โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวต้องมีภูมิหลังและคุณสมบัติที่คล้ายกันทั้งในด้านภูมิหลังทางสังคม ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่นำมาสนทนา เป็นการสนทนาอย่างอิสระและแสดงความคิดเห็นตามมุมมองที่แท้จริงของผู้ร่วมสนทนา (บุญใจ ศรีญาณลักษณ์ 2545) ซึ่งในการสนทนากลุ่ม ต้องมีผู้ดำเนินการสนทนาเพื่อตั้งประเด็นคำถามให้บุคคลในกลุ่มสนทนาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและมีการบันทึกการสนทนาอย่างละเอียด มักจะใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

4) การสังเกต หมายถึง การใช้หู ตาเพื่อฟังและดู โดยมีจุดมุ่งหมายว่าจะดูอะไรและฟังสิ่งใดเป็นเรื่อง ๆ ไป ใช้สำหรับเก็บข้อมูลในสิ่งที่สังเกตได้และเมื่อได้ดูและได้ฟังแล้วผู้สังเกตจะต้องดำเนินการบันทึกรายละเอียดข้อเท็จจริงทันที ดังนั้น ในการสังเกตสิ่งใดก็ตาม ผู้สังเกตต้องเตรียมเครื่องมือในการบันทึกไว้ให้พร้อมก่อนที่จะทำการสังเกต เพื่อให้การบันทึกเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน (ผ่องศรี วาณิชยสุทวงศ์ 2540) การจดบันทึกไว้เพื่อป้องกันการหลงลืมหลักการหรือเทคนิคในการสังเกต การสังเกตเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยากในการที่จะได้ข้อมูล

ที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ การสังเกตจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้สังเกต การวางแผน ระยะเวลา และแบบของการสังเกต ข้อดีของการสังเกต ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง ได้มาก เพราะเป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ผู้สังเกตไม่เต็มใจที่จะเล่าออกมา ช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการใช้วิธีการอื่น ๆ ข้อเสีย คือ ขาดความเป็นปรนัย เก็บข้อมูลได้ไม่ทั่วถึง ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากผู้สังเกตไม่มีความรู้ ขาดประสบการณ์ มีอคติต่อผู้ถูกสังเกต

อย่างไรก็ตามในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความถูกต้องตรงตามความเป็นจริง อาจต้องใช้หลาย ๆ วิธีร่วมกัน ดังนั้น การรวบรวมข้อมูลต้องเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งจากการศึกษาของสุมาลี จักรไพศาล (2541) พบว่า หัวหน้าหรือผู้ช่วยปฏิบัติกิจกรรมการรวบรวมข้อมูลอยู่ในระดับสูงและการศึกษาของสัตยกุลักษณ์ แยมวิบูลย์ (2539) พบว่าการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารด้านการรวบรวมข้อมูลด้านต่าง ๆ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ดังนั้นในการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าหรือผู้ช่วยมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมตรวจสอบข้อมูลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นำไปวิเคราะห์ และนำเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสูงขึ้นไปหรือผู้ได้บังคับบัญชา การรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มากกว่าอาศัยความรู้สึก

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Establish for reporting performance data)

ภายหลังการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานตลอดจนมีความพร้อมที่จะตรวจสอบและเกิดขึ้นในวงจรรายงานผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับบนตามสายการบังคับบัญชา (Ellis and Hartley 2000) ในประเทศที่นำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานไปใช้แล้ว จะมีการรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อประชาชน หรือสาธารณะเป็นประจำ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะต้องจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สนใจ โดยทั่วไปรายงานที่เสนอต่อรัฐบาล รัฐสภา กำหนดนโยบายและประชาชนทั่วไป จะแสดงในรูปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จุดเน้นจะอยู่การรายงานผลสำเร็จของงาน และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน รายงานนี้จะสั้นกระชับ โดยนำเสนอข้อมูลในเชิงรูปภาพ กราฟ และเป็นรายงานประจำทุกปี หรือทุกสองปี โดยมีข้อมูลเชิงอธิบายน้อยที่สุด (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2550)

วิธีการรายงานผลมีหลากหลายลักษณะจะเลือกในรูปแบบใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และลักษณะของข้อมูลนั้น หรืออาจต้องผสมวิธีต่าง ๆ เข้าด้วยกันซึ่งวิธีการรายงานนี้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. ข้อความ เหมาะสำหรับข้อมูลที่เป็นข้อความต้องการสื่อให้เห็นในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ ส่วนมากใช้กับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ การสนใจ การมีส่วนร่วม เนื้อหาที่เขียนต้องเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน

2. ตัวเลข เหมาะสำหรับข้อมูลที่เป็นตัวเลขทำให้เข้าใจง่าย เห็นข้อมูลชัดเจนในการจัดทำต้องมั่นใจว่าตัวเลขนั้นถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์

3. ตาราง เหมาะสำหรับข้อมูลที่เป็นตัวเลขและข้อความและจะต้องมีข้อมูลจำนวนมากพอที่จะนำเสนอตาราง เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลที่เป็นตัวเลขและข้อความได้ชัดเจนสามารถดูข้อมูลได้ทั้งในภาพกว้างและภาพลึก

4. ผังการบริหาร มี 2 ชนิด คือ ผังการบริหารงานเหมาะสำหรับข้อมูลที่น่าเสนอเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและผังขั้นตอนการทำงานบ่งบอกถึงการทำงานก่อนหลังเหมาะสำหรับข้อมูลที่เป็นข้อความและแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน

5. กราฟ เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันมากที่สุด หลักในการเลือกใช้กราฟเพื่อนำเสนอนั้นต้องคำนึงถึงประเด็น ลักษณะของข้อมูล วัตถุประสงค์ของการนำเสนอ ขอบเขตตัวอย่างกราฟแต่ละชนิดดังนี้

5.1 กราฟแท่งธรรมดา เหมาะสำหรับข้อมูลที่ไม่ต้องการดูแนวโน้มความสัมพันธ์ในเรื่องเวลาและข้อมูลที่มีจำนวนกลุ่มไม่มากเกินไป สามารถมองเห็นความแตกต่างของกลุ่มข้อมูลได้ชัดเจน

5.2 กราฟเส้นตรงและกราฟพื้นที่ เหมาะสำหรับข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันในเรื่องเวลา เกิดขึ้นต่อเนื่องด้วยความถี่ที่เท่า ๆ กัน ใช้พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5.3 กราฟวงกลม เหมาะสำหรับข้อมูลที่มีจำนวนจุดไม่มากนัก และต้องการแปลค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ ไม่มีความสัมพันธ์ของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ดูง่ายเข้าใจง่าย

5.4 กราฟพาเรโต เหมาะสำหรับข้อมูลที่เป็นสาเหตุของปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ดูความสำคัญของข้อมูลได้ชัดเจน

6. แผนภูมิ เป็นภาพแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ และผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่กำลังศึกษา ใช้สำหรับค้นหาสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหา ใช้จัดระเบียบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และกระตุ้นให้เกิดการสืบสวนสาเหตุที่เป็นต้นตอของปัญหา รูปแบบที่จะใช้เป็นแผนภูมิ ก้างปลาและแผนภูมิระบบหรือแผนภูมิต้นไม้

ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเลือกวิธีรายงานผลให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้เห็นภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจน อันจะส่งผลให้สามารถนำข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนางานได้ง่าย

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน (Establish for using performance information to drive improvement)

การใช้ข้อมูล เป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล 2544) ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลในการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และรวมถึงการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน และการจัดสรรงบประมาณ ตัวชี้วัดต่าง ๆ จะให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บริหารทุกระดับเพื่อสะท้อนถึงความประหัยค ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความเสมอภาคในการให้บริการ รวมถึงการใช้ข้อมูลในการเปรียบเทียบผลงานในอดีตและผลงานในปัจจุบัน

นอกจากนี้ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจะช่วยพัฒนาบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนา ศักยภาพให้มีความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่า การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน เป็นยุทธวิธีที่เป็นระบบในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปในกระบวนการที่ก่อให้เกิดผลผลิตหรือบริการแก่ผู้รับบริการ ของหน่วยงานที่รวดเร็วมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานสูง หรือคุ้มทุน ความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง (Gee et al 2001)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

2.1 ความหมายการรับรู้

การรับรู้ (Perception) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน (Latin) คือ "Percipere ซึ่ง per หมายถึง "ผ่าน" (through) และ cipere หมายถึง "การนำ" (to take) (Cited in Blunting, 1988: 168 อ้างใน เสมอจันทร์ อนะเทพ 2535 : 25) ตามความหมายในพจนานุกรมเวบสเตอร์ (The webster's new world dictionary) หมายถึง "ความเข้าใจ การจดจำ การสำนึกได้ การสังเกต และการทราบ ู้ได้โดยผ่านการมองเห็น การได้ยิน การรับรส หรือการได้กลิ่น" ส่วนคำนามของ "การรับรู้" นั้นได้นิยามว่าหมายถึง ความเข้าใจ ความรู้ ซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้น ในจิตใจของตน ตามแนวความคิดความประทับใจต่าง ๆ (จิรประภา ภาวิไล 2535 : 55)

ลาซาลัสและโฟคแมน (Lazarus and Folkman 1984) กล่าวว่า การรับรู้เกิดขึ้นได้จากกระบวนการประเมิน โดยการคิดรู้ ซึ่งอาศัยกลไกการทำงานของจิตใจในการคิด ตัดสินใจ จำแนก และกำหนดทิศทางทางเลือกในการแสดงออกซึ่งมีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ในอดีตและกระบวนการประเมินนี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การรับรู้ที่แตกต่างกันเป็นสิ่ง

สะท้อนสภาพความเป็นจริงของแต่ละคนในการตระหนักรู้ถึงบุคคล สิ่งของ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแม้ว่าบุคคลจะเกิดมาในสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน หากแต่ว่าบุคคลก็ยังมี การรับรู้ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เนื่องจากการเลือกรับรู้โดยผ่านประสาทสัมผัสและสติปัญญาซึ่งมีแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

คิง (King 1995) ได้ให้ความหมายการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการทางความคิดและจิตใจของมนุษย์ที่แสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในเรื่องต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาทางประสาทในขณะที่ยังมีชีวิต แสงมณี พงษ์ลดา รัตนวงศ์ และสมพร บุรโชควิวัฒน์ (2543) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ว่าเป็นการตีความหมายที่ต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้ ถ้าปราศจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์จะไม่มี การรับรู้ มีแต่เพียงการรับสัมผัสเท่านั้น และการรับรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรในขณะใดขณะหนึ่ง เราไม่ได้รับรู้หมดทุกอย่าง แต่เราเลือกรับรู้สิ่งเร้าเพียงบางอย่าง

แชฟลิน (Chafflin cited in Buntina 1998 : 169 อ้างในจิระประภา ภาวิไล 2535 : 55) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการภายในของบุคคลที่สามารถตระหนักได้เป็นการรับรู้รู้สึกและให้ความหมายโดยประมวลเข้ากับเหตุการณ์ในอดีตซึ่งต้องอาศัยการวินิจฉัย เป็นความสามารถในการพิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาประเมินร่วมกัน

จากแนวคิดการรับรู้ สรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลสัมผัสกับสิ่งเร้าแล้วมีการจัดระเบียบ ตีความและแปลความหมายของสิ่งเร้าตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะสติ ความเชื่อ บุคลิกภาพ และบุคคลจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสะท้อนสภาพความเป็นจริงของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลจะเลือกรับรู้โดยผ่านประสาทสัมผัส ความคิดความรู้สึกและสติปัญญาที่แตกต่างกัน

2.1 กระบวนการรับรู้

กระบวนการรับรู้ เป็นกระบวนการที่คาบเกี่ยวกันระหว่างความเข้าใจ การคิด ความรู้สึก ความจำ การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรม

กระบวนการรับรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรก การเลือก ซึ่งเป็นกระบวนการเลือก เพื่อที่จะรับรู้สิ่งเร้าบางอัน จากสิ่งเร้าทั้งหลาย เป็นการลดสิ่งเร้าที่มากเกินไป ขั้นตอนที่สอง คือ การจัดระบบข้อมูล เป็นการเลือกสิ่งเร้าที่เป็นส่วนที่สนใจ และมุ่งความสนใจไปยังส่วนนั้นเป็นพิเศษ แล้วจัดสิ่งเร้านั้นให้อยู่ในรูปที่ง่าย ตัดสิ่งที่เป็นรายละเอียดซับซ้อนทิ้งไป ขั้นตอนที่สาม ขั้นการแปลความ บุคคลอาศัยทักษะสติ ประสบการณ์ ความเชื่อ ความต้องการ ค่านิยม เป็นต้น มาช่วยในการพิจารณาสิ่งเร้าภายนอก เพื่อผสมผสานกับคุณสมบัติภายในบุคคล การแปลความจึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับอัตวิสัย (Subjective) ของผู้รับสิ่งเร้า (ชม ภูมิภาค 2533)

ดังนั้นการรับรู้จึงเป็นผลของความรู้เดิม กับการรับสัมผัสสิ่งเร้า แล้วส่งไปที่สมอง เกิดการคิด การรับรู้สมอง จึงส่งคำสั่งไปยังอวัยวะมอเตอร์ ให้แสดงปฏิกิริยาตอบสนอง พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เนื่องจากร่างกายได้รับสิ่งเร้านั้น ๆ โดยอาศัยความคิด ความเข้าใจ และประสบการณ์

2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (ชม ภูมิภาค 2523 : 60-63) แบ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งเร้าและตัวผู้รับรู้ ดังนี้

2.3.1 ลักษณะของสิ่งเร้า จะทำให้เกิดรับรู้แก่บุคคลได้ต่างกันและต้องเป็นสิ่งเร้าที่ดึงดูดความตั้งใจของบุคคลได้ เช่น สิ่งเร้าที่มีความเข้ม การเปลี่ยนแปลง การซ้ำบ่อย ๆ หรือเป็นสิ่งเร้าที่มีความแตกต่างจากสิ่งอื่น เป็นต้น

2.3.2 ตัวผู้รับรู้

1) เพศ เนื่องจากเพศจะแสดงถึงความแตกต่างทางชีวภาพของบุคคล ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม และเพศยังมีผลต่อสติปัญญา และการรับรู้ของบุคคล โดยมีแนวโน้มว่าเพศชาย มีความสามารถในการเรียนรู้ดีกว่าเพศหญิง ทั้งนี้ เนื่องจากความแตกต่างทางโครงสร้างของสมองที่มีผลทำให้สติปัญญา และการรู้สึกนึกคิดแตกต่างกัน ประกอบกับเพศชายมีบทบาทในสังคม และมีโอกาสศึกษามากกว่าเพศหญิง (Schaffer 1981 อ้างตาม สมฤดี พุ่มท่าอิฐ 2544)

2) อายุ อายุมีผลต่อการรับรู้ เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์กับระดับพัฒนาการของผู้รับรู้และสภาวะต่าง ๆ ในอดีต เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะมากขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจทางเลือกที่ดี และมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง แต่ความสามารถดังกล่าวจะลดลงในวัยสูงอายุ บุคคลที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันผู้ที่มีอายุมากกว่าจะมีวุฒิภาวะมากกว่า และมีประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย นอกจากนี้อายุจะส่งผลถึงความแตกต่างในการแสดงออกของพฤติกรรมที่เกิดจากการรับรู้ การมองปัญหา ความเข้าใจ การใช้เหตุผล และการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Palank 1991)

3) ระดับการศึกษา ระดับการศึกษาจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาสติปัญญา การคิด อ่าน ความรู้ ความเข้าใจ ส่งผลให้บุคคลมีความสามารถในการคิด และวิเคราะห์ข้อมูลจากสิ่งเร้าต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และปฏิกิริยาของบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และการศึกษาเป็นสิ่งเกื้อหนุนการรับรู้ต่าง ๆ ของบุคคล เพราะการศึกษาจะช่วยให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ตนรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีโอกาสแสวงหาสิ่งที่เป็นประโยชน์ วิธีการคิดวิเคราะห์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกปฏิบัติแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาดำกว่า นอกจากการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมแล้ว การศึกษายังมีผลต่อการรับรู้ของบุคคล

4) *บทบาทหน้าที่* มีผลให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ อาจมาจากการดำรงไว้ซึ่งบทบาทและความคาดหวังในบทบาทของแต่ละบุคคล ทำให้บุคคลมีการตอบสนองต่อการรับรู้ต่างกัน โดยการรับรู้จะเชื่อมโยงไปถึง บทบาทหน้าที่ของอาชีพที่บุคคลนั้นดำรงอยู่ และมีส่วนสำคัญในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม (Molzhan and Northcott 1989)

5) *ประสบการณ์เดิม* การรับรู้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งนั้น ถ้าบุคคลมีประสบการณ์ที่คล้าย ๆ กัน เกี่ยวกับสิ่งเร้าหนึ่ง ๆ การรับรู้สิ่งเร้านั้นก็ย่อมคล้ายคลึงกัน หากเป็นประสบการณ์ที่ดีจะเป็นข้อดีที่ช่วยให้บุคคลรับรู้เหตุการณ์ไม่รุนแรงเกินไป ในทางตรงข้าม หากมีประสบการณ์ที่ไม่ดี อาจทำให้บุคคลรับรู้เหตุการณ์นั้นเลวร้ายกว่าที่ควรจะเป็น

6) *ความต้องการ* บุคคลมีความต้องการเป็นพื้นฐาน ถ้าสภาวะร่างกายของคนต้องการสิ่งใดมากกว่า บุคคลมักจะตีความความสิ่งนั้นให้ตรงกับความต้องการของตน จะรับรู้สิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวให้เคลื่อนไปตามต้องการ และสิ่งที่บุคคลนั้นปรารถนาให้เป็นไป จนทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมมาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการนั้น อย่างไรก็ตามหากความต้องการมีมากและเกิดความเครียดมาก อาจทำให้การรับรู้ผิดพลาดได้

7) *สภาพจิตใจ* ความเหนื่อยหน่าย ท้อแท้สิ้นหวัง มีผลกระทบต่อสติปัญญาและความเข้าใจของบุคคล ทำให้การแปลความหมายของการสัมผัสไม่ได้ ตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีจิตใจแจ่มใสปลอดโปร่ง ก็ย่อมทำให้ความเข้าใจดีขึ้น ช่วยให้การแปลความหมายได้ดีกว่า

8) *ให้คุณค่า* ความรู้สึกต่อสิ่งของ เหตุการณ์ หรือสถานการณ์ จะมีความสำคัญมากน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งนั้นมีความหมายสำคัญหรือมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นเพียงใด ถ้ามีความสำคัญ หรือมีคุณค่ามากบุคคลนั้นจะรับรู้สิ่งนั้นได้เร็ว (Berger and Williams 1992)

9) *อิทธิพลของสังคม* สภาพความเป็นอยู่ของสังคม ลักษณะวัฒนธรรม บรรทัดฐานจารีตประเพณี และค่านิยมเป็นเครื่องกำหนดการรับรู้ของบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป (สุชา จันแอม 2541) โดยบุคคลมีกรอบของการอ้างอิงต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลใช้วัดสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นเมื่อพิจารณาตัดสินคุณภาพของสิ่งนั้นว่าเป็นอย่างไร

10) *การเตรียมตัวล่วงหน้า* โดยการที่บุคคลเคยมีประสบการณ์และเรียนรู้สิ่งใดมาก่อนทำให้บุคคลเตรียมที่จะตอบสนองสิ่งนั้นในแนวเดียวกับที่เคยรับรู้มา

11) *การได้รับแรงเสริม* เช่น การสนับสนุน คำชมเชย หรือรางวัลจะทำให้บุคคลรับรู้สิ่งนั้นเร็วขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าไม่ได้รับการเสริมแรง เช่น ถูกขัดขวาง เกิดอุปสรรคหรือถูกลงโทษบุคคลจะพยายามหลีกเลี่ยง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย หมายถึง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้แสดงออกถึงการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลงานหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากความเข้าใจ ความคิด ความรู้สึก ความจำ การตัดสินใจ โดยเกิดจากการที่หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้เรียนรู้ ได้ยิน ได้ฟัง ได้เห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลงาน และเกิดการตีความในเรื่องการบริหารแบบมุ่งผลงานที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสิ่งเร้าและตัวผู้รับรู้ เช่น ความรู้ ประสบการณ์เดิม ความต้องการ การให้คุณค่า การเตรียมตัวล่วงหน้าและการได้รับแรงเสริม

2.4 การรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

การรับรู้ของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มีความแตกต่างกันในแต่ละหอผู้ป่วย เช่นเดียวกับการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการในการบริหารงานแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันเรื่องบทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ในอดีต การให้คุณค่าระดับการศึกษา ความสนใจและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร อาจส่งผลต่อการรับรู้แต่ในลักษณะการปฏิบัติงานพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีการทำงานเป็นทีมประสานงานและสื่อสารกันตลอดเวลา และการทำงานต้องมีการประชุมปรึกษากันทุกเวร และประเมินผลลัพท์การทำงานในแต่ละเวร เพื่อส่งต่อผลการปฏิบัติงาน

ประกอบกับในปัจจุบันการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ได้นำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) โดยมีกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทั้งองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบนี้เกิดจากการมีเป้าหมายร่วมกัน ในการพัฒนางานและวิเคราะห์งานทั้งหมด การนำกิจกรรมคุณภาพที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่เกิดจากการลงมือทำด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ให้เกิดคุณภาพการพยาบาลที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลงานที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบรับต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยสามารถจัดและประเมินได้จากกิจกรรม 6 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ การกำหนดพันธกิจขององค์กรวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน การสร้างความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

3. การบริหารงานแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ

หัวหน้าหอผู้ป่วย มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวเชื่อมระหว่างการบริหารงานระดับบนสู่ระดับปฏิบัติงาน โดยการนำวิสัยทัศน์ อันเป็นภาพในอนาคตร่วมกัน พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ แปลงมาสู่แผนปฏิบัติขององค์กร ต่อมาจึงเป็นการดำเนินงานควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย ย่อมมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพบริการสู่ผู้รับบริการโดยตรง (Pedersen and Easton 1995) เพราะต้องรับผิดชอบหน่วยงานซึ่งเป็นหัวใจของโรงพยาบาล (กฤษยา ตันติผลาชีวะ 2539) เนื่องจากหอผู้ป่วย เป็นหน่วยงานที่สัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง

พยาบาลประจำการ เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้รับบริการในหน่วยงาน ย่อมต้องมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานเป็นอย่างดี การที่พยาบาลประจำการต้องทำงานโดยตรง และใกล้ชิดกับผู้รับบริการ จะทำให้สามารถเข้าใจแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

ปัจจุบันโรงพยาบาลทุกแห่งกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการจึงต้องมีความเข้าใจ มีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ เป็นแกนนำที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจนได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในที่สุด (สนอง สืบสายอ่อน และพยอม อยู่สวัสดิ์ 2547) หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมเป็นแกนนำที่สำคัญในการพัฒนางานให้สำเร็จ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนพยาบาลประจำการต้องมีความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพรวมทั้งการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ การบริหารแบบมุ่งผลงาน เป็นวิธีการบริหารแบบหนึ่งในปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องนำไปบริหารงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งมี 6 ขั้นตอน และหัวหน้าหอผู้ป่วย จะแสดงบทบาทในแต่ละขั้นตอน และมีการทำงานร่วมกับพยาบาลประจำการในการดำเนินการดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน : ต้องมีการกำหนดพันธกิจขององค์กร วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วยต้องสอดคล้องกับกลุ่มการพยาบาล และโรงพยาบาล การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนในกระบวนการบริหารที่จะช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร สอดคล้องจากการศึกษาของ (ปีทมาภรณ์ นานบุตรบุญ 2542) ซึ่งศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน พบว่า

ผู้บริหารทางการแพทย์ มีการจัดทำแผน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สรุปเป็นขั้นตอนนำสู่การปฏิบัติดังนี้

1. หัวหน้าหอผู้ป่วย รับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเข็มมุ่งจากโรงพยาบาลและกลุ่มการพยาบาล
2. ประชุมชี้แจง ให้บุคลากรในหอผู้ป่วยรับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
3. เป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับโรงพยาบาล โดยให้บุคลากรทุกคนในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วม รวมทั้งมีการระดมมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงาน ระบุความคาดหวัง หรือสิ่งที่ต้องการของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน
4. นำแผนสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งทบทวนพันธกิจ และแผนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน : วิธีการวัดผลต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายของหอผู้ป่วย ซึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป จะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อย แสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรมขององค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

สำหรับในการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในบริบทของโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิถียุทธศาสตร์ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การสะท้อนข้อมูล 360 องศา เป็นการสะท้อนกลับข้อมูลในการประเมินจากบุคคลหลายระดับ เช่น จากผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ร่วมประเมินต้องมีความซื่อสัตย์สะท้อนข้อมูล เพื่อการพัฒนาจึงจะส่งผลดีทำให้ความลำเอียงลดลงมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

2. มาตรฐานค่า เป็นวิธีการสำหรับวัดปริมาณของงานและวัดความสามารถในเชิงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ง่าย โดยกำหนดหรือระบุคะแนนสำหรับผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดซึ่งแบ่งเป็นหลายลำดับ เช่น ดีมาก ดี ต่ำกว่าเกณฑ์ต้องปรับปรุงตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินได้แก่ งาน คุณลักษณะคน งาน คุณภาพและปริมาณ ตัวชี้วัดลักษณะคน เช่น พฤติกรรม ทักษะการปรับตัวในงาน รวมทั้งมีที่ว่างให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประเมินด้วย

3. มาตรฐานงาน เป็นการกำหนดเกณฑ์เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผล โดยเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับเกณฑ์ที่กำหนด อาจรวมถึงการประเมินเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้วย สามารถนำไปใช้ได้กับทุกกิจกรรมและทุกงาน ผลการวัดเป็นปรนัย เพียงตรงเพราะมีมาตรฐานเป็นตัวกำหนด และการกำหนดต้องเที่ยงตรงและสามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมได้

4. การจัดลำดับ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละคนในกลุ่มทำงาน ผู้ที่เหมาะสมที่สุดจะได้คะแนนสูงสุด วิธีนี้จะต้องมีการติดตามนิเทศอย่างต่อเนื่องระยะหนึ่ง

5. การตรวจสอบรายการ เป็นวิธีการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นตัวชี้วัดแล้วประเมินว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” วิธีการนี้ไม่จำเป็นต้องประเมินโดยผู้ประเมินเพียงคนเดียว อาจใช้บุคลากรอื่นร่วมประเมินด้วย เพื่อป้องกันความลำเอียงที่เกิดขึ้นได้

6. การกระจายงาน เป็นการประเมิน โดยมอบหมายงานแก่บุคลากรเป็นรายบุคคลมีหลักการว่า บุคลากรแต่ละคนจะได้รับการมอบหมายงานที่มีความยากง่ายเหมือน ๆ กัน

7. ผู้ประเมินร่วม เป็นวิธีร่วมประเมินผลงานของบุคลากรในทีม โดยใช้หลักการที่ว่าผู้ประเมินคนเดียวไม่สามารถสังเกต และนิเทศติดตามการปฏิบัติงานตลอดเวลา ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น ช่วยในการพัฒนาหน่วยงาน บุคลากร การให้คำแนะนำ (Mondy Noe and Premeaux 2002)

8. วิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการบันทึกในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งผลดีและผลเสีย และนำผลมาเปรียบเทียบ

ในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สรุปเป็นขั้นตอนไปนำสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. หัวหน้าหอ รับนโยบายจากโรงพยาบาลและกลุ่มการพยาบาล
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย
3. ประชุมชี้แจงให้บุคลากรในหอผู้ป่วยรับทราบถึงการดำเนินการ
4. ดำเนินการวัดผลตามระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้วิธีวัดผลและวิธีร่วมกัน
5. สรุปและบันทึกข้อมูลการวัดผล และย้อนกลับข้อมูลให้บุคลากรในหอผู้ป่วยได้รับทราบ

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน : การกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกทุกคน นั่นคือทุกคนต้องตระหนักในเป้าหมายขององค์กร ตระหนักในบทบาทหน้าที่และความสำคัญของตนเองที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายนี้ (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ 2544)

การมอบหมายหน้าที่การงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นศิลปะสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหรือผู้ป้วย เพราะการที่บุคคลได้ปฏิบัติงานตามที่ตนสนใจและมีความถนัด หรือมีความรู้ ความสามารถย่อมเป็นแรงจูงใจ ทำให้มีกำลังใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ การมอบหมายหน้าที่การงานจะรวมไปถึงการมอบอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วย (ศจี อนันนพคุณ 2542) นั่นคือ หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องมีความเป็นภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความมั่นคงและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเสมอภาคและยุติธรรม มีความโปร่งใสในเรื่องของการมอบอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานภารกิจองค์กร บทบาทหน้าที่ มีการรายงานและติดตามผล (Artley 2001) สอดคล้องกับการศึกษาของ คาร์ณี จามจรี (2546) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้นำทางการพยาบาล มีคุณลักษณะด้านการบริหาร มีการมอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคคลและมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และจากการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของการดำเนินงานด้านการสร้างพันธะผูกพันในการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง ทั้งในเรื่องของการกำหนดความรับผิดชอบของบุคลากรในหอผู้ป่วยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจหน้าที่และมอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และกำหนดภาระความรับผิดชอบของบุคลากรในหอผู้ป่วย เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน ในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สรุปเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับ
2. การกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับบุคลากรในหอผู้ป่วย เกี่ยวกับภาระงานความรับผิดชอบ
3. การกำหนดวิธีการรายงาน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย
4. การควบคุมนิเทศและติดตามให้บุคลากรแต่ละคน ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่
5. ประชุมปรึกษาและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน : ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมตรวจสอบข้อมูลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นำไปวิเคราะห์ และนำเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสูงขึ้นไปหรือผู้ได้บังคับบัญชา การรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มากกว่าอาศัยความรู้สึก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) ที่พบว่า การดำเนินงานในการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ ด้านการรวบรวมข้อมูล เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยขอสรุปเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดลักษณะข้อมูลที่ต้องการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และแหล่งข้อมูล
3. กำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมพัฒนา
4. กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. มีการตรวจสอบความสมบูรณ์ และเชื่อถือของข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน : ภายหลังจากวิเคราะห์ข้อมูล หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเลือกวิธีการรายงานผลให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เห็นภาพผลการดำเนินงานที่ผ่านมาอย่างชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการประเมินและรายงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรวางระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนรายงานผลการดำเนินงานตามช่วงเวลาที่กำหนด เช่น ทุกครึ่งปีหรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการวางแผนนโยบายหรือจัดทำงบประมาณประจำปี และ ส่วนที่ต้องรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น (วิรุทธิ์ ชาตะกาญจน์ 2547) ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติ ดังนี้

1. วางระบบรายงานผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. กำหนดขั้นตอนในการรายงาน
3. กำหนดข้อมูลที่จะต้องรายงาน
4. กำหนดผู้รับผิดชอบในการรายงานผล และติดตามผล

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน : หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ประยุกต์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อีกทั้งมี

การเปรียบเทียบผลในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมาว่า องค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานในจุดใดบ้าง (จิระพร เรียงจิรชอุพร 2549) กระทำการใดเพื่อให้ได้ผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงงานของตน ด้วยเหตุนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเวลาที่ทันการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน อันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ร่วมที่กำหนดไว้ของหอผู้ป่วย การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ผู้วิจัย ได้สรุปขั้นตอนในการปฏิบัติได้ ดังนี้

1. กำหนดทีมพัฒนางาน
2. วาระประชุมวางแผนการดำเนินงาน
3. ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
4. ติดตาม ประเมินผล
5. รายงานผลการปฏิบัติงานแก่ทีม

4. บริบทโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราชกับการบริหารแบบมุ่งผลงาน

โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เป็นโรงพยาบาลศูนย์ขนาด 1000 เตียง สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข ให้บริการระดับปฐมภูมิ ทติยภูมิ และตติยภูมิ รวมทั้งเป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ในโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท (สพช.) มีพื้นที่รับผิดชอบ 1 อำเภอ 12 ตำบล 87 หมู่บ้าน 23,813 หลังคาเรือน มีจำนวนประชากรที่จะต้อง รับผิดชอบทั้งสิ้น 123,774 คน มีผู้มาใช้บริการเป็นผู้ป่วยนอกเฉลี่ยวันละ 1,700 ราย และมีผู้ป่วยใน 931 เตียง มีจำนวนและเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาล วันละประมาณ 6,000 ราย

กลุ่มการพยาบาล เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการด้านสุขภาพ ภายใต้กรอบแนวคิดกระบวนการพยาบาล เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับการดูแลแบบองค์รวมตามมาตรฐานวิชาชีพและคำนึงถึงสิทธิผู้ใช้บริการมีการจัดโครงสร้างองค์กรและบริหารแบบผสมผสาน ทั้งโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา และโครงสร้างแบบแนวราบ (Matrix organization) ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารกลุ่มการพยาบาล จำนวน 14 คน และคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลทั้งหมด 6 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อม ด้านคุณภาพบริการพยาบาล ด้านวิชาการ/วิจัย ด้านกิจกรรมพิเศษ และด้านการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อ โดยแต่ละคณะกรรมการจะประกอบด้วยตัวแทนพยาบาลทุกระดับ

กลุ่มการพยาบาล มีจำนวนบุคลากร 1,030 คน ประกอบด้วย 1) พยาบาลวิชาชีพ 662 คน 2) พยาบาลเทคนิค 64 คน 3) เจ้าหน้าที่พยาบาล 2 คน 4) พนักงานผู้ช่วยเหลือคนไข้ 128 คน 5) อุตการประจำตึก 34 คน 6) พนักงานทำความสะอาด 90 คน และ 7) พนักงานเปล 50 คน ปฏิบัติงานภายใต้การจัดอัตรากำลังตามเกณฑ์ขั้นต่ำของสภาการพยาบาล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ใน 24 ชั่วโมง ทั้งในภาวะปกติ และฉุกเฉิน มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถหรือตามสมรรถนะของบุคลากร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมทั้งมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถดูแลผู้ป่วยที่มีภาวะวิกฤต และซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และทีมสหสาขาวิชาชีพภายใต้การนิเทศและติดตามงานอย่างเป็นระบบ

ในการบริหารแบบมุ่งผลงาน กลุ่มการพยาบาล ได้นำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและเข็มมุ่ง มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลและหอผู้ป่วยตามลำดับ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์

โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช มีทีมนำสูงสุด จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการฝ่ายการแพทย์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองผู้อำนวยการด้านบริการสุขภาพ รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านบริการ อายุรกรรม ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านพัสดุ ผู้ช่วยผู้อำนวยการด้านจัดเก็บรายได้และกิจกรรมพิเศษ หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ประธานองค์กรแพทย์ ประธานบริหารความเสี่ยง ประธานทีมป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล หัวหน้าแผนงาน และผู้อำนวยการศูนย์คุณภาพ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ยุทธศาสตร์ในการบริหารและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นโรงพยาบาลศูนย์ คุณภาพมาตรฐานระดับสูง ภายในปี 2556 เพื่อประชาชน” และได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้าฝ่ายทุกกลุ่มงาน จัดทำแผนงาน โครงการ ควบคุม กำกับและติดตามให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์โรงพยาบาล โดยมีพันธกิจ 6 ด้าน คือ 1) ปฏิบัติภารกิจ (Mandate) ทั้ง 4 มิติ คือ รักษา ฟื้นฟู ส่งเสริม และป้องกันของโรงพยาบาลศูนย์ และเครือข่ายบริการให้มีคุณภาพมาตรฐานระดับสูง และเครือข่ายบริการได้มาตรฐาน 2) ร่วมผลิตแพทย์และฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข 3) พัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง 5) พัฒนาให้เป็นโรงพยาบาลสร้างเสริมสุขภาพ และ 6) ส่งเสริมสนับสนุนองค์กรท้องถิ่นและประชาชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสุขภาพ ซึ่งดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์

5 ด้าน คือ 1) พัฒนาคุณภาพบริการให้เกิดการประกันคุณภาพและได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้เป็น Excellent center ด้านอุบัติเหตุ โรคหัวใจ และศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิกที่ผ่านการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา 3) เร่งรัดพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล 4) พัฒนาบุคลากรให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล และ 5) สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบสุขภาพ โดยมีจุดเน้นในการพัฒนา 3 ด้าน คือ 1) พัฒนาคุณภาพบริการโดยเน้นความปลอดภัยของผู้ป่วย โดยเฉพาะความปลอดภัยด้านคลินิก ความปลอดภัยด้านยา การป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อ และการระบุตัวผู้ป่วย 2) พัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น ระบบ IT ระบบข้อมูล และเวชระเบียน และ 3) พัฒนาศักยภาพ (competency)

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และจุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล กลุ่มการพยาบาลโดยคณะกรรมการบริหารได้นำมากำหนดเป้าหมาย คือ 1) เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความปลอดภัย ภายใต้การดูแลตามมาตรฐานวิชาชีพ 2) เพื่อพัฒนาคุณภาพการบันทึกทางการแพทย์ให้เกิดการสื่อสารที่กระชับและทันท่วงที เกิดความต่อเนื่อง สามารถนำมาประเมินคุณภาพการพยาบาลและใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ 3) เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการแพทย์ให้สามารถดูแลผู้ป่วยที่อยู่ในภาวะวิกฤต มีความยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ภายใต้จรรยาบรรณวิชาชีพ 4) เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ สำหรับใช้ในการบริหารทรัพยากร บริการ วิชาการและการพัฒนาคุณภาพ และ 5) เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และบุคลากรทางการแพทย์มีความสุขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ และนำลงสู่การปฏิบัติโดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านทางคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาล และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพในระดับหอผู้ป่วย ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยได้จัดโครงสร้างการพัฒนาคุณภาพบริการในหอผู้ป่วยเป็น 6 ด้าน สอดคล้องกับกลุ่มการพยาบาล เช่นเดียวกัน คือ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านสถานที่อุปกรณ์และสิ่งแวดล้อม ด้านคุณภาพบริการพยาบาล ด้านวิชาการ/วิจัย ด้านกิจกรรมพิเศษ และด้านการป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อ จึงทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์และดำเนินการได้อย่างสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล ประกอบกับการพัฒนาคุณภาพในแต่ละหน่วยงานหรือระดับหอผู้ป่วย โรงพยาบาลและกลุ่มการพยาบาล ได้มีการฝึกฝนทักษะหัวหน้าหอผู้ป่วย ในการวิเคราะห์ตนเอง ประเมินตนเอง วิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการทำกิจกรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากรับนโยบายและรับบริการ

ฝึกฝนทักษะ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้นำไปชี้แจงให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ และให้บุคลากร โดยเฉพาะทีมแกนนำในหอผู้ป่วยหรือประธานคณะทำงานในด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการกำหนด พันธกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งระบุนความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการ ขอบเขตการ ดำเนินงาน กำหนดตัวชี้วัด แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหอผู้ป่วย เพื่อการดำเนินการซึ่งจะ นำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มการพยาบาลกำหนดการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย ภายใต้ การปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ตามลักษณะงาน (Job description) ตามบทบาทหน้าที่และตำแหน่ง เป็นลายลักษณ์อักษร และมอบหมายเป็นนโยบายให้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนระดับ การประเมินสมรรถนะ (Competency) บุคลากรทางการพยาบาล รวมทั้งการวัดผลตามตัวชี้วัด คุณภาพการพยาบาล ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยจะดำเนินการในรูปของกรรมการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนระดับ จะมีคณะกรรมการทั้งในระดับหอผู้ป่วย ระดับ สาขา และกลุ่มการพยาบาล มีแบบประเมินที่สอดคล้องกับตำแหน่งและลักษณะงาน ใช้แบบ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ มีการกำหนด ช่วงระยะเวลาไว้ชัดเจน ปีละ 2 ครั้ง ประเมินแบบ 360 องศา คือ ตนเอง ผู้ร่วมงาน และหัวหน้า หอผู้ป่วย ซึ่งการประเมิน มี 2 ด้านคือ 1) ด้านผลงาน และ 2) ด้านคุณลักษณะการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รวบรวมคะแนน และคิดคะแนนเป็นสัดส่วน ดังนี้ ตนเอง : ผู้ร่วมงาน : หัวหน้าหอผู้ป่วย เท่ากับ 20 : 30 : 50 ส่งไปยังคณะกรรมการในทีมดูแลผู้ป่วย (Patient Care Team : PCT) แต่ละสาขา และส่งต่อไปยังคณะกรรมการของกลุ่มการพยาบาล ภายหลังจากประเมิน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะดำเนินการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเป็นรายบุคคล

ส่วนในการประเมินสมรรถนะ (competency) บุคลากรทางการพยาบาล แบ่งเป็น สมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะเฉพาะ (specific competency) คณะกรรมการ พัฒนาคุณภาพด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์รับผิดชอบ ดำเนินการโดยคณะทำงานด้านการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ในหอผู้ป่วย ประเมิน ปีละ 2 ครั้ง ซึ่งสมรรถนะหลักนั้นได้ประเมินตามมาตรฐาน ของ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แบ่งเป็น 10 ด้าน ได้แก่ 1) มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การ บริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรง ร่วมใจ 6) การ พัฒนาศักยภาพคน 7) การดำเนินงานเชิงรุก 8) การคิดวิเคราะห์ 9) การมองภาพรวม และ 10) สภาวะผู้นำ ส่วนสมรรถนะเฉพาะ จะประเมินตามสาขาที่ปฏิบัติงานซึ่งจะครอบคลุมการดูแล

ตั้งแต่ระยะแรกรับ ต่อเนื่อง และจำหน่าย เช่น งานผู้ป่วยอุบัติเหตุเน้นสมรรถนะในการคัดกรองและประเมินความรุนแรง ทักษะในการช่วยฟื้นคืนชีพขั้นสูง เป็นต้น ส่วนงานหอผู้ป่วยเน้นเรื่องปลอดภัยและความเสี่ยงตามโรคหรืออาการ เช่น ผู้ป่วยบาดเจ็บศีรษะ ผู้ดูแลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินอาการทางสมอง การดูแลเพื่อป้องกันภาวะความดันในกะโหลกศีรษะสูง เป็นต้น และหอผู้ป่วยแผนกอายุรกรรม ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะในการดูแลผู้ป่วย 5 โรคหลัก ได้แก่ โรคหลอดเลือดหัวใจ โรคหลอดเลือดสมอง โรคเบาหวาน โรคไตเรื้อรัง และโรคหอบหืดและถุงลมโป่งพอง และภายหลังการประเมินพบว่าบุคลากรมีสมรรถนะไม่ผ่านเกณฑ์ในเรื่องใด ก็จะแจ้งผลแก่ผู้ถูกประเมินและดำเนินการแก้ไขในระดับหอผู้ป่วย ในกรณีที่หัวหน้าหอไม่สามารถแก้ไขได้ก็จะส่งผ่านเรื่องมายังหัวหน้างาน และกลุ่มการพยาบาลเพื่อการดำเนินการแก้ไขตามลำดับ พร้อมกับมีการนิเทศ ติดตามจากหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้างานต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มการพยาบาลได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในแต่ละระดับในหอผู้ป่วย ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ตามเกณฑ์มาตรฐานขอบเขตหน้าที่ของสภาการพยาบาล และสำนักการพยาบาล อีกทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของบุคลากร และสอดคล้องตามตัวชี้วัดในแต่ละงาน มีการนิเทศติดตาม กำกับดูแลโดยผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าทีม หัวหน้าเวร เช่น การนิเทศกำกับดูแลในระดับหัวหน้าหอผู้ป่วย จะมีหัวหน้างานเป็น ผู้นิเทศ ในหอผู้ป่วยผู้นิเทศจะเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วยอีกทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมอบหมายให้หัวหน้าเวร/หัวหน้าทีมติดตามนิเทศสมาชิกในทีม โดยมีการวางแผนการ ดูแลผู้ป่วยร่วมกัน มีการตรวจเยี่ยมร่วมกับทีมสหสาขาวิชาชีพ มีการติดตามการดูแลรักษา ส่วนการปฏิบัติงานในช่วงเวรบ่าย-ดึก เวรตรวจการพยาบาลจะทำหน้าที่นิเทศทั้งหัวหน้าเวรและทีมการพยาบาล นิเทศทั้งในงานบริหารและการปฏิบัติการพยาบาล กรณีที่ผลการนิเทศติดตาม ไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานหรือมีข้อร้องเรียน มีการนำกลับมาทบทวน วิเคราะห์ วางแผนหามาตรการแก้ไข และกำหนดแนวทางใหม่ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นร่วมกัน โดยกลุ่มการพยาบาลจะมีการประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างหัวหน้างาน ทุกวัน จันทร์ พุธ ศุกร์ เพื่อติดตามงาน บอกเล่าปัญหา ปรึกษาหารือ และให้ข้อเสนอแนะหรือหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน นอกจากนี้มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับบุคลากรเกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เช่น พยาบาลในระดับปฏิบัติการจะสามารถแลกเปลี่ยนเวลาปฏิบัติงานได้กับพยาบาลในระดับเดียวกันเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มการพยาบาลออกแบบและจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อให้สะดวกในการค้นหา มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละเรื่องตามตัวชี้วัด สามารถตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และใช้หลายวิธีร่วมกันทั้งการสอบถาม สัมภาษณ์ การสังเกต และให้ผู้ป่วยรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน ตามแบบประเมินและแนวทางหรือวิธีการในการรวบรวมข้อมูลที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นระบบ รวมทั้งส่งข้อมูลมายังกลุ่มการพยาบาลเพื่อการสรุปในภาพรวม มีการออกแบบระบบเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจากภาระงานจากข้อมูล อัตราค่าจ้างของบุคลากร โดยการสำรวจประเภทและอัตราค่าจ้างความต้องการบุคลากร ตำแหน่งที่ขาดแคลน จัดทำแผนอัตราค่าจ้าง ระยะ 3-5 ปี ตามระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic information system : GIS) โดยใช้ปริมาณงาน ลักษณะงานเป็นตัวกำหนด จำนวน และคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ โดยหน่วยงานกำหนดลักษณะงานและคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้เหมาะสมกับงานและความต้องการเพื่อนำเสนอต่อผู้อำนวยการ ส่วนในการจัดอัตราค่าจ้าง กลุ่มการพยาบาล ได้จัดสรรบุคลากรให้มีความเพียงพอและสอดคล้องตามภาระงาน ตามประเภทผู้ป่วย โดยพยาบาลที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับงานตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำระดับตติยภูมิของสภาการพยาบาล ในการกำหนดสัดส่วนหรือกระจายอัตราค่าจ้างในแต่ละเวร ซึ่งมีจำนวนพยาบาลต่อผู้รับบริการในหอผู้ป่วย

ข้อมูลบุคลากรทางการพยาบาล กลุ่มการพยาบาลกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบ โดยตรง มีการบันทึกข้อมูลในโปรแกรม Microsoft Excel ขณะนี้กำลังพัฒนาให้อยู่ในโปรแกรมระบบสารสนเทศบุคลากรทางการพยาบาล (The Nurse Demographic Information System: NDIS) กำหนดการเข้าถึงข้อมูล เนื่องจากเป็นข้อมูลส่วนบุคคล โดยคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ในหอผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการรวบรวมลงข้อมูลของหน่วยงานตนเอง และส่งข้อมูลมายังกลุ่มการพยาบาล และสามารถตรวจสอบถูกต้องของข้อมูลได้ เช่น ข้อมูลด้านการศึกษาอบรม นอกจากจะตรวจสอบได้จากในฐานข้อมูลของกลุ่มการพยาบาลแล้ว สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้จากงาน พัฒนาระบบบริการสุขภาพ (พรส.) เนื่องจากโรงพยาบาลกำหนดนโยบายให้บุคลากรไปศึกษาอบรมได้คนละ 2 ครั้ง/ปี โดยครั้งที่ 1 สามารถไปศึกษาได้โดยสามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้ ส่วนครั้งที่ 2 สามารถใช้เฉพาะวันลา

ในการปฏิบัติงานประจำวัน มีการนิเทศทางการพยาบาล ตลอด 24 ชั่วโมง จัดสรรให้พยาบาลวิชาชีพเป็นหัวหน้าเวรทุกหอผู้ป่วย โดยใช้กรอบอัตราค่าจ้างที่มีการวิเคราะห์ร่วมกันทุกปี ระหว่างคณะกรรมการทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มผู้บริหารแต่ละหอผู้ป่วย เพื่อประเมินความ

สอดคล้องตามภาระงานและการปรับอัตรากำลังอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการกระจายอำนาจในการปรับเพิ่มอัตรากำลังได้ตามภาระงานหรือกรณีทดแทนคนลา ข้อมูลสถิติผู้ป่วยประจำเดือน หอผู้ป่วยจะเก็บรวบรวมข้อมูล อัตราการครองเตียง จำนวนผู้ป่วยที่รับไว้ประเภทผู้ป่วย จำแนกโรค ที่ให้บริการ โดยหอผู้ป่วยจะส่งข้อมูลมายังกลุ่มการพยาบาล ทุกเดือน และกลุ่มการพยาบาลมี ผู้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูล สรุปรายงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ทุกวันพุธ สัปดาห์ที่ 2 ของทุกเดือน

ส่วนข้อมูลด้านการพัฒนางานในคลินิก หอผู้ป่วยจะรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ ข้อมูลของตนเองและหาแนวทางแก้ปัญหา ส่วนกรณีของการรายงานอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ ศูนย์คุณภาพเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลและสะท้อนข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบและนำไป ดำเนินการแก้ไข เช่น อัตราการติดเชื้อระบบทางปัสสาวะจากการคาสายสวน มีคณะกรรมการ ป้องกันและควบคุมการติดเชื้อระดับโรงพยาบาล เป็นผู้รับผิดชอบ โดยพยาบาลป้องกันและควบคุม การติดเชื้อกำหนดวิธีการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำสู่ผู้ปฏิบัติซึ่งเป็นคณะทำงาน พัฒนางานคุณภาพด้านการป้องกันการติดเชื้อในทุกหอผู้ป่วย โดยการประชุมชี้แจงแนวทาง ปฏิบัติ การเก็บรวบรวมข้อมูล และนำกลับมาชี้แจงให้พยาบาลทุกคนในหอผู้ป่วยรับทราบ เพื่อให้มีการปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน อีกทั้งมีการประเมินและตรวจสอบความถูกต้องของ ระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยพยาบาลป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

ภายหลังการรวบรวมผลการปฏิบัติงานของหอผู้ป่วย เช่น ข้อมูลตัวชี้วัดคุณภาพใน คลินิกในด้านความปลอดภัย เช่น การให้ยาผิด การระบุตัวผู้ป่วยผิดพลาด หัวหน้าหอผู้ป่วยหรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้วิธีการง่าย ๆ นำเสนอเป็นตัวเลข จำนวน ร้อยละ ตามลักษณะข้อมูล และแจ้งให้บุคลากรภายในหอผู้ป่วยรับทราบในการประชุม ประจำเดือน หรือตามวาระยกเว้นกรณีเร่งด่วน แจ้งหัวหน้างานและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร มายังกลุ่มการพยาบาลตามที่ระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัดด้านการติดเชื้อ ภายหลังพยาบาล ป้องกันและควบคุมการติดเชื้อวิเคราะห์ผล จะรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร ทุกเดือนกลับไปยัง หอผู้ป่วย รวมทั้งกลุ่มการพยาบาลและคณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อของโรงพยาบาลตามสาย บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามขณะนี้โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้วางระบบเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บตัวชี้วัดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยนำผู้ที่ เกี่ยวข้องมาออกแบบระบบสารสนเทศและเลือกเทคโนโลยีที่ใช้ คณะกรรมการระบบสารสนเทศ นั้นประกอบด้วย ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละงาน รวมทั้งการสำรวจความต้องการข้อมูล

สารสนเทศของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าหน่วยงาน และผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานครอบคลุมทั้งโรงพยาบาล และให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเรื่องการใช้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งได้พัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสาร เพื่อรองรับฐานข้อมูลที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งมีการเปลี่ยนระบบการทำงานไปใช้ระบบสารสนเทศสำหรับโรงพยาบาล (โปรแกรม HOSxP) มีการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดโครงสร้างความคิดชอบที่ชัดเจน มีโปรแกรมเมอร์ และเจ้าหน้าที่ดูแลระบบให้บริการ 24 ชั่วโมง เชื่อมโยงสารสนเทศโดยระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายทุกหน่วยงานในโรงพยาบาล/หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ระบบการเชื่อมโยงยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งโรงพยาบาลมีแผนที่จะพัฒนาศักยภาพผู้ใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

ภายหลังการรายงาน กลุ่มการพยาบาล สนับสนุนและส่งเสริมให้หอผู้ป่วยนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการแก้ปัญหา โดยมีการระดมสมองในการวิเคราะห์และนำข้อมูลจากกระบวนการหลักในการทำงาน การพูดคุย การสังเกต และมีการจัดกลองรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเสนอข้อมูลในที่ประชุมของคณะกรรมการในทีมดูแลผู้ป่วย (Patient care team) และหน่วยงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ วิเคราะห์หาสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น การเฝ้าระวังการติดเชื้อของโรงพยาบาล ในส่วนระดับหอผู้ป่วยจะมีคณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อของหอผู้ป่วย ทำหน้าที่ควบคุม การติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติการพยาบาลเพื่อป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล ตัวอย่างกิจกรรม เช่น จากอุบัติการณ์ผู้ป่วยถ่ายอุจจาระในห้องผ่าตัด ทำให้ผู้ป่วยไม่ได้รับการผ่าตัดตามเวลา หอผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์ ได้จัดทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ (Quality control: QC) เพื่อลดจำนวนผู้ป่วยถ่ายอุจจาระในห้องผ่าตัด ผลการดำเนินงาน พบว่า จำนวนผู้ป่วยถ่ายอุจจาระลดลง หรือจากปัญหาไม่มีการทบทวนการแพ้ยา ขณะคัดกรองผู้ป่วยก่อนพบแพทย์ ก่อนการใช้ยา และในการส่งมอบยา หลังการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อป้องกันการแพ้ยาซ้ำ ได้ปรับปรุงระบบ ตามลำดับดังนี้ 1) ปรับปรุงระบบการรายงาน และการบันทึก ADR ในเวชระเบียน / คอมพิวเตอร์ 2) ปรับปรุงระบบการส่งมอบยา โดยกำหนดยากลุ่มเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังเป็นพิเศษ 3) ปรับปรุงระบบการส่งต่อข้อมูลเวชระเบียน ด้วยการประสานกับเวชระเบียนในการบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ และการเปลี่ยนสีปกเวชระเบียน กรณีผู้ป่วยแพ้ยา (จากปกสีเขียวเป็นปกสีชมพู) ผลพบที่ไม่พบผู้แพ้ยาซ้ำส่วนการวางแผนปฏิบัติการตรวจสอบและการป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาดซ้ำ เช่น การเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ จะมีการกำหนดระดับความรุนแรงของอุบัติเหตุ/อุบัติการณ์ และอุบัติการณ์ใดที่มีความ

รุนแรงระดับ 2 ขึ้นไป (ระดับ C ขึ้นไป) ทุกเหตุการณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root cause analysis: RCA) ตัวอย่าง เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องความคลาดเคลื่อนทางยา เรื่องการใช้ยา Heparin จากเหตุการณ์ดังกล่าว นำไปสู่การวางระบบการใช้ยากลุ่มเสี่ยงสูงทั้งโรงพยาบาล นอกจากนี้กลุ่มการพยาบาลยังได้มอบหมายให้หัวหน้างาน หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้รับผิดชอบติดตามนิเทศ และทบทวนการปฏิบัติงาน และนำมาปรับปรุงแก้ไขร่วมกันเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนให้หน่วยส่งผลการดำเนินงานที่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำเสนอในเวทีมหกรรมนำเสนอผลงานคุณภาพประจำปีของโรงพยาบาล และจัดทำเอกสารแจกจ่ายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปปรับใช้ โดยผลงานที่ชนะเลิศจะได้รับรางวัลเป็นขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน และได้เป็นตัวแทนของโรงพยาบาล ไปนำเสนอผลงานทั้งในระดับเขต และระดับประเทศ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการดำเนินงานที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่ควบคุม ติดตาม รวบรวมผลการปฏิบัติงาน และมีการรายงานผลต่อผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานรับทราบผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ก็ต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

สำหรับการบริหารแบบมุ่งผลงานในระดับหอผู้ป่วย ซึ่งดำเนินการบริหารโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยรับรู้ถึงการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าอยู่ในระดับใด ซึ่งจะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ประเมินตนเอง หากยังพบว่าข้อใดหรือขั้นตอนใดยังมีการดำเนินการน้อยก็จะได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องการให้พยาบาลประจำการซึ่งอยู่ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าหอได้ประเมินถึงการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยว่าหัวหน้าหอได้ดำเนินการในแต่ละข้อ แต่ละขั้นตอนมากน้อยเพียงใด และนำมาเปรียบเทียบถึงการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งหากผลพบว่าการรับรู้ไม่แตกต่างกัน แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่หากผลพบว่าการรับรู้ของพยาบาลประจำการมีการรับรู้แตกต่างจากหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น พยาบาลประจำการมีการรับรู้ต่ำกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่สามารถสื่อสาร หรือถ่ายทอดแนวคิด วิธีการต่างๆ ลงถึงผู้ปฏิบัติ ซึ่งทำให้การดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย ดังนั้นผลการศึกษาคั้งนี้จะสามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวัดผล

การปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช วิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 กลุ่มประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ในหอผู้ป่วย ดังต่อไปนี้ คือ หอผู้ป่วยในหอผู้ป่วยนอก หอผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และห้องผ่าตัด แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1.1.1 พยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย มีจำนวน 31 คน

1.1.2 พยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งพยาบาลประจำการ ณ หอผู้ป่วยนั้น ๆ

อย่างน้อย 1 ปี จำนวน 574 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากกลุ่มประชากรหัวหน้าหอผู้ป่วยมีจำนวนเพียง 31 คน ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลในหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน

สำหรับกลุ่มพยาบาลประจำการผู้วิจัยคำนวณขนาดตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามานะ (Yamane 1973 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตนรากร 2542: 195) กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 สูตรที่ใช้ คือ

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

โดยที่ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อน (ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากตัวอย่างเท่าที่จะยอมรับได้)

แทนค่าสูตร $N = 574$ คน

$$e = .05$$

จากสูตร หา $n = 574 / [1 + (574 \times .05^2)] = 236$ คน

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการ จำนวน 236 คน

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการทำโดยการสุ่มอย่างง่ายโดยการจับสลากแบบไม่แทนที่จำนวน 236 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบบันทึกข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ลักษณะคำตอบเป็นการเติมข้อความในช่องว่าง และเลือกตอบจากข้อความที่กำหนด จำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา แผนก/สาขาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยปัจจุบัน และประสบการณ์การอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานต่างๆ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน 6 ขั้นตอน ของ อาร์ทเลย์ เอลลิสัน และเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) ประกอบด้วยการบริหารงานใน 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน 2) การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน 4) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การรายงานผลการปฏิบัติงาน และ 6) การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนางาน แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในเบื้องต้นประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 56 ข้อ ลักษณะคำตอบเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 = เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากที่สุด

4 = เป็นจริงมาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก

3 = เป็นจริงปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยปานกลาง

2 = เป็นจริงน้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย

1 = ไม่เป็นจริงเลย หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับการดำเนินงานในหอผู้ป่วยของหัวหน้าหอผู้ป่วยเลย

การแปลความหมายของคะแนน ในการศึกษานี้ผู้วิจัยแบ่งระดับการดำเนินงาน เป็น 3 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง สูง โดยใช้ค่าพิสัย หารด้วย 3 (เพชรร้อย สิงห์ช่างชัย ศิริพร ชัมภลิจิต และทัศนีย์ นะแส 2539) และแปลผลตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 1.00 - 2.39 หมายถึง การดำเนินงานในการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 2.40 - 3.69 หมายถึง การดำเนินงานในการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย ระหว่าง 3.70 - 5.00 หมายถึง การดำเนินงานในการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

ข้อคำถามจำนวน 46 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1	การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน	จำนวน 7 ข้อ
ขั้นตอนที่ 2	การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน	จำนวน 9 ข้อ
ขั้นตอนที่ 3	การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน	จำนวน 7 ข้อ
ขั้นตอนที่ 4	การรวบรวมข้อมูลเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน 7 ข้อ
ขั้นตอนที่ 5	การรายงานผลการปฏิบัติงาน	จำนวน 7 ข้อ
ขั้นตอนที่ 6	การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนางาน	จำนวน 9 ข้อ

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การหาความตรงด้านเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่านประกอบด้วย หัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ 1 ท่าน หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 1 ท่าน นักวิชาการสำนักการพยาบาล 1 ท่าน อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร 1 ท่าน และอาจารย์พยาบาลที่เชี่ยวชาญด้านบริหารการพยาบาลจำนวน 4 ท่าน โดยขอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ดังนี้

3.1.1 คำนวณดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI)

ผู้วิจัยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับความหมายของมโนคติที่ต้องการวัด โดยขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามรายข้อดังนี้

- 4 ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความหมายของมโนคติที่ต้องการวัดมากที่สุด
- 3 ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความหมายของมโนคติที่ต้องการวัดมาก
- 2 ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับความหมายของมโนคติที่ต้องการวัดน้อย
- 1 ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับความหมายของมโนคติที่ต้องการเลย

ผู้วิจัยนำค่าความสอดคล้องจากผู้ทรงคุณวุฒิไปคำนวณดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า CVI สูงกว่า 0.8 โดยใช้สูตร (Waltz, Strickerland and Lenz, 1991:173)

$$CVI = \frac{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด}}$$

3.1.2 ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามที่มีค่าคะแนน CVI น้อยกว่า 0.8 โดยนำมาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ความชัดเจนและความครอบคลุมของเนื้อหา รวมทั้งความถูกต้องของภาษาอีกครั้ง หลังการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว คงเหลือข้อคำถามทั้งสิ้นจำนวน 46 ข้อ นำข้อคำถามที่ได้ทั้งหมดมาคำนวณ CVI ของแบบสอบถามทั้งฉบับอีกครั้งโดยใช้สูตร (Polit and Hungler 1999: 419)

$$CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทุกคนให้ความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

ทั้งนี้โดยใช้เกณฑ์ค่า CVI มากกว่า 0.8 (Polit and Hungler 1999: 419) ได้ค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา (CVI) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.89

3.2 การหาความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมากที่สุดจำนวน 40 คน ได้แก่ หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี จำนวน กลุ่มละ 20 คน คำนวณหาความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลฟ้าของครอนบาค (Cronbach 's alpha coefficient) (Burns and Glove 2001) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามด้วยตัวเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ขั้นเตรียมการ

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชถึงผู้อำนวยการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช เพื่อขออนุญาต ซึ่งแจ้งรายละเอียดและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ขั้นตอนการ

4.2.1 ผู้วิจัยติดต่อกลุ่มการพยาบาล เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามหนังสือที่ได้ส่งมา พร้อมทั้งขอข้อมูลจำนวนพยาบาลวิชาชีพทั้งหมดที่ปฏิบัติงาน และจำนวนพยาบาลวิชาชีพที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ของกลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มตัวอย่างพยาบาลประจำการ โดยวิธีจับฉลากชื่อแบบไม่แทนที่ตามรายชื่อในแต่ละหอผู้ป่วยเท่ากับจำนวนที่คำนวณตามสัดส่วนไว้

4.2.2 ผู้วิจัยชี้แจงกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามผ่านหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งส่วนที่เป็นของหัวหน้าหอผู้ป่วย และส่วนของพยาบาลประจำการ พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ชุด โดยในส่วนของพยาบาลประจำการ เมื่อตอบแล้วให้ผู้ตอบแบบสอบถามลบชื่อออกและใส่ซองปิดผนึกอย่างมิดชิด รวมทั้งกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน

4.2.3 ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามจากหัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยตนเอง ซึ่งใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 สัปดาห์ ตั้งแต่วันที่ 3-14 กันยายน 2551 โดยแบบสอบถามที่ส่งไปจำนวน 267 ฉบับ นั้น ได้รับคืนครบทั้งหมด

4.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ก่อนที่จะทำการวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

5. การพิทักษ์สิทธิของกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งโครงการวิจัยและแบบสอบถามให้กับคณะกรรมการวิจัยในมนุษย์ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชตรวจสอบ หลังได้รับการอนุมัติแล้วจึงนำมาเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากการสอบถามถึงการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ผู้วิจัยตระหนักว่า การพิทักษ์สิทธิของผู้เข้าร่วมวิจัยมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงได้กำหนดการป้องกันด้านจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้นกับผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

5.1 การป้องกันการละเมิดสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยยึดหลักดังนี้

5.1.1 ทุกคนสมัครใจตอบแบบสอบถามด้วยความอิสระ โดยไม่มีการบังคับ

5.1.2 ได้รับการชี้แจงวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการวิจัยอย่างครบถ้วน

5.1.3 ทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามตามความ

เป็นจริง

5.1.4 ทุกคนมีสิทธิที่จะตอบปฏิเสธและสามารถยกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยได้ทันที โดยไม่ต้องให้เหตุผลหรือคำอธิบายใดๆ ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

5.2 การรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถาม

5.2.1 ในการตอบแบบสอบถามไม่มีการระบุ ชื่อ นามสกุลและจะปกปิดแหล่งที่มาของข้อมูลอย่างเคร่งครัด

5.2.2 นำเสนอผลการวิจัยโดยภาพรวม โดยไม่มีความคิดเห็นรายบุคคล

5.2.3 แบบสอบถามได้รับการเก็บรวบรวมเป็นความลับ เมื่อสิ้นสุดการวิจัยจะทำการทำลายทั้งหมด

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ทางสถิติ โดยคอมพิวเตอร์ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปตามลำดับ ดังนี้

6.1 แจกแจงความถี่ คำนวณร้อยละ หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

6.2 หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนการดำเนินงานการบริหารแบบผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

6.3 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของคะแนนการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่ง
ผลงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการรับรู้ของพยาบาล
ประจำการในโดยรวมรายชั้นตอน และรายข้อ โดยใช้สถิติ Independent T-test ที่ระดับความ
เชื่อมั่น ร้อยละ 95

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช รวมจำนวน 31 คน และ 236 คน ตามลำดับ เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 3 - 14 กันยายน พ.ศ. 2550 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางประกอบการบรรยาย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็น รายชั้นตอน รวมทุกชั้นตอนและรายชื่อ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็น รายชั้นตอน รวมทุกชั้นตอน และรายชื่อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ จำแนกตามลักษณะข้อมูลทั่วไปได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละของข้อมูลทั่วไปจำแนกตามตำแหน่งการปฏิบัติงาน

ข้อมูลทั่วไป	หัวหน้าผู้ป่วย (n=31)		พยาบาลประจำการ (n=236)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุ	ต่ำสุด 43 ปี – สูงสุด 56 ปี		ต่ำสุด 25 ปี – สูงสุด 53 ปี	
	\bar{X} 48.5, SD 3.51		\bar{X} 36.3, SD 6.78	
25 – 29 ปี	-	-	47	19.9
30 – 34 ปี	-	-	65	27.3
35 – 39 ปี	-	-	29	12.3
40 – 44 ปี	1	3.2	70	29.7
45 – 49 ปี	21	67.7	20	8.5
50 – 54 ปี	5	16.1	5	2.1
55 – 59 ปี	4	12.9	-	-
ระดับการศึกษา				
ปริญญาตรี	19	61.3	225	95.3
ปริญญาโท	12	38.7	11	4.7
การอบรมเกี่ยวกับการบริหาร				
ไม่เคยอบรม	7	22.6	226	95.8
เคยอบรม	24	77.4	10	4.2
หลักสูตร (1 คน อาจมากกว่า 1 หลักสูตร)				
- อบรมระยะสั้น	17	54.8	8	3.4
- เฉพาะทางการบริหารทางการพยาบาล	10	32.3	2	.85
- ปริญญาโททางการบริหาร	6	19.4	-	-
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน				
2 – 5 ปี	9	29.0	130	55.1
6 – 10 ปี	6	19.4	63	26.7
11 – 15 ปี	8	25.8	18	7.6
16 – 20 ปี	7	22.6	22	9.3
21 – 25 ปี	1	3.2	3	1.3

จากตารางที่ 4.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยพยาบาล 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ มีลักษณะทั่วไป ดังนี้

1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 31 คน มีอายุระหว่าง 43 – 56 ปี อายุเฉลี่ย 48.5 ปี ส่วนใหญ่ อายุ 45 – 49 ปี ร้อยละ 67.7 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่เคยอบรมหลักสูตรการบริหาร ร้อยละ 77.4 โดยผ่านการอบรมหลักสูตรเฉพาะทาง ร้อยละ 32.3 หลักสูตรปริญญาโททางการบริหาร ร้อยละ 19.4 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 2-5 ปี ร้อยละ 29.0

1.2 พยาบาลประจำการ จำนวน 236 คน มีอายุระหว่าง 25 – 53 ปี อายุเฉลี่ย 36.6 ปี ส่วนใหญ่ อายุ 40 – 44 ปี ร้อยละ 31.1 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 94.7 ปฏิบัติงานในแผนกอายุรกรรม ร้อยละ 25.8 และส่วนใหญ่ไม่เคยอบรมหลักสูตรการบริหาร ร้อยละ 95.7 ระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ต่ำสุด 2 ปี สูงสุด 30 ปี เฉลี่ย 11.7 ปี ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในตำแหน่ง 2-5 ปี ร้อยละ 55.11

ตอนที่ 2 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จำแนกเป็นรายขั้นตอน รวมทั้งขั้นตอน และรายชื่อ

2.1 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ รายขั้นตอน รวมทั้งขั้นตอน ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยรวม และรายขั้นตอน จำแนกตามตำแหน่งการปฏิบัติงาน

ขั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1.	การกำหนดพันธกิจขององค์กรและ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน	4.18	.52	สูง	4.20	.71	สูง
2.	การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน	3.97	.62	สูง	3.89	.80	สูง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3.	การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการ ปฏิบัติงาน	4.21	.60	สูง	4.07	.73	สูง
4.	การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.71	.67	สูง	3.83	.85	สูง
5.	การรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.53	.75	ปานกลาง	3.78	.80	สูง
6.	การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อ พัฒนางาน	3.94	.75	สูง	3.91	.84	สูง
รวมทุกชั้นตอน		3.92	.56	สูง	3.95	.72	สูง

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกชั้นตอน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาในแต่ละชั้นตอน พบว่า 5 ใน 6 ชั้นตอนมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับสูง โดยชั้นตอนที่มีคะแนนเฉลี่ยลำดับสูงสุด และรองลงมาคือ การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.60 และ $\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.52) มีอยู่เพียง 1 ชั้นตอนที่มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง คือชั้นตอนการรายงานผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.75)

พยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกชั้นตอนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.72) และแต่ละชั้นตอนมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ในระดับสูงเช่นกัน โดยชั้นตอนการกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน และชั้นตอนการสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงานมีคะแนนเฉลี่ยในลำดับสูงสุด และรองลงมา ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.71 และ $\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.73) ส่วนชั้นตอนที่มีคะแนนเฉลี่ยในลำดับต่ำสุด คือ การรายงานผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.80)

2.2 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายข้อ ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายข้อ 10 ลำดับแรกเรียงจากมากไปหาน้อย

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ชั้นตอน*
1.	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.52	.72	สูง	2
2.	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับในหอผู้ป่วยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	4.45	.62	สูง	3
3.	มีการระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.42	.56	สูง	1
4.	สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาล และโรงพยาบาล	4.39	.62	สูง	1
5.	มีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมิน	4.39	.67	สูง	2
6.	มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบที่กำหนดไว้แต่ละตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.39	.62	สูง	3
7.	มีการระบุถึงความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.35	.61	สูง	1
8.	มีการมอบอำนาจหน้าที่และมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.32	.65	สูง	3
9.	มีการประชุมชี้แจงให้แก่บุคลากรในหอผู้ป่วยทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.23	.62	สูง	1
10.	มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ป่วยกับบุคลากรเกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	4.19	.70	สูง	3

ชั้นตอน* หมายถึง ชั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลงาน อิงตามแนวคิดของ อาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001)

1 = การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วยซึ่งดำเนินงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย

2 = การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย

3 = การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน

5 = การรายงานผลการปฏิบัติงาน

6 = การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายชื่อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับในหอผู้ป่วยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และ 3) มีการระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.72, $\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.62 และ $\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.56 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.4 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายชื่อ 10 ลำดับสุดท้าย เรียงตามลำดับจากน้อยไปหามาก

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ชั้นตอน*
1.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผล	2.90	.91	ปานกลาง	5
2.	มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิกราฟ ตาราง เป็นต้น	3.03	1.02	ปานกลาง	5
3.	มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด	3.48	.92	ปานกลาง	2
4.	มีการประเมิน และตรวจสอบความถูกต้องของระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล	3.48	.93	ปานกลาง	4
5.	มีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมินทุกครั้ง	3.61	.84	ปานกลาง	2
6.	มีการออกแบบระบบให้สะดวกในการค้นหา	3.61	.88	ปานกลาง	4
7.	ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	3.61	.56	ปานกลาง	4
8.	มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน	3.61	.76	ปานกลาง	4
9.	การรายงานผลเหมาะสมกับลักษณะข้อมูล และผู้รับข้อมูล	3.65	.95	ปานกลาง	5
10.	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่นในระดับหน่วยงาน	3.68	1.22	ปานกลาง	6

ขั้นตอน* หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลงาน อิงตามแนวคิดของ อาร์ทเลย์ เอลลิสัน และ เคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001)

- 1 = การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วยซึ่งดำเนินงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 2 = การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย
- 3 = การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน
- 4 = การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5 = การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 6 = การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายชื่อ ในลำดับต่ำสุด 3 ลำดับแรก อยู่ในระดับปานกลาง คือ 1) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่นในระดับหน่วยงาน และ 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบความถูกต้องของระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ($\bar{X} = 2.9, S.D. = 0.91, \bar{X} = 3.03, S.D. = 1.02$ และ $\bar{X} = 3.48, S.D. = 0.93$ ตามลำดับ)

2.3 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ รายชื่อ ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5 และ 4.6

ตารางที่ 4.5 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ รายชื่อ 10 ลำดับแรกเรียงจากมากไปหาน้อย

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ขั้นตอน*
1.	มีการระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.40	.75	สูง	1
2.	มีการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาล และ โรงพยาบาล	4.39	.72	สูง	1

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ขั้นตอน*
3.	มีการระบุถึงความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.33	.71	สูง	1
4.	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับในหอผู้ป่วยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	4.27	.76	สูง	3
5.	มีการประชุมชี้แจงให้แก่บุคลากรในหอผู้ป่วยทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.22	.87	สูง	1
6.	มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบที่กำหนดไว้แต่ละตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.17	.79	สูง	3
7.	การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ สามารถนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติของ หอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.10	.84	สูง	1
8.	การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วยสอดคล้องกับนโยบายของกลุ่มการพยาบาล และ โรงพยาบาล	4.07	.87	สูง	2
9.	มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับบุคลากรเกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	4.06	.86	สูง	3
10.	มีการจัดตั้งทีมระดมสมองทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	4.05	.94	สูง	6

ขั้นตอน* หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลงาน อิงตามแนวคิดของ อาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี และ เคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001)

- 1 = การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วยซึ่งดำเนินงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 2 = การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย
- 3 = การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน
- 4 = การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5 = การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 6 = การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า พยาบาลประจำการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อที่มีคะแนนเฉลี่ย สูงสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) มีการระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน 2) มีการกำหนด พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วยสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาลและโรงพยาบาล และ 3) มีการระบุถึงความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.75, $\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.72 และ $\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการ

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ*
1.	มีการนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น	3.45	1.01	ปานกลาง	5
2.	มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่นในระดับหน่วยงาน	3.55	1.06	ปานกลาง	6
3.	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.56	.97	ปานกลาง	5
4.	มีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมินทุกครั้ง	3.57	1.12	ปานกลาง	2
5.	มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่นในระดับบุคคล	3.60	1.05	ปานกลาง	6
6.	การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการออกแบบระบบให้สะดวกในการค้นหา	3.69	.91	ปานกลาง	4
7.	การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย ใช้การวัดผลหลายวิธีร่วมกัน	3.72	.93	สูง	2
8.	ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานหลายวิธีร่วมกัน เช่น การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การสังเกต	3.72	.99	สูง	4
9.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบความถูกต้องของระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล	3.73	1.00	สูง	4

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ขั้นตอน*
10.	มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา บุคลากรและการปฏิบัติงาน	3.76	1.04	สูง	2

ขั้นตอน* หมายถึง ขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลงาน อิงตามแนวคิดของ อาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี และ เคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001)

- 1 = การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วยซึ่งดำเนินงาน โดยหัวหน้าหอผู้ป่วย
- 2 = การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย
- 3 = การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน
- 4 = การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5 = การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 6 = การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ย การรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด 3 ลำดับแรก คือ 1) มีการนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น 2) มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่นในระดับหน่วยงาน และ 3) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.45, S.D. = 1.01$ $\bar{X} = 3.55, S.D. = 1.06$ และ $\bar{X} = 3.56, S.D. = 0.97$ ตามลำดับ)

ตอนที่ 3 **เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รวมทั้งขั้นตอน รายขั้นตอน และรายชื่อ**

3.1 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รวมทั้งขั้นตอน และรายขั้นตอน ดังได้แสดง รายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายขั้นตอน และรวมทั้งขั้นตอน ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงาน ของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอ ผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1	การกำหนดพันธกิจขององค์กรและ วัตถุประสงค์ใน การปฏิบัติงาน	4.18	.52	4.20	.71	.180 ^{NS}
2	การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน	3.98	.62	3.90	.80	.458 ^{NS}
3	การสร้างพันธมิตรผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน	4.21	.60	4.07	.73	.984 ^{NS}
4	การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3.71	.67	3.83	.85	.768 ^{NS}
5	การรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.53	.75	3.78	.80	1.598 ^{NS}
6	การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ไปใช้เพื่อพัฒนางาน	3.94	.75	3.91	.84	.200 ^{NS}
	เฉลี่ยรวมทั้งขั้นตอน	3.92	.56	3.95	.72	.188^{NS}

^{NS} = Not significant ($p > .05$)

ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งขั้นตอน และรายขั้นตอนตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จากตาราง ที่ 4.7 พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงาน การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งขั้นตอน และรายขั้นตอนไม่แตกต่างกัน ($p > .05$)

3.2 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ รายข้อ ดังได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายข้อตาม การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอ ผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1.	การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย ซึ่งดำเนินงานโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย					
1.1	สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่มการ พยาบาล และ โรงพยาบาล	4.39	.62	4.41	.71	.148
1.2	มีการระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงานของหอ ผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.42	.56	4.43	.73	.064
1.3	มีการระบุถึงความคาดหวังหรือสิ่งที่ต้องการของหอ ผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.35	.61	4.35	.70	.056
1.4	สามารถนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติของ หอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.03	.61	4.12	.82	.714
1.5	มีการประชุมชี้แจงให้แก่บุคลากรในหอผู้ป่วยทราบเพื่อ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย	4.23	.62	4.25	.86	.161
1.6	มีการทบทวนพันธกิจและแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง	3.81	.83	3.95	.94	.808
1.7	มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด	4.03	.91	3.93	.97	.566
2.	การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใน หอผู้ป่วย					
2.1	มีแบบประเมินที่สอดคล้องกับตำแหน่งและลักษณะงาน	3.94	.77	4.03	.85	.616
2.2	ดำเนินการในรูปคณะกรรมการ	3.77	.76	4.00	.90	1.314
2.3	สอดคล้องกับนโยบายของกลุ่มการพยาบาล และ โรงพยาบาล	4.16	.69	4.08	.85	.483

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอ ผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
2.4	ใช้การวัดผลหลายวิธีร่วมกัน	3.84	.93	3.75	.93	.500
2.5	มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด	3.48	.92	3.85	.92	2.096*
2.6	มีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูกประเมินทุกครั้ง	3.61	.84	3.61	1.12	.013
2.7	มีการนำผลการประเมินที่ได้มาแก้ไข ปรับปรุง พัฒนา บุคลากรและการปฏิบัติงาน	4.00	.73	3.77	1.04	1.549
2.8	ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมิน	4.52	.72	4.05	.92	2.716**
2.9	มีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมิน	4.39	.67	3.94	.91	2.602**
3.	การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน					
3.1	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละ ระดับในหอผู้ป่วยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	4.45	.62	4.29	.75	1.137
3.2	มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบที่กำหนดไว้แต่ละ ตำแหน่งงานมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของ บุคลากร	4.39	.62	4.19	.78	1.318
3.3	มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ป่วย กับบุคลากรเกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย	4.19	.70	4.07	.85	.766
3.4	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	4.07	.73	4.00	.85	.376
3.5	มีการมอบอำนาจหน้าที่และมอบหมายงานแก่ ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.32	.65	4.03	.90	1.758
3.6	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทราบ เช่น บังคับบัญชา ผู้รับบริการทราบ	4.00	.82	3.96	.82	.269
4.	การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน					
4.1	มีการออกแบบระบบให้สะดวกในการค้นหา	3.61	.88	3.70	.88	.539
4.2	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล	4.00	.86	3.99	.90	.075
4.3	ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนถูกจัดเก็บ อย่างเป็นระบบ	3.61	.56	3.82	.99	1.720

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอ ผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
	4.4 เน้นความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	3.90	.75	3.94	.98	.205
	4.5 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการประเมิน	3.61	.76	3.87	.88	1.548
	4.6 ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีร่วมกัน เช่น การ สนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การสังเกต	3.74	.93	3.75	.98	.020
	4.7 มีการประเมิน และตรวจสอบความถูกต้องของระบบ การเก็บรวบรวมข้อมูล	3.48	.93	3.76	.98	1.477
5.	การรายงานผลการปฏิบัติงาน					
	5.1 มีระบบการรายงานผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ กำหนดไว้	3.71	.69	3.86	.83	.994
	5.2 มีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์อักษร	3.77	.85	3.94	.89	.965
	5.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผล	2.90	.91	3.58	.96	3.724 ***
	5.4 มีการแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบภายในระยะเวลา ที่กำหนด	3.74	.86	3.86	.94	.664
	5.5 ดำเนินการให้รายงานผลการปฏิบัติงานตามسابบังคับ บัญชา	3.94	.93	3.92	.87	.072
	5.6 การรายงานผลเหมาะสมกับลักษณะข้อมูล และผู้รับ ข้อมูล	3.65	.95	3.82	.86	1.040
	5.7 มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตารางเป็นต้น	3.03	1.02	3.47	.99	2.294*
6.	การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน					
	6.1 จัดตั้งทีมระดมสมองทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	4.19	.98	4.07	.92	.685
	6.2 กำหนดแนวทางในการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน	4.00	.97	4.03	.88	.199
	6.3 กำหนดกิจกรรมในการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน	3.94	.89	3.99	.87	.311

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอ ผู้ป่วย		พยาบาล ประจำการ		t
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6.4	กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการพัฒนางาน	3.90	.83	3.97	.89	.373
6.5	วางแผนปฏิบัติการตรวจสอบและการป้องกันไม่ให้เกิด ผิดพลาดซ้ำ	4.03	.71	4.00	.95	.159
6.6	ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	3.87	.76	3.97	.95	.535
6.7	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาการบริหารงาน ภายในหอผู้ป่วย	4.00	.68	3.98	.97	.094
6.8	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือ สิ่งตอบแทนอื่นในระดับบุคคล	3.84	1.04	3.61	1.05	1.139
6.9	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้พิจารณาให้รางวัลหรือ สิ่งตอบแทนอื่นในระดับหน่วยงาน	3.68	1.22	3.54	1.07	.650

* ระดับนัยสำคัญ .05,

** ระดับนัยสำคัญ .01,

*** ระดับนัยสำคัญ .001

จากตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) จำนวน 5 กิจกรรม คือ 1) กิจกรรมที่ 2.5 มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด ($p < .05$) 2) กิจกรรมที่ 2.8 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมิน ($p < .01$) 3) กิจกรรมที่ 2.9 มีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมิน ($p < .01$) 4) กิจกรรมที่ 5.3 มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผล ($p < .001$) และ 5) กิจกรรมที่ 5.7 มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น ($p < .05$) ส่วนอีกจำนวน 41 กิจกรรม พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่แตกต่างกัน ($p > .05$)

บทที่ 5

สรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการ มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพยาบาลวิชาชีพ ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 31 คน และปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการ จำนวน 236 คน โดยคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด คือ 1) ปฏิบัติงานใน หอผู้ป่วยนอก หอผู้ป่วยใน หอผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และห้องผ่าตัด 2) เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช มาแล้วมากกว่า 1 ปี และ 3) เป็นพยาบาลหัวหน้าหอ หรือ พยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยปัจจุบันมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปและข้อมูลการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย โดยสร้างขึ้นจากแนวคิดการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลงาน 6 ขั้นตอน ของอาร์ทเลย์ เอลลิสันและเคนเนดี (Artley Ellison and Kennedy 2001) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 ท่านและทดสอบความเที่ยงโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบดังนี้

1.1 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย พบว่า ดังนี้

1.1.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$, S.D.=0.56)

1.1.2 หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายขั้นตอนอยู่ในระดับสูง จำนวน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.48, S.D.=0.5$) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.62$) ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.60$) ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.67$) และ ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางานการรายงานผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.75$) ส่วนขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53, S.D. = 0.75$)

1.2 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ รวมทุกขั้นตอนและรายขั้นตอน พบว่า

1.2.1 พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.72$)

1.2.2 พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รายขั้นตอนทุกขั้นตอนอยู่ในระดับสูง โดยพบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.20, SD = 0.71$) ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.73$) และขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน ($\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.84$) ตามลำดับ

1.3 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

1.3.1 หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอนและรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน ($p > .05$)

1.3.2 ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ รายข้อ พบว่า มี 5 ข้อ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) ในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย มีจำนวน 3 ข้อ คือ 1) มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน 2) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน และ 3) การสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าพยาบาลประจำการ ทั้ง 2 ข้อ และอยู่ในอันดับที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน จำนวน 2 ข้อ คือ 1) มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการประเมินผล และ 2) มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง โดยพบว่าพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ ซึ่งผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปรายตามลำดับ ดังนี้

2.1 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย

จากผลการศึกษา พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.92$, S.D.=0.56) อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมุ่งผลงาน และหัวหน้าหอผู้ป่วย มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นตัวเชื่อมระหว่างการบริหารงานระดับสูงสู่ระดับปฏิบัติงาน โดยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ แปลงมาสู่แผนปฏิบัติขององค์กร ต่อมาจึงเป็นการดำเนินงานควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผนงาน ประกอบกับปัจจุบันโรงพยาบาลกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการจึงต้องมีความเข้าใจ มีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นแกนนำที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (สนอง สืบสายอ่อน และพยอม อยู่สวัสดิ์ 2547) รวมทั้งมีนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง สอดคล้องกับสถานการณ์ยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน ทำให้ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่า กลุ่มทุน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการรวมทั้งผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ประกอบกับเมื่อพิจารณาถึงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น (Grohar – Murray and DiCroce 1992) ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับบุคลากรทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งผู้ป่วยและญาติมากที่สุด กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินอยู่ในหอผู้ป่วยจะอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็น

การบริหารงานเพื่อเสริมสร้างคุณภาพบริการในหน่วยงาน เช่น เป็นผู้นำในการกำหนดปรัชญา นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจในหน่วยงาน กำหนดมาตรฐานบริการพยาบาล จัดระบบบริการ ควบคุมกำกับ การนำกระบวนการพยาบาลมาใช้ ติดตามประเมิน ปรับปรุงคุณภาพการพยาบาล การบริหารบุคลากรรวมทั้งงานนโยบายทั่วไป และกิจกรรมทางด้านวิชาการเพื่อการพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะคุณลักษณะของผู้บริหารทางการพยาบาลในอนาคต จะต้องมีความรู้และทักษะที่ถูกต้อง ในการบริหารจัดการองค์การและพัฒนาระบบบริการเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ บริการและนำไปสู่ผลลัพธ์สูงสุดที่พึงประสงค์ขององค์การ (ทัศนา บุญทอง 2543) สอดคล้องกับ การศึกษาของ พิษญา ศรีเกลื่อนกิจ (2539) ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ กระทรวง สาธารณสุข ส่วนใหญ่มีความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ได้ดำเนินการ พัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลมาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการนำแนวคิดการประกันคุณภาพ การพยาบาล (QA) มาพัฒนางาน และในฐานะหัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมเป็นแกนนำที่สำคัญในการ พัฒนางานให้สำเร็จรวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมมีบทบาทสำคัญเป็นอย่าง ยิ่งในการพัฒนาคุณภาพบริการสู่ผู้รับบริการโดยตรง (Pedersen and Easton 1995) เพราะต้อง รับผิดชอบหน่วยงานซึ่งเป็นหัวใจของโรงพยาบาล (กุลยา ตันติผลาชีวะ 2539) เนื่องจากหอผู้ป่วย เป็นหน่วยงานที่สัมผัสกับผู้ใช้บริการโดยตรง ส่วนพยาบาลประจำการต้องมีความเข้าใจในการ พัฒนาคุณภาพรวมทั้งการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ การบริหารแบบมุ่งผลงาน เป็นวิธีการ บริหารแบบหนึ่งในปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องนำไปบริหารงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่ง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะแสดงบทบาทในแต่ละขั้นตอนและมีการทำงานร่วมกับพยาบาลประจำการใน การดำเนินงาน โดยเมื่อพิจารณาดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน รายขั้นตอน สามารถ อภิปรายผลได้ตามลำดับ 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการ บริหารแบบมุ่งผลงาน ในขั้นตอนการกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการ ปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=0.52) ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการทำงานของ โรงพยาบาลในปัจจุบันสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลงาน ซึ่งมีการพัฒนาคุณภาพ บริการอย่างเป็นระบบ หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทหน้าที่โดยตรงของในการดำเนินการดังกล่าว โดย ในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ โรงพยาบาล พร้อมทั้งมีการประชุมชี้แจง ให้บุคลากร

ทุกคนในหอผู้ป่วยรับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการระบุจุดมุ่งหมายและแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาที่ยั่งยืนในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมีการถ่ายทอดและสื่อสารความหมายของข้อความพันธกิจ วัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ มีแนวปฏิบัติร่วมกันและจะต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของโรงพยาบาล (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 2544) และสอดคล้องกับการศึกษาของ ปีทมากรณ์ นานุตรบุญ (2542) เรื่อง การวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติการพยาบาลประจำปีของผู้บริหารการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารส่วนมากมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานในแผนประจำปีมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ กล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการดำเนินงานของพยาบาลประจำการในโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า หัวหน้าหอมีภาวะผู้นำและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นจากการศึกษาของ สุมาลี จักรไพศาล (2541) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการบริหารการพยาบาลด้านการวางแผนงานอยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน ในขั้นตอนการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.62$) อธิบายได้ว่าจากนโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล กลุ่มการพยาบาลจะมีการดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการ เพื่อกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งในระดับหอผู้ป่วยและระดับองค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน สอดคล้องกับขอบเขตและภาระหน้าที่รับผิดชอบของหอผู้ป่วย ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าผลการดำเนินงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ อย่างไร (Artley and Stroh 2001) มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในหอผู้ป่วยรับทราบถึงวิธีการดำเนินการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน รวมทั้งมีการดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด โดยใช้แบบประเมินที่เหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน ซึ่งบางลักษณะงานจะใช้วิธีประเมินผลหลายวิธีร่วมกัน เช่น แบบประเมิน 360 องศา ซึ่งเป็นการสะท้อนข้อมูลในการประเมินทั้งจากตนเอง เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการแจ้งผลการประเมินให้ทราบเป็นรายบุคคล และได้มีการนำผลการประเมิน

ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาปรับปรุงให้มีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของวูด และมาร์แชล (Wood and Mashall 1993) ซึ่งได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นกิจกรรมประจำวันที่มีความสำคัญมากของผู้บริหาร ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้ป้วยจึงมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานในขั้นตอนนี้อยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหรือผู้ป้วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานในขั้นตอนการสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.60$) ทั้งนี้อธิบายได้ว่า การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีบทบาทสำคัญในการจัดระบบบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าหรือผู้ป้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เคลลี (Kelly 1992 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2546) ที่กล่าวว่าองค์การและผู้นำจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากพันธะผูกพัน (Committed) ซึ่งในการปฏิบัติงานหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดข้อตกลงร่วมกับบุคลากรในหอผู้ป่วยเกี่ยวกับการะงานที่รับผิดชอบ กำหนดวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการควบคุมนิเทศและติดตามให้บุคลากรแต่ละคนได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และจะต้องมีการรายงานผลตามสายบังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ซึ่งการมอบอำนาจหน้าที่ มิใช่เป็นเพียงการมอบหมายงานเท่านั้น แต่เป็นการมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ด้วย ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามีจะต้องมีพันธะผูกพันต่องานที่จะต้องรายงานผลแก่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ (Artley 2001)

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหรือผู้ป้วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหรือผู้ป้วย ในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.67$) อธิบายได้ว่าในการปฏิบัติงานปัจจุบันของหัวหน้าหรือผู้ป้วย มีบทบาทสำคัญในการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีการออกแบบระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดแหล่งข้อมูล กำหนด

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการออกแบบเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลชัดเจน รวมทั้งใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีร่วมกัน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและมีการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ยกตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลการนำกระบวนการพยาบาลไปใช้ จะมีการประเมินทั้งจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการตรวจสอบแบบบันทึกทางการพยาบาล ซึ่งจะมีการวิเคราะห์และนำเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ จะช่วยให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเท็จจริงมากกว่าอาศัยความรู้สึก ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและเชื่อถือได้และถือเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารงานแบบมุ่งผลงาน (Artley 2001) สอดคล้องกับการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) ซึ่งศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลศูนย์ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการดำเนินงานด้านการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน ในขั้นตอนการรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.53$, S.D.=0.75) และเมื่อพิจารณาข้อพบว่าข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ระดับปานกลาง คือ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการประเมินผล ($\bar{X} = 2.90$, S.D. = 0.91) มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น ($\bar{X} = 3.03$, S.D.= 1.02) และการรายงานผลเหมาะสมกับลักษณะข้อมูลและผู้รับข้อมูล ($\bar{X} = 3.65$, S.D.= 0.95) อธิบายได้ว่าแม้ว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย จะมีการวางระบบรายงานผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ กำหนดขั้นตอนในภาระงาน กำหนดข้อมูลที่จะต้องรายงานและ กำหนดผู้รับผิดชอบในการรายงานผล และติดตามผล ซึ่งภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูล หัวหน้าหอผู้ป่วยควรเลือกวิธีการรายงานผลให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เห็นภาพถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจน โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการประเมินและรายงาน แต่พบว่าในปัจจุบันหอผู้ป่วยบางหอ ยังไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ ประกอบกับหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เท่าเทียมกัน ส่วนใหญ่นิยมเสนอข้อมูลโดยใช้ตัวเลข ข้อความ ตาราง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ 2548 ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยบางคนยังขาดทักษะในการนำเสนอข้อมูลด้วยกราฟหรือแผนภูมิอื่น ๆ ซึ่งในการนำเสนอผลที่ถูกต้อง ควรเลือกวิธีที่เหมาะสมกับข้อมูล เช่น ข้อมูลที่ต้องเสนอด้วยตัวเลขและต้องการเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนก็ควรรายงานโดย

การใช้กราฟในลักษณะต่างๆ เช่น กราฟแท่ง และถ้าเป็นข้อมูลที่จะต้องรายงานผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะรายงานโดยการอธิบายที่ชัดเจน (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2542) ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลไปใช้ตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการรายงานในหลายรูปแบบคือ การรายงานเชิงปริมาณด้วยตัวเลข สัญลักษณ์ แผนภูมิ ตาราง ข้อความ กราฟ เป็นต้น การจะเลือกวิธีไหนขึ้นอยู่กับข้อมูล จุดมุ่งหมาย (Jordan Prevette and Woodward 2001)

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน ในการนำข้อมูลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.75) อธิบายได้ว่า ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องนำข้อมูลการปฏิบัติงานไปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อีกทั้งจะต้องมีการเปรียบเทียบผลในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมาว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร และจะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานในจุดใดบ้าง (จิระพร เรียงจิรชุกร 2549) ด้วยเหตุนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้อย่างจริงจังตั้งแต่ การกำหนดทีมพัฒนางาน กำหนดวาระประชุมวางแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ทีม รวมทั้งการกำหนดแนวทางและกิจกรรมในการนำข้อมูลไปแก้ไขปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพบริการ สอดคล้องกับการศึกษาของนันทยา สุวรรณรัตน์ (2548) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ ได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ไปใช้เพื่อพัฒนางานอยู่ในระดับสูง ดังเห็นได้จากโรงพยาบาลได้จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงานคุณภาพเป็นประจำทุกปี ตลอดระยะ 6 ปีที่มีผ่านมา ในแต่ละปีมีผลงานจากหอผู้ป่วยต่างๆ ส่งผลงานเข้าร่วมจำนวนมาก ซึ่งในปีที่ผ่านมา มีการจัดประชุมในวันที่ 19-20 ธันวาคม 2550 เพื่อให้ขวัญกำลังใจในการดำเนินพัฒนางานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงได้ส่งผลงานที่ได้รับรางวัลเข้าร่วมกิจกรรมในงานมหกรรมคุณภาพในระดับประเทศ

2.2 การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

จากผลการศึกษา พบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทั้งขั้นตอนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.72) ส่วนในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจขององค์กรและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ในขั้นตอนนี้อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.20, S.D.=0.71$) อธิบายได้ว่าเนื่องจากโรงพยาบาล มีการประชุมทีมนำ หัวหน้าพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และคณะกรรมการทีมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะรับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและเข็มมุ่งจากโรงพยาบาลและกลุ่มการพยาบาลสู่การปฏิบัติ มีการการทำแผนกลยุทธ์ทั้งในระดับโรงพยาบาล หน่วยงาน ซึ่งระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการดำเนินงาน ระบุความคาดหวัง หรือสิ่งที่ต้องการของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะประชุมชี้แจง ให้บุคลากรในหอผู้ป่วยรับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและนำแผนสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งทบทวนพันธกิจและแผนปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ต้องร่วมคิดร่วมทำด้วยกัน มีการติดต่อสื่อสารข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการทำงานพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐาน HA โดยให้คุณค่ากับการทำงานประจำให้ดี (Commitment) มีอะไรให้ลุยกัน (Team work) ขยันทบทวน (Learning, continuous improvement) สอดคล้องกับการศึกษาของ ปัทมาภรณ์ นานบุตรบุญ 2542 ซึ่งศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน พบว่า ผู้บริหารทางการพยาบาล มีการจัดทำแผน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่าพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.90 S.D.=.80$) อธิบายได้ว่า พยาบาลประจำการ เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้รับบริการในหน่วยงาน ย่อมต้องมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานเป็นอย่างดี และพยาบาลประจำการต้องทำงานโดยตรงและใกล้ชิดกับผู้รับบริการ จะทำให้สามารถเข้าใจแผนการพัฒหน้าที่ให้เหมาะกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน ในการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วย มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในหอผู้ป่วยรับทราบถึงวิธีการวัดผลการปฏิบัติ และแต่งตั้งคณะกรรมการจากบุคลากรในหอผู้ป่วยโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการวัดผลที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการดำเนินการวัดผลตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีการนำวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆมาใช้ เช่น แบบประเมิน 360 องศา ซึ่งเป็นการสะท้อนกลับข้อมูลในการประเมินจากบุคคลหลายระดับ เช่น จากตนเอง หัวหน้าหอผู้ป่วย และผู้ร่วมงาน

มาร่วมในการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ร่วมประเมินต้องมีความซื่อสัตย์ในการสะท้อนข้อมูล เพื่อการพัฒนาจึงจะส่งผลดีทำให้ความล่าเอียงลดลงและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ หรือการประเมินสมรรถนะพยาบาล จะมีแบบประเมินสมรรถนะทางการพยาบาล ตามมาตรฐานของ กพ. เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในกลุ่มทำงาน โดยเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับเกณฑ์ที่กำหนด สามารถนำไปใช้ได้กับทุกกิจกรรมและทุกงาน ผลการวัดเป็นปรนัย เพียงตรง เพราะมีมาตรฐานเป็นตัวกำหนด จะมีการจัดลำดับผลคะแนน ผู้ที่เหมาะสมที่สุดจะได้คะแนนสูงสุด ส่วนผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ จะมีการติดตามนิเทศอย่างต่อเนื่องระยะหนึ่ง และบางกิจกรรมจะต้องใช้วิธีวัดผลหลายวิธีร่วมกัน เพื่อให้เห็นภาพสะท้อนที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร เช่น แบบประเมินการบันทึกทางการพยาบาล รวมทั้งมีการสรุปและบันทึกข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงาน และแจ้งข้อมูลให้บุคลากรในหอผู้ป่วย รับทราบเป็นรายบุคคล ดังนั้นจึงถือได้ว่าพยาบาลประจำการได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในทุกกิจกรรม จึงทำให้มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 3 การรับสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่าพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07, S.D. = 0.73$) อธิบายได้ว่า การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการมอบอำนาจหน้าที่ การมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานให้คนใดคนหนึ่งในองค์กร (Certo 2000 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545) หัวหน้าหอผู้ป่วยได้มีการกำหนดบทบาทและมอบหมายที่ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งจะมีการทำงานเป็นทีม ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยและบุคลากรทุกระดับจะมีการวางแผนร่วมกัน มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับบุคลากรในหอผู้ป่วยเกี่ยวกับภาระงานความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการรายงาน การปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับ มอบหมาย การควบคุมนิเทศและติดตามให้บุคลากรแต่ละคนได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ประชุมปรึกษาและให้ข้อมูลย้อนกลับในการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานและส่งผลให้พยาบาลประจำการมีการรับรู้ในขั้นตอนนี้ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมรับข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$ S.D. = .85) อธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานพยาบาลประจำการจะมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ivo อย่างชัดเจน กำหนดลักษณะข้อมูลที่ต้องการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ มีการออกแบบระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้ กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และแหล่งข้อมูล กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนในแต่ละหอผู้ป่วย ซึ่งพยาบาลประจำการจะมีบทบาทสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดต่างๆ ในการดำเนินงาน และกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการตรวจสอบความสมบูรณ์ และเชื่อถือของข้อมูล รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วย ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ คือ สนับสนุนให้จัดทำระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบสารสนเทศในโรงพยาบาล พัฒนาตัวชี้วัดและใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ในการบริหารงานประจำวัน ส่งผลให้พยาบาลมีการรับรู้ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลอยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับขั้นตอนการรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.78$ S.D. = .80) อธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมอบหมายให้พยาบาลประจำการ รายงานผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ กำหนดขั้นตอนในรายงาน กำหนดข้อมูลที่จะต้องรายงาน และรายงานเป็นลำดับขั้น จากผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ผู้บริหารระดับบนตามสายบังคับบัญชา เช่น จากพยาบาลประจำการไปยังหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้างาน และหัวหน้าพยาบาลตามลำดับ โดยวางระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนการรายงานผลการดำเนินงาน จะกำหนดตามช่วงเวลา เช่น ทุกครึ่งปี หรือหนึ่งปี เพื่อประโยชน์ในการวางแผนนโยบายหรือจัดทำงบประมาณประจำปี และส่วนที่ต้องรายงานเฉพาะกิจที่สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทันทีในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น (วิรุฑูร์ ชาตะกาญจน์ 2547) นอกจากนี้พยาบาลประจำการจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรายงานผลและติดตามผล ซึ่งวิธีการรายงานผสมผสานทั้งวิธีการบรรยาย ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น การใช้กราฟ ตาราง แผนภูมิ เป็นต้น ซึ่งเป็นการสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการประเมินและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลรับการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน จากผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับขั้นตอนการนำข้อมูลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X}=3.91$ S.D.=.84) อธิบายได้ว่าขณะนี้โรงพยาบาลกำลังอยู่ในช่วงของการเตรียมตัวรับการประเมินการรับรองคุณภาพ (ขั้นที่ 3) ซึ่งต้องมีการนำข้อมูลจากการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์อย่างจริงจัง ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาใช้ประยุกต์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อีกทั้งมีการเปรียบเทียบผลในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมาว่า องค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในจุดใดบ้าง ดังนั้นทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จึงเห็นความสำคัญของการเก็บรวบรวม และการนำข้อมูลไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานประจำ และนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกำหนดทีมพัฒนางาน กำหนดวาระประชุมวางแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ทีมในขณะเดียวกันก็ต้องวางแผนการพัฒนาระบบ เพื่อปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของรับบริการ ได้อย่างทันการณ์ รวมทั้งทำให้สามารถปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ 2550)

2.3 เปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ จากการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอน และรายขั้นตอน ไม่แตกต่างกัน ($P > .05$) อธิบายได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มการพยาบาลมีจุดมุ่งหมายพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ตามเป้าหมายของโรงพยาบาลอย่างจริงจัง ซึ่งการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพนั้นสอดคล้องกับแนวคิดการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานตั้งแต่ การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน ซึ่งการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ ได้มีส่วนร่วมคิด วางแผนและดำเนินงานไปด้วยกัน พร้อมทั้งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนางาน ส่งผลให้การรับรู้ในการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบโดยการพิจารณารายข้อพบว่า มี 5 ข้อ ที่หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) จำนวน 3 ข้อ อยู่ในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย คือ 1) มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด ทั้งนี้อาจเนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมความสำเร็จและการเฝ้าระวัง ตลอดจนรายงานผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น (Artley and Stroh 2001) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องตรวจสอบสถานะขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและกับองค์กรอื่นๆ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าขององค์กรหรือมาตรการต่างๆที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อเป็นการยืนยันลำดับความสำคัญว่าการดำเนินงานขององค์กร อยู่ตรงไหน ใกล้จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นการกิจที่จะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้และสามารถวัดได้ว่าเป็นรูปธรรม ในขณะที่พยาบาลประจำการส่วนใหญ่จะมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องเฉพาะงานการปฏิบัติการพยาบาลเป็นส่วนใหญ่ ส่วนงานด้านอื่นๆอาจไม่ให้ความสำคัญมากนัก ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนข้อ 2) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) การสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าพยาบาลประจำการ ทั้ง 2 ข้อ อธิบายได้ว่า โดยทั่วไปในแต่ละหอผู้ป่วยได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานประเมิน โดยให้มีการประเมินตนเอง การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและการประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย แต่ในการปฏิบัติมีการนำผลการประเมินแต่ละกลุ่มมาใช้ให้น้ำหนักไม่เท่า และนำมาใช้ประกอบในการพิจารณาผลการปฏิบัติเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ไม่ได้นำมาเป็นข้อมูลหลัก เนื่องจากต้องนำข้อมูล หรือปัจจัยอื่นมาพิจารณาประกอบไปด้วย ในขณะที่พยาบาลประจำการ คาดว่าจะเป็นไปตามการประเมินของตนเองและผู้ร่วมงาน อีกทั้งพยาบาลประจำการมีความคาดหวังเกี่ยวกับการสื่อสารถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกเหนือจากการใช้แบบประเมินการปฏิบัติงาน 360 องศา ในขณะที่หัวหน้าหอผู้ป่วย อาจคิดว่าไม่มีความจำเป็น หรืออาจเป็นกลยุทธ์ในการบริหารอย่างหนึ่ง จึงส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในเรื่องของการให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อีกจำนวน 2 ข้อ ที่พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) อยู่ในขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่าพยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้สูงกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย ทั้ง 2 ข้อ คือ 1) มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการประเมินผล และ 2) มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น อธิบายได้ว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจรับรู้ว่าคุณสมบัติของตนเองในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการประเมินผลยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก อาจเนื่องจากขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี ขาดความรู้ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งทักษะที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากการปฏิบัติบ่อยๆ หลายๆ ครั้ง และส่วนใหญ่หอผู้ป่วยไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ จากนโยบายขององค์กรและงบประมาณมีจำกัด จึงทำให้ไม่สามารถจัดหาและจัดทำระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยในองค์กรได้ ประกอบกับลักษณะงานบริการพยาบาลจะมุ่งเน้นที่การปฏิบัติหรือให้บริการพยาบาลโดยตรงกับผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ มีการรวบรวมข้อมูลที่ได้ในรูปแบบเอกสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน ในทำนองเดียวกับหัวหน้าหอบางคนยังขาดความรู้ทักษะในการนำเสนอข้อมูลด้วยกราฟ หรือแผนภูมิอื่น ในทางปฏิบัติหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถขอความช่วยเหลือให้บุคคลอื่นทำได้ เป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ มีการนำเสนอข้อมูลเพื่อรายงานผล โดยใช้กราฟและแผนภูมิอยู่ในระดับต่ำเช่นเดียวกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรส่งเสริมการนำแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลงาน มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในขั้นตอนการรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นกลุ่มการพยาบาล ควรจัดการอบรมเพิ่มเติมแก่หัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับ เทคนิคการรายงานผลหรือการนำเสนอข้อมูล ด้วยระบบสารสนเทศหรือสื่อทันสมัยและเหมาะสมกับข้อมูล เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการรายงานผลการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและน่าสนใจมากยิ่งขึ้น

3.1.3 จากการศึกษา พบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขั้นตอนการกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับ 1) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 2) การสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น หัวหน้าหอผู้ป่วยควรมีการประชุมชี้แจงให้พยาบาลประจำการทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผล ระยะเวลาในการรายงานผลให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการส่งเสริมให้พยาบาลประจำการเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ติดตามผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อจะได้รับรู้ที่ตรงกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงาน เช่น อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา หรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงานระหว่างพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป กับ โรงพยาบาลศูนย์ หรือโรงพยาบาลเอกชนกับโรงพยาบาลรัฐ

3.2.3 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการรับรู้การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กุลยา ตันติผลาชีวะ (2359) การบริหารหอผู้ป่วย พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ปิ่นเกล้าการพิมพ์
 กระทรวงศึกษาธิการ (2548) ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 12 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ
- กลุ่มการพยาบาล (2545) เอกสารประกอบการคู่มือการบริหารการพยาบาล เล่มที่ 1 โรงพยาบาล
 มหาราชนครศรีธรรมราช
- กลุ่มการพยาบาล (2545) คู่มือบริหารการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช
- กล้วยไม้ ธิพรพรรณ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยตาม
 การรับรู้ของพยาบาลประจำการกับการดำเนินงานของพยาบาลประจำการในโครงการ
 พัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข”
 วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- คณะกรรมการดำเนินงานโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน (2548) ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 ชุดที่ 12: การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ
- จินดา เกียรติศักดิ์โสภณ (2542) “เปรียบเทียบการเรียนรู้สิทธิที่ผู้ป่วยควรได้รับและสิทธิที่ได้รับ
 จริงระหว่างผู้ป่วยไทยพุทธกับไทยมุสลิมในภาคใต้ของประเทศไทย” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะพยาบาล
 ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- จิระพร เรื่องจิระชุกร (2547) “การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างประสบผลสำเร็จ” วารสารวิชาการ
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 20, 61 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 9-20
- ชม ภูมิภาค (2523) จิตวิทยาการเรียนการสอน กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ฉกัญญา สุวรรณมณี (2548) “เปรียบเทียบการรับรู้ของผู้ป่วยต่อพฤติกรรมบริการของพยาบาลใน
 โรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ที่ผ่านการรับรองคุณภาพและที่ยังไม่ผ่านการรับรอง
 คุณภาพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล
 ผู้ใหญ่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ฉัฐพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2548) การจัดการ กรุงเทพมหานคร
 ส.เอเชียเพรส

- คารณี จามจรี (2546) การศึกษาคณะผู้สำเร็จการพยาบาลที่พึงประสงค์ รายงานการวิจัย
สำนักงานพยาบาล กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข กรุงเทพมหานคร องค์การ
รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- เด่นพงษ์ พลละคร (2551) Performance Based Management สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่
21 มกราคม 2551 จาก http://www.siamhrm.com/report/article_php?max=249
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ใน
รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทัศนยา บุญทอง (2542) ปฏิรูประบบบริการพยาบาลที่สอดคล้องกับระบบบริการสุขภาพไทยที่
พึงประสงค์ในอนาคต กรุงเทพมหานคร สภาการพยาบาล
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน
- _____ (2542) การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์)
- _____ (2543) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน
- _____ (2550) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 26 ธันวาคม
2550 จาก <http://www.moe.go.th/webiga/Web 22.htm>
- ธงชัย สันติวงษ์ (2539) องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- _____ (2546) การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21 กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง
- นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) “การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล
ศูนย์ภาคใต้” สารนิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2545) การบริหารการพยาบาล กรุงเทพมหานคร ประชุมช่าง
- ปัทมาภรณ์ นานบุตรบุญ (2542) “การวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติการพยาบาลประจำปีของผู้บริหาร
การพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดขอนแก่น” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาล
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- บุญใจ ศรีสถิตินรากร (2545) ระเบียบวิธีวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- เบญจมาศ ทิวทอง (2543) “กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ปิยาภรณ์ วงษ์วานิช (2543) การศึกษาแนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการตามแนวคิดองค์การการเรียนรู้:กรณีศึกษา จังหวัด นนทบุรีและปราชินบุรี กลุ่มงานวิชาการฝึกอบรม วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรุงเทพมหานคร เสนาธรรม
- ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์ (2540) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา สงขลา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- พิชญา ศรีเกลื่อนกิจ (2539) “แบบของผู้นำและความสามารถในการบริหารงานตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- เพ็ญจันทร์ แสนประสาน และคนอื่นๆ (2549) เส้นทางสู่การพยาบาลยุคเยี่ยม กรุงเทพมหานคร สุขุมวิทการพิมพ์
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย ศิริพร ชัมภลิจิต และทัศนีย์ นะแส (2539) วิจัยทางการพยาบาล: หลักการและกระบวนการ พิมพ์ครั้งที่ 2 สงขลา เทมการพิมพ์
- พวงรัตน์ บุญญานุกรณ์ (2546) ขุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์ กรุงเทพมหานคร พระราม 4 ปรีณิตัง
- มัลลิกา ต้นสอน (2547) การจัดการยุคใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร ธรรมกมลการพิมพ์
- เมธินี จิตติขานนท์ (2547) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นวันที่ 26 ธันวาคม 2550 จาก <http://plan.doac.go.th/eva/dataweb/DATA/108%.20RBM.htm>
- วชิราพร สุนทรสวัสดิ์ (2545) “พฤติกรรมการดูแลของพยาบาลในการจัดการกับความเจ็บปวดตามการรับรู้ของพยาบาลแลผู้ป่วยที่มีความปวดหลังผ่าตัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- วัชรีย์ แสงมณี พงษ์ลดารัตนวงศ์ และสมพร บุรโชควิวัฒน์ (2543) “การรับรู้ของพยาบาลเกี่ยวกับความเจ็บปวดและวิธีปฏิบัติเพื่อบรรเทาความเจ็บปวดในผู้ป่วยเด็กที่ได้รับหัตถการ” ฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- วิชัย โกสุวรรณจินดา (2547) หัวหน้างานพันธแท้ พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร ที เอส บีโปรดักส์
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2547) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ สารสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืน
วันที่ 26 ธันวาคม 2550 จาก <http://mail.rint.ac.th/edu/w.vichakran/personal.doc>
- วี๊ด, อาร์ และมาร์เชลล์, วี *Performance appraisal : Practice, Promblems & Issues*. โดย สำนักงาน
ข้าราชการพลเรือน (2536) กรุงเทพมหานคร สำนักงานข้าราชการพลเรือน
- ศจี อนันต์นพคุณ (2542) กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สงขลา วิทยาลัยพยาบาล
บรมราชชนนี
- ศิริชัย กาญจนวาลี (2545) ทฤษฎีการประเมิน พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เท็กซ์ แอนด์
เจอร์นัล พับลิเคชั่น
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) องค์การและการจัดการ กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- สกุลรัตน์ นิยะกิจดำรง (2542) “การรับรู้สิทธิของผู้ป่วยในผู้รับบริการที่สถานีนามัยเขต
อำเภอเมือง เขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย การค้นคว้าแบบอิสระ” สาธารณสุข
ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2543) *มาตรฐาน HA และเกณฑ์พิจารณา :*
บูรณาการภาพรวมระดับโรงพยาบาล กรุงเทพมหานคร ดีไซร์
- สนอง สืบสายอ่อน และพยอม อยู่สวัสดิ์ (2547) “ประสบการณ์ภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้า
หอผู้ป่วยในระยะเปลี่ยนผ่านสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล” *วารสารสภาการ
พยาบาล* 19 (1 มกราคม - มีนาคม) : 54-69
- สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544) *ภาวะผู้นำ การจูงใจ และทีมงาน กรุงเทพมหานคร คณะวิทยาการ
สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา*
- สมฤดี พุ่มท่าอิฐ (2544) “การปฏิบัติการพยาบาลเกี่ยวกับสิทธิผู้ป่วยตามการรับรู้ของผู้ป่วย
ศัลยกรรม” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล
อายุรศาสตร์และศัลยศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สัญญาลักษณ์ เข้มวิบูลย์ (2539) “การศึกษาการวางแผนการบริหารงาน ศูนย์บริการสาธารณสุขของ
หัวหน้าพยาบาล กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สายสินีย์ เลิศพรรัักษ์ (2548) “การศึกษาตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้ตามที่ดี ตามความคาดหวังของ
หัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สิทธิศักดิ์ พงษ์ปิติกุล (2546) *การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์การด้วยวิธี Balanced Scorecard* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- สุชา จันทร์เอม (2541) *จิตวิทยาทั่วไป* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- สุนีย์ กาญจนโฆษย์ (2545) “การประเมินผลโครงการการเตรียมความพร้อม เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารทางการแพทย์ เรื่อง การนิเทศการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุมาลี จักรไพศาล (2541) “การบริหารการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยวิกฤตเศรษฐกิจ โรงพยาบาลศูนย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) *การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์* สาระสังเขปออนไลน์ สืบค้นคืนวันที่ 26 ธันวาคม 2550 จาก [http://plan.doac.go.th/eva/dataweb/DATA/08% 20 RBM.htm](http://plan.doac.go.th/eva/dataweb/DATA/08%20RBM.htm)
- อนุวัฒน์ สุขขุติกุล และคณะ (2544) *เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ : คู่มือการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ* กรุงเทพมหานคร ดีไซน์
- อวยพร สมใจ พรทิพย์ เกตุรานนท์ และเพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาล จังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย” *วารสารสภาการพยาบาล* 2 (2 เมษายน) : 44-56
- Artley, W., Ellison, D.J. and Kennedy, B. (2001). *The Performance-Based Management Handbook : Volume One Establishing and Maintaining a Performance -Based Management Program*. Retrieved December, 26, 2007 from <http://WWW.orau.gov/pbm>.
- Artley, W., and Stroh, S. (2001). *The performance-based Management handbook : Volume two establishing and Integrated performance measurement system*. Retrieved December, 26, 2007 from <http://WWW.orau.gov/pbm>.
- Bacal, R.B. (1999). *Performance management*. Prentice-Hall.
- Berger, K.J. and Williams, M.B. (1992) *Fundament of nursing : Collaburating for optimal health*. Singapore : Appleton & Lange.
- Burns, N., and Gloves, S.K. (2001). *Practice of nursing research*. 4th ed. Philadephia, PA: W.B. Saunders.

- Certo, S.C. (2000). *Modern Management*. 8th ed. New Jersey : Prentice – Hall.
- Decenzo, D.A. and Robbins, S.P. (2002). *Human resource management*. 7th ed. L.I.S.A.: John Wiley & Son.
- Dessler, G. (1998). *Management*. New Jersey : Prentice – Hall.
- Dessler, M. (2002). *Human resource management*. 9th ed. Florida: Pearson Education International.
- Eillis, J. R. and Hartley, C. L. (2000). *Managemen and Coordinatingt Nursing Care*. 3rd ed. Philadelphia : Lippincott.
- Gee, D., and other. (2001). The performance-Based Management Handbook: Volume six using performance information to drive improvement Retrieved December, 26, 2007 from [http ://WWW.orau.gov/pbm](http://WWW.orau.gov/pbm).
- Grohar – Murray, M. and DiCroce, H. R. (1992). *Leadership and management in nursing*. Norwalk Connecticut: Appleton & Lange.
- Heinrich, C.J. (2000). “Outcomes-based performance management in the Pubic Sector implications for government accountability and effectiveness.”*Public Administration Review*. 62 (6) : 946-655.
- Jordan, G., Pevette, S. and Woodward, S. (2001) The performance-Based Management Handbook: Volume five analyzing, reviewing and reporting performance data. Retrieved December, 26, 2007 from [http :/WWW.orau.gov/pbm](http://WWW.orau.gov/pbm).
- King,I. M . (1995). “The theory of goal attainment in research and practice.” *Nursing Science Quarterly*, 9 (2). 61-66.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S.(1984). *Strees, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing.
- Marquis, B. J. and Hush, C. J. (2000). *Leadership roles and management function in nursing : Theory & application*. 3rd ed. Philadelphia : Lippincott.
- Molzhan, A. E., and Northcott, H.C. (1989). “The social based of discrepancies in health/illness.” *Journal of Advanced Nursing*. 14,1 :132-140.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance: Why, What & How*. London: The Geonomist in Association with Profile Book .

- Palank, C.L. (1991). "Determinants of health promotion behavior." *Nursing Clinics of North America*. 26 : 814-831.
- Pedersen, A. and Easton, L.S. (1995). "Teamwork: bringing order out of chaos" *Nursing Management*. 26,6 (June) : 34.
- Richard, S.W., (1998). *Performance management: Perspective on employee performance.*: An International Thomson Publishing.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2003). *Management* 7th ed.. New Jersey: Pearson Education.
- Shetermerhorn. J.R. (1999). *Management*. 5th ed. USA : John Wiley & Sons.
- Wheelen, T.L. and Hunger, I. D. (1999). *Strategie management and business policy Reading* Massachusetts : Addison-Wesley publishing.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามการบริหารแบบ
มุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

1. นางสาวสุวดี ชูสุวรรณ

ตำแหน่ง หัวหน้าพยาบาล

สถานที่ทำงาน โรงพยาบาลตรัง อำเภอเมือง จังหวัดตรัง

2. นางวีณา ธิติประเสริฐ

ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานยุทธศาสตร์

สถานที่ทำงาน สำนักงานสาธารณสุข จังหวัดนครศรีธรรมราช

3. ดร. ธีรดี จิรสินธิปก

ตำแหน่ง นักวิชาการสำนักการพยาบาล

สถานที่ทำงาน สำนักการพยาบาล

4. รองศาสตราจารย์ ดร. พูลสุข หิงกานนท์

ตำแหน่ง ประธานคณะกรรมการประจำวิชาพยาบาลศาสตร์

สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5. อาจารย์รัตยานภิศ พละศึก

ตำแหน่ง อาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช

6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เหม ทองชัย

ตำแหน่ง อาจารย์พิเศษ

สถานที่ทำงาน สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช

7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผ่องศรี เกียรติเลิศนภา

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการพยาบาล

สถานที่ทำงาน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกียรติกำจร กุศล

ตำแหน่ง อาจารย์สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์

สถานที่ทำงาน สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

จังหวัดนครศรีธรรมราช

ภาคผนวก ข
สถิติการเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อ
ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม
การเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยรายข้อ
ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
1.	การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของ หอผู้ป่วย ซึ่งดำเนินงานโดยหัวหน้าหอ ผู้ป่วย						
1.1	สอดคล้องกับพันธกิจและ วัตถุประสงค์ของกลุ่มการพยาบาล และ โรงพยาบาล	4.39	.62	สูง	4.41	.71	สูง
1.2	มีการระบุจุดมุ่งหมายและขอบเขตการ ดำเนินงานของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.42	.56	สูง	4.43	.73	สูง
1.3	มีการระบุถึงความคาดหวังหรือสิ่งที่ ต้องการของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.35	.61	สูง	4.35	.70	สูง
1.4	สามารถนำไปจัดทำแผนกลยุทธ์และ แผนการปฏิบัติของหอผู้ป่วยอย่างชัดเจน	4.03	.61	สูง	4.12	.82	สูง
1.5	มีการประชุมชี้แจงให้แก่บุคลากรใน หอผู้ป่วยทราบเพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.23	.62	สูง	4.25	.86	สูง
1.6	มีการทบทวนพันธกิจและแผนปฏิบัติ การอย่างต่อเนื่อง	3.81	.83	สูง	3.95	.94	สูง
1.7	มีการให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมใน การกำหนด	4.03	.91	สูง	3.93	.97	สูง
2.	การกำหนดวิธีการการวัดผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในหอผู้ป่วย						
2.1	มีแบบประเมินที่สอดคล้องกับ ตำแหน่งและลักษณะงาน	3.94	.77	สูง	4.03	.85	สูง
2.2	ดำเนินการในรูปคณะกรรมการ	3.77	.76	สูง	4.00	.90	สูง

(ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
	2.3 สอดคล้องกับนโยบายของกลุ่มการ พยาบาล และ โรงพยาบาล	4.16	.69	สูง	4.08	.85	สูง
	2.4 ใช้การวัดผลหลายวิธีร่วมกัน	3.84	.93	สูง	3.75	.93	สูง
	2.5 มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน กับมาตรฐานตัวชี้วัด	3.48	.92	ปาน กลาง	3.85	.92	สูง
	2.6 มีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ถูก ประเมินทุกครั้ง	3.61	.84	ปาน กลาง	3.61	1.12	ปาน กลาง
	2.7 มีการนำผลการประเมินที่ได้มา แก้ไข ปรับปรุง พัฒนาบุคลากรและการ ปฏิบัติงาน	4.00	.73	สูง	3.77	1.04	สูง
	2.8 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการ ประเมิน	4.52	.72	สูง	4.05	.92	สูง
	2.9 มีการสื่อสารให้บุคลากรรับทราบ วิธีการประเมิน	4.39	.67	สูง	3.94	.91	สูง
3.	การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการ ปฏิบัติงาน						
	3.1 มีการกำหนดหน้าที่ความ รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับใน หอผู้ป่วยไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	4.45	.62	สูง	4.29	.75	สูง
	3.2 มีการกำหนดบทบาทความ รับผิดชอบที่กำหนดไว้แต่ละตำแหน่ง งานมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.39	.62	สูง	4.19	.78	สูง
	3.3 มีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่าง หัวหน้าหอผู้ป่วยผู้ป่วยกับบุคลากร เกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งที่ได้รับ มอบหมาย	4.19	.70	สูง	4.07	.85	สูง

(ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
	3.4 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้รับบริการและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง	4.07	.73	สูง	4.00	.85	สูง
	3.5 มีการมอบอำนาจหน้าที่และ มอบหมายงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่าง โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.32	.65	สูง	4.03	.90	สูง
	3.6 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ เช่น บังคับ บัญชา ผู้รับบริการทราบ	4.00	.82	สูง	3.96	.82	สูง
4.	การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงาน						
	4.1 มีการออกแบบระบบให้สะดวกใน การค้นหา	3.61	.88	ปาน กลาง	3.70	.88	สูง
	4.2 มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ เก็บรวบรวมข้อมูล	4.00	.86	สูง	3.99	.90	สูง
	4.3 ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละคนถูกจัดเก็บอย่างเป็น ระบบ	3.61	.56	ปาน กลาง	3.82	.99	สูง
	4.4 เน้นความถูกต้อง ครบถ้วน และ เป็นปัจจุบัน	3.90	.75	สูง	3.94	.98	สูง
	4.5 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ ประเมิน	3.61	.76	ปาน กลาง	3.87	.88	สูง
	4.6 ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย วิธีร่วมกัน เช่น การสนทนากลุ่ม การ สัมภาษณ์ การสังเกต	3.74	.93	สูง	3.75	.98	สูง

(ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
3.4	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้รับบริการและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง	4.07	.73	สูง	4.00	.85	สูง
3.5	มีการมอบอำนาจหน้าที่และ มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	4.32	.65	สูง	4.03	.90	สูง
3.6	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ เช่น บังคับ บัญชา ผู้รับบริการทราบ	4.00	.82	สูง	3.96	.82	สูง
4.	การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการ ปฏิบัติงาน						
4.1	มีการออกแบบระบบให้สะดวกใน การค้นหา	3.61	.88	ปาน กลาง	3.70	.88	สูง
4.2	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ เก็บรวบรวมข้อมูล	4.00	.86	สูง	3.99	.90	สูง
4.3	ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรแต่ละคนถูกจัดเก็บอย่างเป็น ระบบ	3.61	.56	ปาน กลาง	3.82	.99	สูง
4.4	เน้นความถูกต้อง ครบถ้วน และ เป็นปัจจุบัน	3.90	.75	สูง	3.94	.98	สูง
4.5	มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ ประเมิน	3.61	.76	ปาน กลาง	3.87	.88	สูง
4.6	ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย วิธีร่วมกัน เช่น การสนทนากลุ่ม การ สัมภาษณ์ การสังเกต	3.74	.93	สูง	3.75	.98	สูง

(ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
4.7	มีการประเมิน และตรวจสอบความ ถูกต้องของระบบการเก็บรวบรวม ข้อมูล	3.48	.93	ปาน กลาง	3.76	.98	สูง
5.	การรายงานผลการปฏิบัติงาน						
5.1	มีระบบการรายงานผลที่สอดคล้อง กับเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.71	.69	สูง	3.86	.83	สูง
5.2	มีการรายงานผลเป็นลายลักษณ์ อักษร	3.77	.85	สูง	3.94	.89	สูง
5.3	มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วย ในการประเมินผล	2.90	.91	ปาน กลาง	3.58	.96	ปาน กลาง
5.4	มีการแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับทราบภายในระยะเวลาที่กำหนด	3.74	.86	สูง	3.86	.94	สูง
5.5	ดำเนินการให้รายงานผลการ ปฏิบัติงานตามสabatบังคับบัญชา	3.94	.93	สูง	3.92	.87	สูง
5.6	การรายงานผลเหมาะสมกับ ลักษณะข้อมูล และผู้รับข้อมูล	3.65	.95	ปาน กลาง	3.82	.86	สูง
5.7	มีการนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการที่ เหมาะสม เช่น แผนภูมิ กราฟ ตาราง เป็นต้น	3.03	1.02	ปาน กลาง	3.47	.99	ปาน กลาง
6.	การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อ พัฒนางาน						
6.1	จัดตั้งทีมระดมสมองทุกคนมีส่วน ร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อหา แนวทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	4.19	.98	สูง	4.07	.92	สูง
6.2	กำหนดแนวทางในการนำข้อมูลไป ใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	4.00	.97	สูง	4.03	.88	สูง

(ต่อ)

ชั้น ตอน	การบริหารแบบมุ่งผลงานของ หัวหน้าหอผู้ป่วย	หัวหน้าหอผู้ป่วย			พยาบาลประจำการ		
		X	S.D.	ระดับ	X	S.D.	ระดับ
6.3	กำหนดกิจกรรมในการนำข้อมูลไป ใช้ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	3.94	.89	สูง	3.99	.87	สูง
6.4	กำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการ พัฒนางาน	3.90	.83	สูง	3.97	.89	สูง
6.5	วางแผนปฏิบัติการตรวจสอบและ การป้องกันไม่ให้เกิด ผิดพลาดซ้ำ	4.03	.71	สูง	4.00	.95	สูง
6.6	ตรวจสอบ และประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	3.87	.76	สูง	3.97	.95	สูง
6.7	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไป พัฒนาการบริหารงานภายในหอผู้ป่วย	4.00	.68	สูง	3.98	.97	สูง
6.8	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่น ในระดับบุคคล	3.84	1.04	สูง	3.61	1.05	ปาน กลาง
6.9	นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้ พิจารณาให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนอื่น ในระดับหน่วยงาน	3.68	1.22	ปาน กลาง	3.54	1.07	ปาน กลาง

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล
ประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย ข้อมูล 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานในการบริหารแบบมุ่งผลงานของ
หัวหน้าหอผู้ป่วย ประกอบด้วยคำถาม 46 ข้อ ครอบคลุมขั้นตอนของการบริหารแบบมุ่งผลงาน
6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดพันธกิจขององค์กร และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน
- 2) การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน
- 3) การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน
- 4) การรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน
- 5) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 6) การนำข้อมูลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

2. โปรดอ่านคำชี้แจงก่อนตอบแบบสอบถาม และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อเพื่อผู้วิจัย
สามารถนำคำตอบของท่านไปเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในการบริหารแบบมุ่ง
ผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม
ในครั้งนี้

กนกพร คุสิตกุล

นักศึกษาลัทธิศาสตร์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการพยาบาล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาเติมข้อความ ลงในช่องว่าง และทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน(.....) ที่ตรงกับข้อมูล
ของท่าน

1. อายุ..... ปี
2. ระดับการศึกษาสูงสุด
(.....)ปริญญาตรี
(.....)ปริญญาโท
3. แผนก / สาขาที่ปฏิบัติงาน.....
4. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง
(.....) พยาบาลวิชาชีพประจำการ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง.....ปี
(.....) หัวหน้าหอผู้ป่วย ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง.....ปี
5. ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยปัจจุบัน ระยะเวลา... ปี
(กรณีผู้ตอบเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่ต้องตอบข้อ 5 ให้ไปตอบ ข้อ 6)
6. การอบรมเกี่ยวกับการบริหารงานต่าง ๆ
(.....) ไม่เคย
(.....) เคย โปรดระบุหลักสูตร (ตอบได้มากกว่า 1 หลักสูตร)
1. หลักสูตร / ชื่อการ
อบรม.....
ระยะเวลา
2. หลักสูตร / ชื่อการอบรม.....
ระยะเวลา.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของท่าน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมายกากบาท (x) ลงในช่องตรงกับตัวเลขคะแนนที่ตรงกับความเป็นจริงในการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 = เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมากที่สุด

4 = เป็นจริงมาก หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยมาก

3 = เป็นจริงปานกลาง หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยปานกลาง

2 = เป็นจริงน้อย หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยน้อย

1 = ไม่เป็นจริงเลย หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับการดำเนินงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเลย

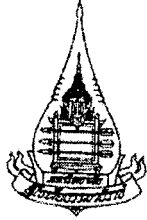
ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถาม

ลำดับ	การบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย	ระดับการดำเนินงาน				
		5	4	3	2	1
0.	<u>การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของหอผู้ป่วย</u>					
	กำหนดวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาล	X				

จากตัวอย่างหมายความว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยกำหนดวิสัยทัศน์ของหอผู้ป่วยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มการพยาบาลมากที่สุด

ภาคผนวก ง

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ต.บางพูด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120

โทร. 02-5048036, 02-5048037 โทรสาร 02-5048096

School of Nursing, Sukhothai Thammathirat Open University Bangpood, Pakkred,
Nonthaburi 11120

Tel. (662) 5048036, 5048037 Fax : (662) 5048096

เอกสารรับรองโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เลขที่..... 42

ชื่อโครงการวิจัย การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
กับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช

เลขที่โครงการ/รหัส ID 2485100545

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย นางสาวกนกพร คูสัตกุล

ที่ทำงาน โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยดังกล่าว ได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากคณะกรรมการจริยธรรม
การวิจัยในมนุษย์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลงนาม *ดร. อารี ชิวเกษมสุข*

(อาจารย์ ดร.อารี ชิวเกษมสุข)

กรรมการและเลขานุการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ลงนาม *ดร. พูลสุข หึงคานนท์*

(รองศาสตราจารย์ ดร.พูลสุข หึงคานนท์)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วันที่รับรอง..... 12 มิ.ย. 2550

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกนกพร คูสัตกุล
วัน เดือน ปีเกิด	15 ธันวาคม 2495
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	พยาบาลศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2522
สถานที่ทำงาน	กลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช 80000
ตำแหน่ง	หัวหน้าพยาบาล