

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร วารสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ กำหนดเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช 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 ชาติกาญจน์ 2547) มาใช้วิธีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (new public management) ซึ่งปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารมาเน้นที่การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้เกิดผลงานตาม

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

ส่วนการบริหารในภาครัฐที่เปลี่ยนมาใช้ระบบการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพมากกว่าเดิมและใช้งบประมาณน้อยลง เป็นการเพิ่มคุณค่าผลงานทั้งทางด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพ คุณภาพและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ จากความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้เกิดพลวัตรของเปลี่ยนแปลงคือการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพการดูแลจากประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติพุทธศักราช 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) ในขณะเดียวกันความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 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 ทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลแก่ประชาชนและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้นวัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม 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 กลุ่มต่างๆ 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 เป็นเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical success factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key performance indicators) ในด้านต่างๆ

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

(1) การกำหนดตัวผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง ตามความเป็นจริงจากการ
วิเคราะห์ที่เหมาะสม

(2) การกำหนดผู้รับผลประโยชน์ที่ชัดเจนของโปรแกรม และออกแบบ
โปรแกรมให้ตรงกับความต้องการของผู้รับผลประโยชน์เหล่านั้น

(3) การติดตามความคืบหน้าของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นโดยตัวชี้วัดที่เหมาะสม

(4) การค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

(5) การเพิ่มพูนความรู้จากบทเรียนที่พบและรวบรวมไว้เป็นข้อมูลในการ
ตัดสินใจ

(6) การรายงานผลต่างๆ ที่ได้รับ และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ไป เพื่อเข้าใจ
ลักษณะการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ดีขึ้น

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) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางของ
องค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

3) การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

4) การกำหนดแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตาม
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของ
แฟ้มข้อมูลรายงานประจำเดือนหรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

5) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผล
การดำเนินงานหลัก 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

สำหรับโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 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

โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยธรรมราชในขณะนี้ไม่สามารถดำเนินการด้วยระบบเทคโนโลยีได้ทั้งหมด ซึ่งอยู่ในระหว่างการวางระบบสารสนเทศและพัฒนาระบบสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ ไม่ครอบคลุมทุกงาน จะมีเฉพาะหน่วยงานที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน เช่น แผนกผู้ป่วยนอก กลุ่มงานเภสัชกรรม กลุ่มงานพยาธิวิทยาคลินิก เป็นต้น

ส่วนในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ 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 Kennedy 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 พฤษชัยปิติกุล 2546) การกำหนดพันธกิจต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

วัตถุประสงค์นับเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญขององค์กรที่จะใช้ในการตั้งเป้าหมายและประเมินความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม หัวใจของการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรก็คือ การนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และสร้างความก้าวหน้าแก่องค์กร (ณัฐพันธุ์ เฮอร์นันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ 2548) โดยวัตถุประสงค์จะต้องมีความชัดเจน ทำทาบและสมเหตุผล 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 ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุมาลี จักรไพศาล (2541) ซึ่งได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารการพยาบาลของ หัวหน้าหอผู้ป่วยในยุคละวะวิกฤตเศรษฐกิจ โรงพยาบาลศูนย์ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการปฏิบัติการบริหารการพยาบาลด้านการวางแผนในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 2 ด้านการกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน (Establish performance measurement)

การวัดผลการปฏิบัติงาน จะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร 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 แล้วผู้ที่เกี่ยวข้องก็ควรได้รับการชมเชย รวมทั้งนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขส่วนที่บกพร่องให้ดีขึ้นเป็นสำคัญ ไม่เน้นการจับผิด (Neely 1998) ซึ่งผลการดำเนินงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรแสดงถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องมีลักษณะต่อไปนี้ ซึ่งกำหนดเป็นตัวย่อว่า “SMART” ได้แก่

1. มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ควรระบุให้ชัดเจนถึงลักษณะของผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการหรือลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินโครงการ

2. สามารถวัดได้ (Measurable) ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นต้องวัดได้โดยตัวชี้วัดที่เหมาะสม

3. สามารถสำเร็จได้ (Achievable) ผลสัมฤทธิ์ที่ควรจะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้จริง

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. การเปรียบเทียบผลกับเกณฑ์ชี้วัดที่เป็นมาตรฐานที่กำหนด
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 ความรับผิดชอบงาน ความคิดริเริ่มมนุษยสัมพันธ์ การมาทำงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ความขยัน

หมั่นเพียร ความไว้วางใจ เป็นต้น จากนั้นจึงมีการวัดผลแต่ละองค์ประกอบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจหรือไม่ โดยให้คำออกมาเป็นคะแนน

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 วิธีนี้ช่วยให้ผู้บริหารได้วิเคราะห์ตนเองเพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์องค์การต้องการ เพื่อจะได้ปรับปรุงการทำงานของตน หัวหน้าบางคนอาจให้ผู้

ปฏิบัติได้ประเมินตนเองก่อน เพื่อสำรวจท่าทีของผู้ปฏิบัติก่อนที่หัวหน้าจะประเมินและให้ความเห็นก็ได้

7. การประเมินผลงานเป็นกลุ่ม งานบางอย่างต้องอาศัยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติเป็นกลุ่มในการทำงานร่วมกัน จึงไม่อาจวิเคราะห์การประเมินผลงานเป็นกลุ่มจะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความร่วมมือกันเพื่อสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้

8. การประเมินผลโดยคณะกรรมการ เป็นการประเมินโดยผู้ปฏิบัติระดับสูงจากหลายหน่วยงานมาร่วมกันพิจารณา ซึ่งใช้ในการจัดฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน การขึ้นเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่งงาน เป็นวิธีการที่ใช้เวลาและต้องดำเนินการโดยผู้ที่มีจักพนักงานมาก จึงได้ผลดี

9. การประเมินโดยการตั้งเป้าหมายร่วมกัน เป็นการประเมินในลักษณะการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ โดยให้ผู้ปฏิบัติตั้งเป้าหมายในการทำงานเอง และตกลงเป้าหมายนั้นกับผู้บังคับบัญชา หรือตั้งเป้าหมายร่วมกัน จากนั้นก็วัดผลการปฏิบัติงานโดยทีมกับเป้าหมายนั้น และมีรางวัลเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายของการทำงานได้

ดังนั้นการกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงานย่อยในองค์กร ความสัมพันธ์ของผลงาน ความแตกต่างของความรับผิดชอบและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร บ่งบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างไรในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อผลการปฏิบัติงาน (Establish accountability for performance)

พันธะผูกพัน หมายถึง ภาระความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่สามารถ ตรวจสอบได้ โดยการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล กลุ่มคนและองค์กรต่อผลการปฏิบัติงาน มีการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และมีการรายงานของผลการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาและรายงานให้ผู้รับบริการรวมถึงผู้ที่มีความเกี่ยวข้องทราบ มีการประกาศมาตรฐานผลงานจริงที่วัดได้ของหน่วยงานที่ให้บริการโดยตรงต่อผู้รับบริการ และเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ (Artley 2001) พันธะผูกพันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการมอบอำนาจหน้าที่ ที่หมายถึงขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งในองค์กร (Certo 2000 อ้างตาม ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545) ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และพันธะผูกพัน หากทุกคนในองค์กรต่างยอมรับในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานซึ่งถือเป็นพันธะผูกพันของบุคคลที่ได้รับมอบหมายงาน และทำให้ถูกต้อง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานซึ่งถือเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ คาร์ณิ จามจูรี (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้นำทางการพยาบาลมีการมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถของบุคคลและมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และสอดคล้องกับการศึกษาของเบญจมาศ ทิวทอง (2543) ซึ่งศึกษาเรื่อง กิจกรรมการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติกิจกรรมการจัดระบบงานที่ทันสมัยอยู่ในระดับสูง โดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่ประกอบด้วยอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบความพร้อมในการให้ตรวจสอบและมีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถตามขอบเขตของงานที่กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารงานในลักษณะเช่นนี้เหมาะสมกับสังคมในปัจจุบันและพันธะผูกพันครอบคลุมถึงประเด็นต่อไปนี้ (Artley 2001)

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

หลักการสร้างพันธะผูกพัน (Artley 2001) ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง มีความมุ่งมั่นและการตัดสินใจที่ดี การวางแผนเพื่อจะทำให้เสร็จบรรลุตามเป้าหมาย
2. การวางแผนเพื่อจะทำให้เสร็จบรรลุตามเป้าหมาย
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 ซึ่งข้อมูลที่สมควรมาจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ เพราะความแม่นยำ เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบได้ในบางครั้งการใช้ตัวประมาณค่าการคาดการณทางสถิติ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างและการสรุปจากแหล่งอื่นๆ 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 การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันด้วยคำพูดระหว่างบุคคลโดยทั้งสองฝ่ายประกอบด้วยผู้ถูกสัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์ต้องให้ความร่วมมือและพูดคุยกันอย่างอิสระ 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 ตาเพื่อฟังและดูโดยมีจุดมุ่งหมายว่าจะดูอะไรและฟังสิ่งใดเป็นเรื่อง ๆ ไปใช้สำหรับเก็บข้อมูลในสิ่งที่สังเกตได้และเมื่อได้ดูและได้ฟังแล้วผู้สังเกตจะต้องดำเนินการบันทึกรายละเอียดข้อเท็จจริงทันที ดังนั้น ในการสังเกตสิ่งใดก็ตาม ผู้สังเกตต้องเตรียมเครื่องมือในการบันทึกไว้ให้พร้อมก่อนที่จะทำการสังเกต เพื่อให้การบันทึกเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน (ผ่องศรี วาณิชยสุทวงศ์ 2540) การจดบันทึกไว้เพื่อป้องกันการหลงลืมหลักการหรือเทคนิคในการสังเกต การสังเกตเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยากในการที่จะได้ข้อมูล

ที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ การสังเกตจะมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความชำนาญและประสบการณ์ของผู้สังเกต การวางแผน ระยะเวลา และแบบของการสังเกต ข้อดีของการสังเกต ได้ข้อมูลที่ต้องการเป็นจริงได้มาก เพราะเป็นการเก็บข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกสังเกตไม่เต็มใจที่จะเล่าออกมา ช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการใช้วิธีการอื่น ๆ ข้อเสีย คือ ขาดความเป็นปรนัย เก็บข้อมูลได้ไม่ทั่วถึง ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากผู้สังเกตไม่มีความรู้ ขาดประสบการณ์ มีอคติต่อผู้ถูกสังเกต

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

ดังนั้นในการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมตรวจสอบข้อมูลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นำไปวิเคราะห์ และนำเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารสูงขึ้นไปหรือผู้ได้บังคับบัญชา การรวบรวมข้อมูลจะช่วยให้ผู้บริหารนำไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มากกว่าอาศัยความรู้สึก

ขั้นตอนที่ 5 การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Establish for reporting performance data)

ภายหลังการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บังคับบัญชาจะต้องรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานตลอดจนมีความพร้อมที่จะตรวจสอบและเกิดขึ้นในวงจรจากผู้ปฏิบัติงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับบนตามสายการบังคับบัญชา (Ellis and Hartley 2000) ในประเทศที่นำระบบการวัดผลการปฏิบัติงานไปใช้แล้ว จะมีการรายงานผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่อประชาชน หรือสาธารณะเป็นประจำ รูปแบบและเนื้อหาของรายงานจะต้องจัดให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สนใจ โดยทั่วไปรายงานที่เสนอต่อรัฐบาล รัฐสภา กำหนดนโยบายและประชาชนทั่วไปจะแสดงในรูปผลสัมฤทธิ์ของโครงการ จุดเน้นจะอยู่การรายงานผลสำเร็จของงาน และค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการดำเนินงาน รายงานนี้จะสั้นกระชับ โดยนำเสนอข้อมูลในเชิงรูปภาพ กราฟ และเป็นรายงานประจำปี 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 เหมาะสำหรับข้อมูลที่มีจำนวนชุดไม่มากนัก และต้องการแปลงค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ ไม่มีความสัมพันธ์ของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง ดูง่ายเข้าใจง่าย

5.4 กราฟพาเรโต้ 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 จะให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บริหารทุกระดับเพื่อสะท้อนถึงความประหยัด 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 อดิเทพ 2535 : 25) ตามความหมายในพจนานุกรมเว็บสเตอร์ (The webster's new world dictionary) หมายถึง "ความเข้าใจ การจดจำ การสำนึกได้ การสังเกต และการทราบ รู้ได้โดยผ่านการมองเห็น การได้ยิน การรับรส หรือการได้กลิ่น" ส่วนคำนามของ "การรับรู้" นั้นได้นิยามว่าหมายถึง ความเข้าใจ ความรู้ ซึ่งเกิดจากการรับรู้หรือความรู้สึกที่เกิดขึ้น ในจิตใจของตน ตามแนวความคิดความประทับใจต่าง ๆ (จิรประภา ภาวิไล 2535 : 55)

ลาซาลัสและโฟลคแมน (Lazarus and Folkman 1984) กล่าวว่า การรับรู้เกิดขึ้นได้จากกระบวนการประเมินโดยการคิดรู้ 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 บุรุษวิวัฒน์ (2543) ได้สรุปความหมายของการรับรู้ว่าเป็นการตีความหมายที่ต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้ ถ้าปราศจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์จะไม่มี การรับรู้ มีแต่เพียงการรับสัมผัสเท่านั้น และการรับรู้เป็นสิ่งที่เลือกสรรในขณะใดขณะหนึ่ง เราไม่ได้รับรู้หมดทุกอย่าง แต่เราเลือกรับรู้สิ่งเร้าเพียงบางอย่าง

แชฟลิน (Chafflin cited in Buntina 1998 : 169 อ้างในจิรประภา ภาวิไล 2535 : 55) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการภายในของบุคคลที่สามารถตระหนักได้ เป็นการรับรู้ความรู้สึกและให้ความหมายโดยประมวลเข้ากับเหตุการณ์ในอดีตซึ่งต้องอาศัยการวินิจฉัย เป็นความสามารถในการพิจารณาพิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาประสมร่วมกัน

จากแนวคิดการรับรู้ สรุปได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่บุคคลสัมผัสกับสิ่งเร้าแล้วมีการจัดระเบียบ ตีความและแปลความหมายของสิ่งเร้าตามความรู้ ประสบการณ์เดิม ทักษะ 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 บุคคลอาศัยทักษะ 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 และการรู้สึกลึกซึ้งแตกต่างกัน ประกอบกับเพศชายมีบทบาทในสังคม และมีโอกาสศึกษามากกว่าเพศหญิง (Schaffer 1981 อ้างตาม สมฤดี พุ่มท่าอิฐ 2544)

2) อายุ อายุมีผลต่อการรับรู้ เนื่องจากอายุมีความสัมพันธ์กับระดับพัฒนาการของผู้รับรู้และสภาวะต่าง ๆ ในอดีต เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะมากขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจทางเลือกที่ดี และมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง แต่ความสามารถดังกล่าวจะลดลงในวัยสูงอายุ บุคคลที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันผู้ที่มียุมากกว่าจะมีวุฒิภาวะมากกว่า 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 หรือสิ่งอำนวยความสะดวกการปฏิบัติแตกต่างจากผู้ที่มีการศึกษาดำกว่า นอกจากการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมแล้ว การศึกษายังมีผลต่อการรับรู้ของบุคคล

4) *บทบาทหน้าที่* มีผลให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้มาจากการดำรงไว้ซึ่งบทบาทและความคาดหวังในบทบาทของแต่ละบุคคล 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 ตัวให้คล้อยไปตามต้องการ และสิ่งที่บุคคลนั้นปรารถนาให้เป็นไป จนทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมมาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการนั้น อย่างไรก็ตามหากความต้องการมีมากและเกิดความเครียดมาก อาจทำให้การรับรู้ผิดพลาดได้

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

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

9) *อิทธิพลของสังคม* สภาพความเป็นอยู่ของสังคม ลักษณะวัฒนธรรม บรรทัดฐานจารีตประเพณี และค่านิยมเป็นเครื่องกำหนดการรับรู้ของบุคคล ทำให้บุคคลรับรู้สิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป (สุชา จันเอม 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 และการทำงานต้องมีการประชุมปรึกษากันทุกเวอร์ และประเมินผลลัพธ์การทำงานในแต่ละเวอร์ เพื่อส่งต่อผลการปฏิบัติงาน

ประกอบกับในปัจจุบันการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ได้นำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation) โดยมีกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และพัฒนาทั้งองค์กร ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบนี้เกิดจากการมีเป้าหมายร่วมกัน ในการพัฒนางานและวิเคราะห์งานทั้งหมด การนำกิจกรรมคุณภาพที่เหมาะสมเข้ามาปฏิบัติ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ ที่เกิดจากการลงมือทำด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ให้เกิดคุณภาพการพยาบาลที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลงานที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ 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 (กุลยา ตันติผลาชีวะ 2539) เนื่องจากหอผู้ป่วย เป็นหน่วยงานที่สัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง

พยาบาลประจำการ เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยตรงต่อผู้รับบริการในหน่วยงาน ย่อมต้องมีความเข้าใจในแผนปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานเป็นอย่างดี การที่พยาบาลประจำการต้องทำงานโดยตรงและใกล้ชิดกับผู้รับบริการ จะทำให้สามารถเข้าใจแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน การทำงานร่วมกับหัวหน้าหอผู้ป่วยในการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง

ปัจจุบันโรงพยาบาลทุกแห่งกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการจึงต้องมีความเข้าใจ มีความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ เป็นแกนนำที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จจนได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในที่สุด (สนอง สืบสายอ่อน และพยอม อยู่สวัสดิ์ 2547) หัวหน้าหอผู้ป่วยย่อมเป็นแกนนำที่สำคัญในการพัฒนางานให้สำเร็จ รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนพยาบาลประจำการต้องมีความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพรวมทั้งการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ การบริหารแบบมุ่งผลงาน เป็นวิธีการบริหารแบบหนึ่งในปัจจุบันที่ผู้บริหารต้องนำไปบริหารงานในองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งมี 6 ขั้นตอน และหัวหน้าหอผู้ป่วยจะแสดงบทบาทในแต่ละขั้นตอน และมีการทำงานร่วมกับพยาบาลประจำการในการดำเนินการดังนี้คือ

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

ผู้บริหารทางการแพทย์ มีการจัดทำแผน มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของหอผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้สรุปเป็นขั้นตอนนำสู่การปฏิบัติดังนี้

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

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

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินงาน
2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อย แสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นาน้อยเพียงใด

สำหรับการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ในบริบทของโรงพยาบาลมหาราชนครศรีธรรมราช พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้วิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การสะท้อนข้อมูล 360 องศา เป็นการสะท้อนกลับข้อมูลในการประเมินจากบุคคลหลายระดับ เช่น จากผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา 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 (ศจิ อนันนพคุณ 2542) นั่นคือ หัวหน้าหรือผู้ป้วยต้องมีความเป็นภาวะผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความมั่นคงและการตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเสมอภาคและยุติธรรม มีความโปร่งใสในเรื่องของการมอบอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงานภารกิจองค์กร บทบาทหน้าที่ มีการรายงานและติดตามผล (Artley 2001) สอดคล้องกับการศึกษาของ คาร์ณี จามจุรี (2546) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำทางการพยาบาลที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้นำทางการพยาบาล มีคุณลักษณะด้านการบริหาร มีการมอบหมายงานตรงตามความรู้ ความสามารถของบุคคลและมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และจากการศึกษาของ นันทิยา สุวรรณรัตน์ (2548) พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของการดำเนินงานด้านการสร้างพันธมิตรผูกพันในการดำเนินงานอยู่ในระดับสูง 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 : ภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูล 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

การเปรียบเทียบผลในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมามีว่า องค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานในจุดใดบ้าง (จิระพร เรียงจิรฐพร 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 ทุติยภูมิ และตติยภูมิ รวมทั้งเป็นศูนย์แพทยศาสตรศึกษาชั้นคลินิก ในโครงการร่วมผลิตแพทย์เพิ่มเพื่อชาวชนบท (สพข.) 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 และโครงสร้างแบบแนวนอน (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) อุตการประจำเตียง 34 คน 6) พนักงานทำความสะอาด 90 คน และ 7) พนักงานเปล 50 คน ปฏิบัติงานภายใต้การจัดอัตราค่าจ้างตามเกณฑ์ขั้นต่ำของสภาการพยาบาล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ใน 24 ชั่วโมง ทั้งในภาวะปกติ และฉุกเฉิน มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีการมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถหรือตามสมรรถนะของบุคลากร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 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) เพื่อพัฒนาคุณภาพการบันทึกทางการแพทย์ให้เกิดการสื่อสารที่ดีระหว่างทีม 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 ภายหลังจากรับนโยบายและรับการ

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 บริหารที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรง ร่วมใจ 6) การ พัฒนาศักยภาพคน 7) การดำเนินงานเชิงรุก 8) การคิดวิเคราะห์ 9) การมองภาพรวม และ 10) สภาวะผู้นำ ส่วนสมรรถนะเฉพาะ จะประเมินตามสาขาที่ปฏิบัติงานซึ่งจะครอบคลุมการดูแล

ตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม ต่อเนื่อง และจำเพาะ 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 กำกับการดูแลโดยผู้ตรวจการพยาบาล 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 นอกจากนั้นมีการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยกับบุคลากรเกี่ยวกับภาระงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย เช่น พยาบาลในระดับปฏิบัติการจะสามารถแลกเปลี่ยนเวลาปฏิบัติงานได้กับพยาบาลในระดับเดียวกันเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

ข้อมูลบุคลากรทางการพยาบาล กลุ่มการพยาบาลกำหนดระบบและผู้รับผิดชอบโดยตรง 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 หรือตามวาระขกเว้นกรณีเร่งด่วน 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 เชื่อมโยงสารสนเทศโดยระบบคอมพิวเตอร์เครือข่าย ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาล/หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ระบบการเชื่อมโยงยังไม่สมบูรณ์ รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความชำนาญในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งโรงพยาบาลมีแผนที่จะพัฒนาศักยภาพผู้ใช้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนางาน

ภายหลังการรายงาน กลุ่มการพยาบาล สนับสนุนและส่งเสริมให้หอผู้ป่วยนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานมาดำเนินการแก้ปัญหา โดยมีการระดมสมองในการวิเคราะห์และนำข้อมูลจากกระบวนการหลักในการทำงาน การพูดคุย การสังเกต และมีการจัดกลองรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ โดยนำเสนอข้อมูลในที่ประชุมของคณะกรรมการในทีมดูแลผู้ป่วย (Patient care team) และหน่วยงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ วิเคราะห์หาสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หาแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น การเฝ้าระวังการติดเชื้อของโรงพยาบาล ในส่วนระดับหอผู้ป่วยจะมีคณะกรรมการควบคุมการติดเชื้อของหอผู้ป่วย ทำหน้าที่ควบคุม การติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติการพยาบาลเพื่อป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล ตัวอย่าง กิจกรรม 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) ผลพบว่าไม่พบผู้แพ้ยาซ้ำส่วนการวางแผนปฏิบัติการตรวจสอบและการป้องกันไม่ให้เกิดผิดพลาดซ้ำ เช่น การเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ จะมีการกำหนดระดับความรุนแรงของอุบัติเหตุ/อุบัติการณ์ และอุบัติการณ์ใดที่มีความ

รุนแรงระดับ 2 ขึ้นไป (ระดับ C ขึ้นไป) ทุกเหตุการณ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุ (Root cause analysis: RCA) ตัวอย่าง เช่น การแก้ไขปัญหารื่องความคลาดเคลื่อนทางยา 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 ซึ่งหากผลพบว่า การรับรู้ไม่แตกต่างกัน แสดงว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน แต่หากผลพบว่า การรับรู้ของพยาบาลประจำการมีการรับรู้แตกต่างจากหัวหน้าหอผู้ป่วย เช่น พยาบาลประจำการมีการรับรู้ต่ำกว่าหัวหน้าหอผู้ป่วย แสดงว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่สามารถสื่อสาร หรือถ่ายทอดแนวคิด วิธีการต่างๆ ลงถึงผู้ปฏิบัติ ซึ่งทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นผลการศึกษาค้นคว้านี้จะสามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวัดผล

การปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย และสามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลต่อไป