

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) การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ปฏิบัติงาน และ 3) การสื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าพยาบาลประจำการ ทั้ง 2 ข้อ และอยู่ในขั้นตอนที่ 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 วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับโรงพยาบาล พร้อมทั้งมีการประชุมชี้แจง ให้บุคลากร

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

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลงาน 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 ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานในขั้นตอนนี้อยู่ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานในขั้นตอนการสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.60$) ทั้งนี้อธิบายได้ว่า การสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงาน ถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของ ผู้บริหาร ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมีบทบาทสำคัญในการจัดระบบบริการพยาบาลในหอผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ เป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เคลลี (Kelly 1992 อ้างถึงใน พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2546) ที่กล่าวว่าองค์การและผู้นำจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากพันธะผูกพัน (Committed) ซึ่งในการปฏิบัติงานหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละระดับไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กำหนดข้อตกลงร่วมกับบุคลากรในหอผู้ป่วยเกี่ยวกับภาระงานที่รับผิดชอบ กำหนดวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีการควบคุมนิเทศและติดตามให้บุคลากรแต่ละคนได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และจะต้องมีการรายงานผลตามสายบังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ ซึ่งการมอบอำนาจหน้าที่ มิใช่เป็นเพียงการมอบหมายงานเท่านั้น แต่เป็นการมอบความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ด้วย ซึ่งผู้บังคับบัญชามีจะต้องมีพันธะผูกพันต่องานที่จะต้องรายงานผลแก่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ (Artley 2001)

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการออกแบบเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และกำหนดผู้รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลชัดเจน รวมทั้งใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีร่วมกัน ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพและมีการประเมินตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทำให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ยกตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลการนำกระบวนการพยาบาลไปใช้ จะมีการประเมินทั้งจาก การสัมภาษณ์ 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 เรียงจิรชพร 2549) ด้วยเหตุนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยจึงได้ดำเนินการในขั้นตอนนี้อย่างจริงจังตั้งแต่ การกำหนดทิศพัฒนางาน กำหนดวาระประชุมวางแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ทีม รวมทั้งการกำหนดแนวทางและกิจกรรมในการนำข้อมูลไปแก้ไขปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพบริการ สอดคล้องกับการศึกษาของนันทยา สุวรรณรัตน์ (2548) ที่พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้ ได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ไปใช้เพื่อพัฒนางานอยู่ในระดับสูง ดังเห็นได้จาก โรงพยาบาลได้จัดให้มีเวทีนำเสนอผลงานคุณภาพเป็นประจำทุกปี ตลอดระยะ 6 ปีที่มีผ่านมา ในแต่ละปีมีผลงานจากหอผู้ป่วยต่างๆ ส่งผลงานเข้าร่วมจำนวนมาก ซึ่งในปีที่ผ่านมา มีการจัดประชุมในวันที่ 19-20 ธันวาคม 2550 เพื่อให้ขวัญกำลังใจในการดำเนินพัฒนางานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงได้ส่งผลงานที่ได้รับรางวัลเข้าร่วมกิจกรรมในงานมหกรรมคุณภาพในระดับประเทศ

2.2 การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ

จากผลการศึกษา พบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย รวมทุกขั้นตอนอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, 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) มีอะไรให้คุยกัน (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 จะทำให้สามารถเข้าใจแผนการพัฒาที่ให้เหมาะกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงาน 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 จากผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการสร้างพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$, 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 ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับงานและส่งผลให้พยาบาลประจำการมีการ รับรู้ในขั้นตอนนี้ในระดับสูง

ขั้นตอนที่ 4 การรวบรวมรับข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาพบว่า พยาบาลประจำการมีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยเกี่ยวกับขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$ S.D. = .85) อธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานพยาบาลประจำการจะมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ไว้อย่างชัดเจน 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 (วิรุทธิ์ ชาติกาญจน์ 2547) นอกจากนี้พยาบาลประจำการจะเป็นผู้รับผิดชอบในการรายงานผลและติดตามผล ซึ่งวิธีการรายงานผลผสมผสานทั้งวิธีการบรรยาย 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 องค์การกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร งานที่ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร และการปรับปรุงการปฏิบัติงานในจุดใดบ้าง ดังนั้นทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ จึงเห็นความสำคัญของการเก็บรวบรวม และการนำข้อมูลไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานประจำ และนำข้อมูลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อการปรุงการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยกำหนดทีมพัฒนางาน กำหนดวาระประชุมวางแผนการดำเนินงาน ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ทีมในขณะเดียวกันก็ต้องวางแผนการพัฒนาระบบ เพื่อปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของรับบริการได้อย่างทันการณ์ รวมทั้งทำให้สามารถปรับตัวในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 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 หัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการได้มีส่วนร่วมคิด วางแผนและดำเนินงานไปด้วยกัน พร้อมกับได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนางาน ส่งผลให้การรับรู้ในการดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงานไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบโดยการพิจารณารายข้อพบว่า มี 5 ข้อ ที่หัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลประจำการ มีคะแนนเฉลี่ยการรับรู้การดำเนินงานการบริหารแบบมุ่งผลงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .05$) จำนวน 3 ข้อ อยู่ในขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหอผู้ป่วย คือ 1) มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานตัวชี้วัด ทั้งนี้เนื่องจากในการวัดผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยจะมีบทบาทสำคัญในการควบคุมความสำเร็จและการเฝ้าระวัง ตลอดจนรายงานผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น (Artley and Stroh 2001) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องตรวจสอบสถานะขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและกับองค์การอื่นๆ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าขององค์กรหรือมาตรการต่างๆที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน เพื่อเป็นการยืนยันลำดับความสำคัญว่าการดำเนินงานขององค์กร อยู่ตรงไหน ใกล้จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งเป็นการกิจที่จะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้และสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม 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 หัวหน้าหอผู้ป่วยอาจรับรู้ว่า ความสามารถของตนเองในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการประเมินผลยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก อาจเนื่องจากขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยี ขาดความรู้ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ซึ่งทักษะที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากการปฏิบัติบ่อยๆ หลายๆ ครั้ง และส่วนใหญ่หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีคอมพิวเตอร์ใช้ 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