



วรรณกรรมและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย ยังไม่มีผู้ใดเคยทำมาก่อน แคพอจะรวบรวมวรรณกรรมและงานวิจัยบางอย่างที่ใกล้เคียงได้ดังนี้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลทางด้านการพยาบาล

บริการพยาบาล คือ บริการที่บุคลากรพยาบาลทุกระดับมีความรับผิดชอบร่วมกันในการให้บริการพยาบาล ตลอดจนการป้องกันและดูแลสุขภาพผู้ป่วยร่วมกับแพทย์ เป็นบริการที่จัดให้มีชนตลอด 24 ชั่วโมง และนอกจากนั้นยังทำหน้าที่ในการทำงานร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น นักโภชนาการ สังคมกร และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง¹ จะเห็นได้ว่าบริการพยาบาลเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และเป็นหน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่มากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงพยาบาล ฉะนั้นการจัดระบบงานพยาบาล และการกำหนดมาตรฐานไว้แน่นอนจะช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานนั้น จะสามารถกำหนดได้จากหลักวิชาชีพของพยาบาล และหลักการบริหารงาน ซึ่งโดยทั่วไปจะเน้นหนักถึงความปลอดภัย และการดูแลสุขภาพพยาบาลที่เพียงพอตามความต้องการของแต่ละบุคคล ความคิดรวบยอดทางด้านการพยาบาล (Nursing Concept) นั้น เชื่อว่า การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพคือการพยาบาลที่สมบูรณ์แบบ (Comprehensive Nursing Care) ซึ่งหมายถึงการดูแลสุขภาพผู้ป่วยทั้งทางร่างกาย จิตใจ และ

¹ J. Owen, Modern Concepts of Hospital Administration (Philadelphia : W.B. Saunders, 1962), p. 369.

อารมณ์ รวมทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนการให้ความปลอดภัย การป้องกัน การส่งเสริมสุขภาพ และการดูแลเมื่อนับว่ากลับบ้าน² ฉะนั้นจึงต้องมีการพัฒนาพยาบาลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมให้มีสมรรถภาพเหมาะสมในการให้บริการพยาบาลที่สมบูรณ์แบบ

✓ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้รวบรวมสาเหตุอันสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพไว้ดังนี้

1. การร่วมมือกันทำงานในหมู่บุคลากรมีน้อยเกินไป
2. มีเหตุการณ์ที่เป็นที่พอใจของคนบางคนเกิดขึ้น แต่ไม่เป็นที่พอใจของบุคคลอื่นหลาย ๆ คน
3. การร่วมมือกันทำงานขาดความเป็นระเบียบ ไม่มีผู้นำควบคุมให้สภาพของงานอยู่ในระบบอันเหมาะสม

การปรับตัวของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับข้อจำกัด 3 ประการคือ

1. การใช้ความสามารถของบุคลากร คือมีการใช้ความสามารถเต็มที่หรือไม่เพียงใด (Energy)
2. ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานหรือที่มีต่อหน่วยงาน คือเป็นไปในทางที่ดีเพียงใด (Perception)
3. ความเข้าใจสถานการณ์ หรือความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของหน่วยงาน (Understanding of Environment) คือถ้าบุคลากรไม่มีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรือไม่รู้จักหน่วยงานพอ หรือ

² สมจิตต์ กาญจนะ โภคิน, การจักระบบงานพยาบาล (เอกสารโรเนียว), 2518, หน้า 1.

ไม่รู้จักอุปสรรคอันแน่ชัดของการปฏิบัติงานนั้น ๆ การปฏิบัติงานก็ไม่บังเกิดผล³

ปัจจุบันนี้การพยาบาลได้ก้าวหน้าไปไกล มีวิธีให้การพยาบาลใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการปรับปรุงแก้ไขขอบเขตของงาน ๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขจะมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อโคทรามผลงานที่ได้ทำไว้แล้วว่าได้หรือไม่เพียงพอ ถ้าดีก็ทำต่อไป แต่ถ้าไม่ดีก็จำเป็นต้องมีการแก้ไข การประเมินผลงานจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง การประเมินผลที่ดีและถูกต้องจะทำให้สามารถแก้ไขปรับปรุงให้การพยาบาลเพื่อสนองความต้องการของสังคมได้ดียิ่งขึ้น

ในแผนกพยาบาลเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้ประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลบางครั้งจะใช้วิธีการประเมินที่ขาดหลักเกณฑ์ การประเมินโดยวิธีนี้หมายความว่าผู้ประเมินอาจจะใช้แค่ความรู้สึกของตนเท่านั้นในการตัดสินค่านิยมของสิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งอาจจะไม่เป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ก็เท่าที่ควร การประเมินเช่นนี้อาจไม่ใช่การประเมินที่มีความแน่นอน ถูกต้องและยุติธรรมเพียงพอ ทั้งนี้เพราะไม่ได้อาศัยวิธีการวัดที่สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ เช่น การวัดโดยใช้แบบสอบถาม หรือใบประเมินผลที่มีหลักเกณฑ์⁴

การประเมินผลในแผนกบริการพยาบาล หมายถึง กิจกรรม 2 ประเภท คือ⁵

³ ภิญโญ สาร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 273. (อ้างอิงมาจาก Chester I. Banard, The Functions of the Executive. (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1966), pp.26-27.

⁴ วรรณวิไล ชุมภิรมย์, "การสร้างแบบสำรวจเพื่อประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 5 - 6.

⁵ วิเชียร ทวีลาภ "การนิเทศการพยาบาล" เอกสารประกอบการประชุม Workshop เรื่องวิธีนิเทศการพยาบาล ณ วิทยาลัยพยาบาลสภากาชาดไทย ระหว่างวันที่ 2 - 4 ธันวาคม, 2517, หน้า 8.

1. การประเมินผลการพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับจากการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ (Evaluation of Nursing Care)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (Evaluation of Personnel)

การประเมินผลเป็นขบวนการที่ค่อนข้างจะซับซ้อน เพราะเป็นขบวนการที่นำมาใช้ ในการตัดสินใจของมนุษย์กันความรู้ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์⁶ (ฉะนั้นการที่จะตัดสินคุณค่าต่าง ๆ เหล่านี้ให้สัมฤทธิ์ผลจำเป็นจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญคือมาตรฐาน (Criteria) และมาตรการที่จะนำมาใช้นั้นจำเป็นจะต้องมีมาตรฐาน (Standard) ค้ำยัน เพื่อให้มีหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจให้เที่ยงตรงแน่นอน และมีประสิทธิภาพ⁷ โดยทั่ว ๆ ไปผู้บริหารงานซึ่งทำหน้าที่ประเมินผลงาน จะพิจารณา ประเมินค่า หรือตัดสินผลการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชาตามมาตรการที่วางไว้ มาตรการ ที่มีมาตรฐานนั้นนอกจากจะเป็นแนวทางสำหรับพิจารณาผลงานแล้ว ยังเป็นหลักเกณฑ์สำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่มีแนวทางปฏิบัติที่แน่นอนไม่สับสน และช่วยให้เกิดความรู้ความชำนาญในงาน นั้น ๆ ง่ายขึ้น นอกจากนี้⁸ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยผูกความยุติธรรม และ

⁶ รรณวิไล จันทราภา, "การประเมินผลการให้บริการพยาบาลผู้ป่วย" ประมวล การประชุมพยาบาลแห่งชาติครั้งที่ 3, (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่นกรมการปกครอง, 2511), หน้า 231.

⁷ Benjamin S. Bloom, Taxonomy of Education Objectives. (New York : David Makay Co., 1963), p. 185.

⁸ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 209.

ทำนุบำรุงขวัญให้ผูปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าจะเป็นเช่นไร เหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน.

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล เป็นงานที่ค่อนข้างยากไม่เหมือนกับกับการประเมินผลคุณภาพของสิ่งผลิตอื่น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจการพยาบาล (Nurse Supervisor) ก็มีหน้าที่รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลโดยตรง ทั้งนี้เพราะผู้ตรวจการพยาบาลเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและขวัญของบุคลากรพยาบาลในความรับผิดชอบเป็นอันมาก การประเมินผลจะเป็นการช่วยให้แต่ละบุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนอกจากนั้นยังช่วยให้ผู้ตรวจการได้รู้จักสมาชิกในทีมงานของตนดียิ่งขึ้น⁹

โทบิน¹⁰ (Tobin) กล่าวว่า การประเมินผลคือการวางแผนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยข้อเท็จจริง (Facts) ที่ได้จากการประเมินผล ซึ่งจะดีกว่าข้อเท็จจริงที่ได้จากการทดลอง หรือจากความคิดเห็นของผู้มีอำนาจใด ๆ ทั้งสิ้น การประเมินผลจะมีผลต่อผู้ปฏิบัติงานในแง่ที่ว่า จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบว่าจะให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องใดบ้าง ซึ่งจะเป็นผลประโยชน์ต่อผู้ถูกประเมิน ทำให้เกิดการพัฒนา

⁹ Helen Yura and Mary Walsh, "Guidelines for Evaluation : Who, What, When, Where and How?" Supervisor Nurse (February, 1972), 33.

¹⁰ Helen M. Tobin, The Process of Staff Development (Saint Louis : The C. V. Mosby Company, 1974), p. 113.

ปี¹¹ (Beach) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ 6 ประการ คือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร (Employee Performance) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนช่วยส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพของการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจตลอดเวลา การประเมินชนิดนี้อาจทำได้โดยการเรียกบุคลากรมาซักถามความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะ ๆ
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (Employee Development) การประเมินผลทำให้บุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของบุคลากรอาจทำได้โดยการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง (Self-Study) ศึกษาพิเศษ (Formal Training Course) หรือร่วมกิจกรรมบางอย่างที่ช่วยเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Job-Related Activities)
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน (Supervisory Understanding) การประเมินผลงานอย่างเป็นทางการเป็นครั้งคราว (Formal and Periodic Appraisal) ช่วยให้ฝ่ายนิเทศงานทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบสายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากฝ่ายนิเทศ และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลาที่ และเป็นการสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้บริหารงานระดับสูงกับผูปฏิบัติงาน
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร (Guide to Job Change) การประเมินผลปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้ถูกต้องแม่นยำ ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) การโอนย้าย

¹¹ Dale S. Beach, Personnel : The Management : of People at Work (New York : The Macmillan Co., 1971), p. 311.

(Transfer) การให้พนักงาน, (Lay Off) และการให้พ้นจากงาน (Discharge) ซึ่งแทนที่จะพิจารณาด้วยเหตุผลแต่เพียงว่า เป็นผู้มือาวุโส (Seniority) ก็อาจใช้ผลงาน (Performance) เป็นแนวทางในการพิจารณาได้ครบ การประเมินผลอย่างเป็นทางการ เป็นระยะ ๆ และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ช่วยให้การชว่นการคังกล่าวมีเหตุผลและมี ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Treatment) การเลื่อนขั้น เลื่อนอันดับเงินเดือนในวงราชการ และการซื้อเงินเดือนหรือค่าแรงในวง การธุรกิจเอกชน มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาผลงานจากการประเมินผลปฏิบัติงานอันมี ระเบียบแบบแผน ทั้งนี้เพื่อความเป็นธรรมและความเสมอภาคในหมู่บุคลากรทุกคน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Validate Personnel Programs) การประเมินผลปฏิบัติงานที่มีระเบียบแบบแผนช่วยให้ฝ่าย บริหารทราบว่าควรจะทำเลือกบุคลากรอย่างไรจึงจะเหมาะกับงานในอนาคต ช่วยให้ทราบ ว่าควรรับบุคลากรทดลองปฏิบัติงานคนนั้น ๆ เป็นบุคลากรประจำไคหรือไม่ และช่วยให้ ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรประเภทใดและเมื่อไร ✓

สำหรับการประเมินผลทางด้านการพยาบาลนั้นมีปัญหายุ่งยากมาก ทั้งนี้เพราะใน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล และผลของการพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับนั้น เราไม่ สามารถจะกำหนดความหมายและลักษณะของงานได้อย่างชัดเจน¹² ซึ่ง เมเกอร์¹³

¹²Judy Bernhardt and Laura Schuette, "P.E.T. : A Method of Evaluating Professional Nurse Performance" Journal of Nursing Administration Vol. 5 No. 8 (October, 1975), 18.

¹³Helen M. Tobin, op.cit., p. 113.

(Mager) ได้ให้ความเห็นว่า ในการกำหนดพฤติกรรมที่จะประเมินผลนั้นควรกำหนดให้ เห็นอย่างชัดเจน โดยกำหนดแต่ละพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้น แยกออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึงพฤติกรรมที่ต้องการจะประเมิน
2. มาตรการ (Criteria) หมายถึงเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นสำหรับพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน
3. เงื่อนไข (Condition) หมายถึงเงื่อนไขที่ผู้ประเมินกำหนดขึ้นสำหรับพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน คือพฤติกรรมที่ต้องการนั้นจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ผู้ประเมินกำหนดไว้

ไรน์¹⁴ (Rines) ได้เสนอความคิดสำหรับนำมาใช้ในการประเมินผลบริการพยาบาลไว้ดังนี้

1. ยึดถือความมุ่งหมายของแผนกบริการพยาบาลของแต่ละสถาบันเป็นเกณฑ์ โดยที่แผนกบริการพยาบาลจะตั้งวัตถุประสงค์ หรือความต้องการคาดหมายที่จะให้พยาบาลในสถาบันของตนแสดงพฤติกรรมในการให้บริการพยาบาลที่เหมาะสมและมีคุณภาพอย่างไร
2. กรรณวิธีที่ควรจะนำมาใช้ในการประเมินผลขั้นแรกก็คือ การสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ มีหลักเกณฑ์ตามมาตรการที่วางไว้
3. การพิจารณาทัศนคติในการประเมินผล ผู้ประเมินควรพิจารณาตามลำดับความรู้ และความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานด้วย
4. การประเมินผลควรได้กระทำต่อเนื่องกันไป เพื่อจะได้ผลเที่ยงตรงเป็นที่พอใจ
5. ควรให้ผู้ที่ทำงานรวมหลาย ๆ ฝ่ายได้มีส่วนร่วมหรือเข้าร่วมในการประเมิน

¹⁴Alice R. Rines, op.cit., pp. 9 - 17.

ผลด้วย นอกเหนือไปจากผู้อยู่บังคับบัญชา เช่น ผู้ป่วย ผู้ร่วมงาน หรือผู้ประเมินเอง ได้
ประเมินการปฏิบัติงานของตนเองด้วย

6. ผู้ประเมินผลต้องเข้าใจว่าการประเมินผลนั้นเป็นแรงกระตุ้นให้บริการ
พยาบาลดีขึ้น และยังเป็นแรงจูงใจให้ผู้รับผิดชอบความคุมงาน หรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความ
สนใจ เกิดความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบงาน ปฏิบัติงาน ตลอดจนเกิดกำลังใจที่จะ
ปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของคนให้ดีขึ้นอีกด้วย

7. หน่วยที่ใช้วัดในการประเมินผล ควรจะจัดให้เหมาะสมกับการวัดพฤติกรรม
เช่น ใช้หน่วยที่แน่นอนลงไปว่าพฤติกรรมนั้นเป็นที่พอใจ หรือยังไม่พอใจ

ยูรา (Yura) และ วอลส์¹⁵ (Walsh) ได้เสนอแนวทางในการประเมินผล
บุคลากรพยาบาล เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างมีประโยชน์ ถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย
ที่ตั้งไว้ ดังนี้

เมื่อมีการประเมินผลจะคงคิดถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

ประเมินใคร (Who)

ประเมินทำไม (Why)

ประเมินอะไร (What)

ประเมินเมื่อใด (When)

ประเมินที่ไหน (Where)

ประเมินอย่างไร (How)

ประเมินผลใคร (Who) บุคลากรพยาบาลมีหลายระดับ ทั้งระดับคุณวุฒิ และ
ระดับความรับผิดชอบ จะใช้เครื่องมือประเมินผลชนิดเดียวกันหมดไม่ได้ ผู้ตรวจการพยาบาล
จะต้องทราบว่าประเมินผลใคร เป็นพยาบาลระดับหัวหน้าหน่วย หรือระดับที่ปฏิบัติงานอยู่ใน
หน่วย หรือผู้ช่วยพยาบาล (Practical Nurse) ผู้ตรวจการจะต้องวิเคราะห์ผู้ที่จะ

¹⁵ Yura and Walsh, op.cit., pp. 33 - 41.

ประเมินด้วย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการประเมินผล

ทำไมจึงต้องประเมินผล (why) ในการประเมินผลแต่ละครั้งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลนั้นก็เพื่อให้แต่ละคนได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน เพื่อส่งเสริมสิ่งที่ปฏิบัติดีอยู่แล้ว และลดข้อบกพร่องลง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ตรวจการพยาบาลก็จะสามารถวินิจฉัยปัญหาของบุคลากรในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการมอบหมายงาน และทราบว่าจะปรับปรุง แก้ไข และให้ความรู้แก่พยาบาลในเรื่องใดบ้าง

ประเมินอะไร (what) เป็นสิ่งสำคัญมาก การประเมินผลจะต้องกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ (Expected Behavioral) ให้แน่นอนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกพยาบาลด้วย การกำหนดพฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนการในการพยาบาล (Nursing Process) ได้แก่การวิเคราะห์ความต้องการหรือปัญหาของผู้ป่วย (Assesment) การวางแผนการพยาบาล (Planning) การให้การพยาบาลตามแผน (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation)

การกำหนดพฤติกรรมเพื่อการประเมินผลจะต้องเขียนเป็นคำกริยาเชิงการกระทำ (Active Verb) และการกำหนดพฤติกรรมที่จะสังเกตไม่ควรกำหนดเป็นพฤติกรรมรวม ๆ เพราะจะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ตรงความเป็นจริง แต่ควรแยกกำหนดเป็นค่าน ๆ เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem-Solving) ความคิดเชิงวิจารณ์ (Critical Thinking) ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการติดต่อกับบุคคลทั่วไป เป็นต้น การประเมินผลทางค่านการพยาบาลจะไม่มุ่งแต่เฉพาะเทคนิคทางค่านการพยาบาลเท่านั้น

ประเมินเมื่อใด (when) การประเมินผลเป็นขบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้นการประเมินผลจึงต้องสังเกตต่อเนื่องกันทุกวัน (Day-to-Day Activity) แล้วประเมินผลออกมาอาจจะสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือสองสัปดาห์ต่อ 1 ครั้ง หรือทำเป็นตารางเอาไว้ว่าจะประเมินปีละกี่ครั้ง และหลังจากการประเมินผลแล้ว ควรจะได้มีการอภิปรายปัญหา ร่วมกัน เพื่อแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง การประเมินผลจึงจะได้ผลที่สมบูรณ์

ประเมินที่ไหน (where) ถ้าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ควรจะสังเกตในขณะที่ผู้ที่ถูกประเมินกำลังทำงานอยู่ การประเมินผลโดยทั่วไปควรจะประเมินในที่ซึ่งมีความเป็นส่วนคว่ำพอสมควรไม่พลุกพล่าน

ประเมินอย่างไร (How) การประเมินผลทำได้โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรม โดยใช้แบบฟอร์มที่สร้างไว้ แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลอาจเป็นชนิดที่ให้คะแนนแบบอัตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) หรือเป็นคำถามชนิดปลายเปิด ซึ่งทั้งนี้แล้วแต่การออกแบบฟอร์ม สิ่งที่สำคัญก็คือการสังเกตพฤติกรรมและการรวบรวมข้อมูลจะต้องเป็นไปอย่างละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนั้นยังอาจเก็บข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ช่วย หรือให้ประเมินตนเอง (Self-Evaluation) การเก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งก็เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับคน ฉะนั้นจึงมักมีข้อบกพร่องและผิดพลาดเกิดขึ้นเสมอ ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้อาจจะก่อให้เกิดผลต่อการพิจารณาโดยตรง เสนาะ ทิเขาว¹⁶ ได้เสนอหลักการที่ดีในการประเมินผลเพื่อลดข้อผิดพลาดไว้ดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณาก็จะแสดงลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือเอาว่าสิ่งนั้นดี และถือว่าสิ่งที่ไม่ชอบเป็นของไม่ดี จึงเป็นการพิจารณาในทัศนะแคบ ในบางแห่งมักให้ผู้พิจารณา 2 คน คือ คนแรกเป็นหัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรง และคนที่สองเป็นผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้น การพิจารณาสองครั้งนี้ก็เพื่อให้การพิจารณาคำเนินไปอย่างรอบคอบ และเพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย

¹⁶ เสนาะ ทิเขาว, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย-ธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 190 - 191.

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรจะต้องมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือ กันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การ เรียนรู้หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้น ถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดง ให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้มีความสนใจ และเอาใจใส่ดี ไม่ใช่เป็นข้อจำกัดอันแต่อย่างใด

3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของ คนงาน การพิจารณาจะทำในรูปใดไม่สำคัญ เท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่ ผู้ถูกพิจารณาหรือไม่ เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะ สร้างความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีให้แก่คนงานขององค์การ ปัญหาต่าง ๆ จะได้ไม่เกิดขึ้น ภายหลัง

4. วิธีการหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรนำมา ใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะ ต้องมีการสังเกตในตัวผู้ถูกประเมินอย่างเพียงพอ เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของ ผู้นั้นได้โดยตลอด กล่าวอย่างง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มา ประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

5. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ ถูกประเมิน หรือมีความชอบหรือไม่ชอบกันเป็นส่วนตัว หรือพนักงานผู้นั้นกระทำตนเป็น ผู้ใกล้ชิด คอยรับใช้ตลอดเวลา ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณา อย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็น เรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง

งานวิจัยบางอย่างเกี่ยวกับการประเมินผลในแผนกบริการพยาบาล

ในปี 1969 ผู้บริหารของแผนกบริการพยาบาลของโรงพยาบาล โฮลส์โกรส

ฮอสกิ้น เทกซัส¹⁷ (Holy Cross Hospital, Austin Texas) ได้ทดลองทำการ
ประเมินผลบริการพยาบาล โดยทำการประเมินผลในโรงพยาบาลทั่วไปแห่งหนึ่ง (Comm-
nity General Hospital) ซึ่งมีจำนวนเตียง 150 เตียง โดยดำเนินการดังนี้
ในขั้นแรกคณะกรรมการประเมินผลซึ่งตั้งขึ้นเพื่อการทดลองครั้งนี้ได้เสนอ
ความคิดในเรื่องการประเมินผลนี้ต่อบุคลากรพยาบาลระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนยอมรับ
ความคิดพื้นฐานของการประเมินผลว่า ในการประเมินผลในแผนกบริการพยาบาลนั้นจะต้อง
ประเมินทุกขั้นตอนของกระบวนการให้การพยาบาล (Nursing Process) ตั้งแต่การวิเคราะห์
ปัญหาผู้ป่วย จนถึงขั้นตอนมือทำการพยาบาล ซึ่งพยาบาลวิชาชีพทุกคนจะต้องยอมรับ และรับผิดชอบ
ชอบในการประเมินผลการพยาบาล ขบวนการประเมินผลจะต้องทำไปอย่างมีระบบระเบียบ
และเมื่อประเมินผลแล้วจะต้องแจ้งให้ผู้นถูกประเมินได้ทราบทันที (Feed Back)

วิธีการที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ ได้ให้บุคลากรพยาบาลหลาย ๆ ฝ่ายร่วมกัน
วางแผน (Criteria) อย่างกว้างขวาง เพื่อกำหนดมาตรฐานของการพยาบาลที่มีคุณภาพ
สูงว่าคืออะไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผล ซึ่งได้เกณฑ์ในการประเมินผลคุณภาพ
ของการพยาบาลออกมา 9 ด้าน ได้แก่

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Standard Physical Needs)
2. ความปลอดภัย (Safety)
3. การให้ยาและการรักษา (Medical and Treatment)
4. ความต้องการทางด้านอารมณ์ (Emotional Needs)
5. ความต้องการทางด้านจิตใจ (Spiritual Needs)
6. การสอน (Teaching)
7. การดูแลหลังจากผู้ป่วยออกจากโรงพยาบาล (Post Hospital Care)

¹⁷Teddy Lanford, "The Evaluation of Nursing : Necessary and Possible" Supervisor Nurse Vol. 2 No. 11 (November, 1971), 65-75.

8. สภาพแวดล้อม (Environment)

9. การบันทึกรายงาน (Record)

เมื่อได้เกณฑ์สำหรับประเมินผลแล้ว จึงสุ่มตัวอย่างผู้ช่วยชั้นมาหน่วยงานละ 3 คน แล้วสัมภาษณ์ตามแบบฟอร์มประเมินผล โดยสัมภาษณ์ในเวลาต่าง ๆ กัน เพราะถือว่าการพยาบาลเป็นขบวนการที่ต่อเนื่องกันไม่มีที่สิ้นสุด จะสิ้นสุดก็เมื่อผู้ช่วยหาย หรือไม่จำเป็นก็ขอให้พยาบาลดูแลอีกต่อไป แล้วนำคะแนนที่ได้มาหาค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละหน่วย แล้วคณะกรรมการได้อภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ช่วยผู้อำนวยการแผนกบริการพยาบาล (Assistant Director) และหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ และทุก ๆ 3 เดือน จะทบทวนสิ่งที่พบว่ามีบกพร่อง ซึ่งได้จากการประเมินผล นำเสนอคณะกรรมการฝ่ายการศึกษา เพื่อจัดการศึกษาอบรมต่อไป

ผลของการให้มีการประเมินผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) เพิ่มมากขึ้น เพราะเมื่อประเมินผลแล้วได้มีการอภิปรายปัญหาพร้อมกันกับหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ และให้หัวหน้าหน่วยแจ้งผลการประเมินให้ทราบ (Feed Back) ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกภูมิใจ หลังจากได้มีการทดลองการประเมินผลและเห็นว่าได้ผลดี ทางแผนกบริการพยาบาลจึงให้คณะกรรมการดำเนินการต่อไป และมีการแก้ไขปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ ๆ

เบอร์นฮาร์ดท์ (Bernhardt) และ ชูท¹⁸ (Schuette) พยาบาลระดับผู้บริหารของโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University Hospital of the University of Michigan) ได้ตั้งคณะกรรมการประเมินผลชั้นชุดหนึ่ง เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล เรียกว่า P.E.T. (Point Evaluation Tool) P.E.T. นี้จะกำหนดความรับผิดชอบ พฤติกรรมที่พึงการ และเป้าหมาย (Nurs-

¹⁸ Bernhardt and Schuette, *op.cit.*, pp. 18-21.

ing Care Goal) ทั้งของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้เพื่อไขผลจากที่ประเมินได้นี้ เป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อเลื่อนขั้นและขึ้นเงินเดือน และให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในการให้การพยาบาลผู้ป่วย (Clinical Expertise) และผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น (Outstanding Performance) ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้พยาบาลทำหน้าที่ให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย (Direct Nursing Care) ให้นานที่สุดโดยไม่พยายามหันเหหรือเปลี่ยนไปทำหน้าที่อื่น

ฉะนั้นในการสร้าง Point Evaluation Tool จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้คือ

1. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เหมาะสมและยุติธรรม
2. ส่งเสริมผู้ที่ปฏิบัติงานดี และให้ผู้ปฏิบัติงานไ้ทราบเป้าหมายร่วมกัน
3. ให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี
4. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นี้ Point Evaluation Tool จึงประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ด้านคือ

1. การสอน (Teaching)
2. ความสามารถในการสังเกต (Observational Ability)
3. ความสามารถในการจัดองค์การ (Organization Ability)
4. ความเจริญงอกงามทางด้านวิชาชีพ (Professional Growth)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. ทักษะในการติดต่อกับคนทั่วไป
7. ทักษะในการจัดการ (Management Skills)
8. ลักษณะท่าทาง
9. ความตั้งใจ
10. ทักษะในการให้การพยาบาลในหอผู้ป่วย (Clinical Skills)

11. การแสดงออก

12. ขบวนการทางการพยาบาล (Nursing Process)

ก่อนที่จะนำเครื่องมือนี้ไปใช้คณะกรรมการประเมินผลได้ปฐมิเทศแก่ผู้อำนวยการพยาบาล (Clinical Director) หัวหน้าตึก และผู้ช่วย ตลอดจนบุคคลที่สนใจ เพื่อให้ผู้ประเมินเหล่านี้ทำการประเมินอย่างมีหลักการ และเข้าใจการประเมินผลเป็นอย่างดี เพื่อให้มีความยุติธรรมที่สุด และเป็นหลักฐานในการประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นและเลื่อนชั้นเงินเดือน

ได้มีการนำ Point Evaluation Tool มาใช้ที่โรงพยาบาลดังกล่าวใน เดือนกันยายน 1973 โดยให้ผู้อำนวยการพยาบาลประเมินหัวหน้าตึก และให้หัวหน้าตึกและผู้ช่วยหัวหน้าตึกประเมินพยาบาลในความรับผิดชอบของตน โดยใช้ประเมินกับผู้ที่ทำงานมาแล้วอย่างน้อยที่สุด 6 เดือน ในปีหนึ่งจะใช้ช่วงเวลาในการประเมิน 6 เดือน และเมื่อประเมินแล้วจะคัดลอกเอาไว้ 3 ฉบับ โดยให้ไว้กับผู้ประเมิน 1 ฉบับ เก็บไว้ในแฟ้มประวัติประจำตัว 1 ฉบับ และส่งไปเก็บที่แผนกบริการพยาบาล 1 ฉบับ และได้อนุญาตให้ผู้ประเมินได้วิจารณ์เครื่องมือนี้ได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการแก้ไขให้ใช้ได้อย่างเหมาะสมต่อไป.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย