

## บทที่ 2

### เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอเสนอเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาและความต้องการการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยกึ่งนี้

#### การพัฒนาบุคลากร

เฮเลน และคณะ (Helen and Others 1974 : 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริม ปรับปรุงความสามารถและความรู้ของผู้ไ้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้อาจเป็นรูปแบบ (Formal Learning Activities) หรือไม่เป็นรูปแบบ (Informal Learning Activities) และต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยจะจัดขึ้นในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้

รัสเซล ซี สวอนส์เบิร์ก (Russel 1968 : 1) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในรูปของการศึกษาขณะปฏิบัติงาน โดยให้ความหมายว่า เป็นการศึกษที่จัดเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีอย่างต่อเนื่องตลอดไป คือการเรียนรู้ที่ได้รับขณะปฏิบัติงาน เป็นการศึกษที่ได้รับจากนายจ้าง และเป็นการศึกษาภายหลังการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับ เฮอ์เบิร์ต เจ ชูร์เคิน และ อาร์เธอร์ คัมบลิว เซอร์แมน (Herbert and Arthur 1968 : 10-11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการให้การศึกษ ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นคือการพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้

ทัศนคติ และบุคลิกภาพ และการพัฒนานั้นอาจเป็นผลเนื่องมาจากการขยายโครงการ หรือจัดองค์การใหม่ ทั้งนี้อาจเกิดจากองค์การนอกแบบหรือการบังคับเงื่อนไขอันเป็นผล จากการลงมือของลูกก็ได้

วิเชียร ทวีลาภ และคณะ (2523 : 247) กล่าวว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคล ตลอดจนทัศนคติที่ดี ในการทำงาน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมพงศ์ เกษมสิน (2513 : 531) อธิบายถึงการพัฒนาศักยภาพ ว่า การพัฒนาศักยภาพ หมายถึงกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ใน ความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนา ทัศนคติของผู้นปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีชีวิตดีในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาศักยภาพเป็นกิจกรรม ที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่าน ที่จะต้องคอยเอาใจใส่ จักและส่งเสริมให้มีการพัฒนาศักยภาพโดยทั่วถึง และติดต่อ กันอย่างสม่ำเสมอ

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพ คือ กระบวนการเสริมสร้างผู้นปฏิบัติงาน ด้วยกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจน ทัศนคติที่ดีในการทำงานให้ดีขึ้น เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรที่รับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่หนึ่งซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร

#### กระบวนการพัฒนาศักยภาพ

การพัฒนาศักยภาพ เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน จำเป็นต้องกระทำ อย่างมีระบบ มีขั้นตอนที่สัมพันธ์กัน ดังที่ เลสลีย์ เจ บิชอป (Leslee J. Bishop 1979 : 5-6) ได้แบ่งขั้นตอนของการพัฒนาศักยภาพออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการ (Needs) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคลากร ตัวบุคลากรเองต้องเป็นผู้ที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง ในบางครั้งความต้องการการเปลี่ยนแปลงอาจมีแรงจูงใจจากการอ่านตำรา ข้อมูล ผลงาน การวิจัยต่าง ๆ หรือจากนโยบายของผู้บริหาร

ขั้นที่ 2 การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาความบกพร่องด้านกายภาพ สภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมทั่วไปที่ควรแก้ไข

ขั้นที่ 3 การพัฒนา (Development) เป็นขั้นแสวงหากลวิธีที่จะช่วยแก้ไขปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร กลวิธีในการปฏิบัติ ได้แก่ การจัดโครงการต่าง ๆ ในรูปการสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การประชุมอภิปราย การเผยแพร่ข่าวสารในรูปคู่มือ เอกสาร จุลสาร การจัดหาอุปกรณ์ และการให้ความรู้ความชอบ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความตรง (Validation) โดยดูความเป็นไปได้ของโครงการจากการวิจัย การศึกษานำ (Pilot Study) ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการค้นคว้า แก้ไข ปรับปรุง เพื่อให้โครงการสามารถนำไปดำเนินการได้ด้วยดี

ขั้นที่ 5 การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติโดยเชิญผู้หรือวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ต้องการให้มีการพัฒนา มาทำการฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถที่จะกระทำได้ หรือขาดประสบการณ์ หรือนำไปปฏิบัติตามแผนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลโดยวิธีอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นทางตรงหรือทางอ้อม

ขั้นที่ 6 การประเมินผล (Evaluation) ประเมินผลโครงการที่ทำ ว่าบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ต่อไป

วิเชียร หวีลาภ และคณะ (2523 : 251) ได้ให้ลำดับขั้นในการจัดการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้



1. วิเคราะห์ความต้องการ
2. ศึกษาความจำเป็นเร่งด่วน
3. วางโครงการหรือแผนงาน
4. เสนอโครงการหรือแผนงานนั้นต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปเพื่อรับความเห็นชอบ
5. วางระเบียบในการปฏิบัติและปฏิบัติตามโครงการที่ได้ออกไว้
6. ประเมินผล
7. ทบทวนผล

สำหรับ ฟรานซิส ที คูนซ์ (Koonz 1978 : 6-11) กล่าวว่า การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรถือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุด และเสนอแนะว่าควร เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการที่ปรึกษาในการสำรวจความต้องการของบุคลากร เพราะสามารถทราบความต้องการได้ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ คือเจ้าหน้าที่พัฒนาบุคลากรและฝ่ายปฏิบัติการ คือตัวบุคลากรเอง

จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องมีจุดมุ่งหมายหรือตรงกับปัญหาที่ต้องการจะปรับปรุงแก้ไข และสิ่งสำคัญที่สุด คือ ต้องพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาจึงจะประสบผลสำเร็จโดยไม่เป็นการลงทุนที่สูญเปล่า ในการวิจัยครั้งนี้จึงมีความประสงค์จะทราบถึงปัญหาและความต้องการพัฒนาของพยาบาลหัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ต่อไป

#### การจัดการทางการพยาบาล

เฮร์แมน (Herman 1961 : 19) ได้ให้ความหมายของการจัดการทางการพยาบาลไว้ 2 ประการ คือ

1. การจัดการทางการพยาบาลหรือการจัดการบริการพยาบาล คือ ระบบการประสานงานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีขอบเขตตลอดจนความคล่องตัว ซึ่ง

เป็นความจำเป็นในการให้การพยาบาลผู้ป่วย

2. การจัดการทางการพยาบาลหรือการจัดการบริการพยาบาล คือ ระบบของกิจกรรมที่กระทำให้กับผู้ป่วยโดยตรง โดยยึดวัตถุประสงค์และนโยบายซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การตามกฎเกณฑ์ของการบริหารบุคคลเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความร่วมมือกับสมาชิกและเจ้าหน้าที่ ตลอดจนหน่วยงาน และสถาบันอื่น

อเล็กซานเดอร์ (Alexander 1962 : 91) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการบริการพยาบาลคือระบบของกิจกรรมที่มุ่งตรงต่อผู้ป่วยซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของวัตถุประสงค์ นโยบาย เพื่อสู่เป้าหมายรวมขององค์การสุขภาพ ห่วงบุคลากรและความคล่องตัวในการปฏิบัติอันจะนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัคช่วยความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ของสถาบัน

จึงพอสรุปได้ว่า การจัดการทางการพยาบาล หมายถึง การจัดการบริการพยาบาลโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ประกอบเข้าด้วยกัน เพื่อให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยหรือประชาชนผู้รับบริการตามวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การและหน่วยงานใหม่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการจัดการทางการพยาบาลดังกล่าว จึงเป็นหน้าที่และภาระกิจของผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลโดยทั่วไปที่จะต้องปฏิบัตินอกเหนือจากงานการพยาบาล ดังนี้ (กูดบา ทันติฉลาชีวะ 2525 : 9)

1. กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล เพื่อเป็นแนวทางในการจัดบริการพยาบาลให้ถูกต้อง

2. กำหนดนโยบายและวิปฏิบัติของฝ่ายการพยาบาล และแนวทางการปฏิบัติของฝ่ายเพื่อความคล่องตัวทางการบริหาร

3. จัดองค์การพยาบาล

4. จัดการงานบุคคลของฝ่ายการพยาบาล

5. จัดการงานพัสดุที่ทางฝ่ายการพยาบาลจะนำมาใช้ในการทำงานและการรักษาพยาบาลในแต่ละหอผู้ป่วย
6. ประสานงานในฝ่ายและระหว่างฝ่ายเพื่อให้การดำเนินการรักษาพยาบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. จัดการงานงบประมาณของฝ่ายการพยาบาล
8. ประเมินและเสนอรายงานของฝ่ายการพยาบาลต่อผู้บริหารโรงพยาบาลหรือสถาบันบริการสุขภาพ

#### บทบาท หน้าที่รับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหน่วย

พยาบาลหัวหน้าหน่วย เป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นของฝ่ายการพยาบาล จึงมีภาระกิจในด้านการจัดการ คล้ายคลึงกับหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลอย่างมาก เพียงแต่ขอบเขตและความรับผิดชอบน้อยกว่าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล กล่าวคือ รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป ร่วมกับการปฏิบัติการพยาบาลและงานวิชาการ ไปพร้อมกันในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ กลุยา ตันตียลาชีวะ (2525 : 36) กล่าวถึงบทบาทหัวหน้าตึกหรือหัวหน้าหน่วย ว่าประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ หลายบทบาท คือ เป็นผู้ดำเนินการดูแลผู้ป่วย เป็นผู้ประสานงานการรักษาพยาบาล เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้นิเทศ เป็นผู้ประกันคุณภาพของการพยาบาล เป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้รักษาสวัสดิภาพของผู้ป่วย เป็นครู และเป็นผู้เปลี่ยนแปลง หัวหน้าหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นผู้จัดดำเนินการดูแลรักษาผู้ป่วยทุกคน เป็นผู้วางแผน (Planner) ผู้จัดการ (Organizer) ผู้กระตุ้น (Motivator) ผู้ประเมินผล (Evaluator) ผู้ให้ความรู้ (Educator) และอื่น ๆ (Johnston 1983 : 22) เช่นเดียวกับ พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2525 : 8-11) กล่าวถึงพยาบาลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารและทำหน้าที่ในเทศการพยาบาลรวมด้วย เช่น ตำแหน่งหัวหน้าตึก ซึ่งต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. จัดให้มีบริการพยาบาลผู้ป่วยอย่างเพียงพอในหน่วยงานของตน และคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ป่วย ญาติ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

2. จัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้กับเจ้าหน้าที่พยาบาล และฝ่ายการแพทย์
3. จัดให้มีการรายงานการรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างเที่ยงตรง
4. กำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายงานให้กับเจ้าหน้าที่ระดับอื่น ๆ
5. วางแผนการสอนในคลินิก เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับนักศึกษาพยาบาล และเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ ประเมินผลและบันทึกการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และนักศึกษาพยาบาล
6. ช่วยเหลือในการศึกษาวิธีการพยาบาลที่จะช่วยปรับปรุงการพยาบาล อยู่เสมอ
7. สั่งการ ประสานงานและนิเทศกิจกรรมของเจ้าหน้าที่พยาบาลใต้มังคัม- มัญชาทุกระดับ
8. สั่งการในงานแม่บ้าน เพื่อให้หน่วยงานอยู่ในสภาพที่สะดวก สบาย สะอาด และปลอดภัย
9. จัด แจกจ่ายเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมและรักษาในคงสภาพที่ดี ไว้เสมอ
10. ประสานงานการบริการที่จัดโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น เพื่อคงไว้ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสวัสดิการที่ดีสำหรับผู้ป่วย

วิเชียร หวีลาภ และคณะ (2523 : 86-87) กล่าวถึงบทบาทใหม่ ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย คือ

1. เป็นผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง คือ อยู่ระหว่างผู้อำนวยการบริหารการพยาบาลทั้งหมด คือ แผนกการพยาบาล และผู้ปฏิบัติงาน
2. เป็นส่วนหนึ่งหรือสมาชิกคนหนึ่งของทีมสุขภาพ
3. เป็นผู้ประสานงานที่ดีในการให้การพยาบาลคนไข้
4. เป็นผู้อำนวยการที่จะให้ผู้ป่วยได้รับบริการและสวัสดิการที่ดี
5. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ
6. เป็นผู้นำและเป็นครู
7. เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการปฏิบัติการทางคลินิกในสาขาที่ตนปฏิบัติอยู่

## 8. เป็นผู้สังเกตการณ์ที่ดี

สำหรับในต่างประเทศ ไรม์ฮาร์ท (Rinehart 1969 : 39-42) กล่าวถึงความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหน่วย สรุปได้เป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หัวหน้าหน่วยเป็นผู้จัดให้มีบริการพยาบาล ในหน่วยงานตามวัตถุประสงค์ของฝ่ายการพยาบาล พร้อมทั้งคงไว้ซึ่งมาตรฐานการพยาบาลในการให้การดูแลผู้ป่วยเป็นรายบุคคลตามแผนที่วางไว้ โดยการมอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน และตามลักษณะและความต้องการการพยาบาลของผู้ป่วยเพื่อให้ได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้พยาบาลหัวหน้าหน่วยยังทำหน้าที่อธิบายให้ผู้ป่วย และญาติเข้าใจการรักษาพยาบาลรวมในการสอน แนะนำผู้ป่วย ตลอดจนการอภิปรายปัญหาในการพยาบาล กับผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

2. การจัดระบบงาน (Organization) หัวหน้าหน่วยเป็นผู้ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังพยาบาลในหอผู้ป่วยของตน โดยพิจารณา จำนวนผู้ป่วย ลักษณะ อาการ ระยะเวลาที่ผู้ป่วยอยู่ในโรงพยาบาล กิจกรรมการพยาบาล แผนการรักษาของแพทย์และแผนการพยาบาล รวมทั้งการจัดตารางเวลา การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เพียงพอและเหมาะสมตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง และรายงานให้หัวหน้าพยาบาลหรือพยาบาลนิเทศก์ทราบ

3. การอำนวยการ (Directing) หัวหน้าหน่วยเป็นผู้จัดให้มีบริการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ โดยร่วมกับแพทย์ในการตรวจเยี่ยมกับแพทย์และเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล และรวมอภิปรายปัญหาของผู้ป่วย จัดระบบการจดบันทึกและรายงานที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ ตลอดจนความร่วมมือประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ ในทีมสุขภาพ เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับบริการที่ดี ส่วนในด้านการบริหารและนิเทศงานนั้น หัวหน้าหน่วยจะต้องเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับทุกระดับ สามารถเป็นที่ปรึกษาปัญหาทั้งส่วนตัวและการงานแก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาลได้ อีกทั้งเป็นผู้สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองตามความเหมาะสม



4. การควบคุมงาน (Controlling) หัวหน้าหน่วยเป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพของการให้บริการพยาบาล โดยการสังเกตลักษณะอาการของผู้ป่วย และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจทำได้ในขณะที่ได้ร่วมในการตรวจเยี่ยมแต่ละครั้งพร้อมกับการสอน สาขิต เทคนิควิธีการพยาบาลใหม่ ๆ แก่เจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล และให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยในรายที่ตองใช้ทักษะทางการพยาบาลเป็นพิเศษ

และสำหรับ National League for Nursing (1972 : 65-66) ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหน่วย (Head Nurse) ไว้ดังนี้

1. วางแผน สั่งการ และนิเทศงานพยาบาลในหน่วยงานย่อยหน่วยงานหนึ่ง ในโรงพยาบาล รวมทั้งการประเมินผลงานบริหารดังกล่าวด้วย
2. ประสานงานพยาบาลกับการรักษาของแพทย์ โดยร่วมในการตรวจเยี่ยมผู้ป่วย (Rounds) และการประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. จัดให้มีการพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่พยาบาลเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกัน กำหนดข้อปฏิบัติ และร่วมปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้
4. ร่วมมือกับฝ่ายการศึกษาพยาบาลในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม
5. พัฒนาและคงไว้ซึ่งนโยบายของแผนกพยาบาล และนโยบายของโรงพยาบาล
6. ร่วมกับฝ่ายพัฒนาบุคลากรในการให้การศึกษและการพัฒนาบุคลากร ให้การสอนและนิเทศงานแก่บุคลากร ในคานการปฏิบัติพยาบาล
7. เป็นที่ปรึกษาของเจ้าหน้าที่พยาบาลในหน่วยงาน ประเมินผลงาน และร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการ เสนอและพิจารณาการเลื่อนขั้น ชัน อัตราเงินเดือน แก่เจ้าหน้าที่พยาบาล
8. วางแผนจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่พยาบาลให้เหมาะสมและพอเพียงกับการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง โดยร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับพยาบาล-นิเทศ

9. วางแผนและจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือในหน่วยงาน (Ward Conference) เพื่อร่วมกันวางแผนการพยาบาล
10. ให้ขอเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับความต้องการอัตรากำลังบุคลากรที่เหมาะสมกับการให้การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ
11. เข้าร่วมในการประชุมระดับผู้บริหารแผนกพยาบาล
12. เข้าร่วมในคณะกรรมการประเมินผลและปรับปรุงมาตรฐานการพยาบาล
13. ส่งเสริมและสร้างสรรค์ขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีความจงรักภักดีแก่องค์การ และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
14. ให้ขอเสนอแนะและร่วมในการจัดหาหรือจัดซื้อ วัสดุ ครุภัณฑ์ประจำหอผู้ป่วย รวมทั้งการดูแลให้มีการรักษาสภาพและความสะอาดของสิ่งเหล่านั้นให้อยู่ในสภาพที่ใ้การใ้ได้อยู่เสมอ
15. ประสานงานกับบุคลากรอื่นในการให้บริการแก่ผู้ป่วย
16. จัดให้มีและเข้าร่วมในการให้การสอนสุขศึกษา (Health Education) และการฟื้นฟูสมรรถภาพ (Rehabilitation) ในแก่ผู้ป่วย
17. เป็นตัวอย่างที่ดีในการให้การพยาบาลผู้ป่วย
18. ให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัยต่าง ๆ
19. เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การและสมาคมวิชาชีพ
20. ปฏิบัติตามคำสั่งอื่น ๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายมา

จึงเห็นได้ว่า ลักษณะงานโดยทั่วไปของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ซึ่งเป็นกิจกรรมทั้งหมดที่ต้องปฏิบัติ คือ กิจกรรมการพยาบาล การป้องกันโรคและฟื้นฟูสุขภาพในแก่ผู้ป่วยและชุมชน กิจกรรมด้านการจัดการในหน่วยงานและการบริหารบุคคล เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำและประสานกิจกรรมทั้งในและนอกหน่วยงาน เพื่อให้บริการพยาบาลมีประสิทธิภาพ กิจกรรมด้านการศึกษาที่เกี่ยวกับการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ทางกาพยาบาล รวมทั้งนักศึกษาพยาบาล ตลอดจนให้ความร่วมมือสนับสนุนการวิจัย ค้นคว้า ทางการแพทย์และการพยาบาล ดังนั้น พยาบาลหัวหน้าหน่วย จึงได้รับการคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงว่าจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ



มีทักษะทั้งในด้านการให้การพยาบาลที่อยู่ป่วย การจัดการและการนิเทศบุคลากร  
ในหน่วยงาน รวมทั้งการประสานกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้  
ดำเนินไปด้วยดี แต่จากการที่โดยทั่วไปพยาบาลหัวหน้าหน่วยจะได้รับการคัดเลือก  
จากผู้มีอาวุโสและปฏิบัติงานมานานในตำแหน่ง เมื่อมีปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น  
หรือแผนคนเดิมที่ออกไป โดยที่มิได้มีการเตรียมบุคคลไว้ล่วงหน้า และจากการที่ขอบ-  
เขต หน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหน่วยมีกว้างขวาง จนทำให้พยาบาล  
หัวหน้าหน่วยเองก็มิได้เข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเองอย่างถ่องแท้ แม้ว่าจะได้  
มีการจัดทำการพรรณางาน (Job Description) ไว้แล้วก็ตาม แต่ก็มักไม่  
สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่โดย  
มิได้รับการปฐมนิเทศและเตรียมตัวเพื่อการปฏิบัติหน้าที่นั้นมาก่อน ดังที่ สมิท  
(Smith 1965 : 196) กล่าวว่า พยาบาลหัวหน้าหน่วยจำเป็นต้องมีทักษะในคำ  
การบริหารงานพอ ๆ กับความสามารถในการพยาบาล และ กรีเจอ (Kriegel  
1968 : Preface) กล่าวว่า ในวงการพยาบาลนั้น พยาบาลหัวหน้าหน่วยมักจะ  
ถูกละเลยทั้ง ๆ ที่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีบริการพยาบาลตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง  
แต่มิได้มีการยอมรับ (Recognition) และมีการฝึกอบรม (Training) มาก  
เท่าที่ควร ทั้งมิได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมด้วย

สำหรับโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร จากคำสั่งสำนักการแพทย์  
ที่ 61/2526 โดยมติของคณะกรรมการกรุงเทพมหานคร กล่าวถึง ความรับผิดชอบ  
ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ว่าเป็นตำแหน่งผู้บังคับบัญชาในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานพิเศษ  
อื่น ๆ รับผิดชอบในการวางแผนงาน กำหนดหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบ-  
หมายงาน การนิเทศงาน การประสานงาน การประเมินผลงาน แก้ไขปัญหา  
ในด้านการบริหารและวิชาการภายในหอผู้ป่วยหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ  
ซึ่งพอจะสรุปหน้าที่ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยของโรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพมหานคร  
ในด้านการจัดการทางการพยาบาลโดยทั่วไปออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน  
การมอบหมายงาน การนิเทศ และการประเมินผล ดังจะกล่าวในรายละเอียดใน  
แต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

## การวางแผน

การวางแผน หมายถึง การจัดเตรียมล่วงหน้าก่อนการเริ่มปฏิบัติจริง การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งของการบริหารงานที่สำคัญ และเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ทางวิชาการและวิจารณ์วิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต แล้วกำหนดวิธีการจัดการขึ้นอย่างมีเหตุผล สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 82) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เพื่ออธิบาย (Clarify) วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เข้าใจชัดเจน อธิบายแผนทั่วไปและหมายกำหนดการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การทราบว่า องค์การมีส่วนร่วม มุ่งหมายจะบรรลุถึงอะไร และต้องการให้หน่วยงานของใครทำอะไร
2. เพื่อกำหนด (Determine) และแปลความหมายของสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องทำ เพื่อให้งานในหน้าที่ทุกชั้นผสมผสานเข้ากับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องไม่ปนเกลียวกัน ไม่มีหน่วยงานใดทำงานซ้อนงาน หรือไม่มีหน้าที่การงานใดว่างเพราะเจ้าหน้าที่ไม่ไต่ทำ
3. เพื่อให้มีนโยบาย (Provide) อันแจ่มชัด ไม่กำกวม นโยบายเป็นเครื่องชี้แนวทางและช่วยประสานงานให้แก่บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลายผู้รับผิดชอบในการจัดการให้เป็นไปตามมติหรือคำสั่งของนักบริหารวันต่อวัน
4. เพื่อเตรียมพิจารณา (Anticipate) ปัญหาที่อาจจะเกิดได้ล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขเสียก่อนที่ปัญหานั้นจะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังยากแก่การแก้ไข และเพื่อประสานบรรดากิจกรรมทั้งหลายที่สำคัญ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ เครื่องอำนวยความสะดวกและวัสดุพร้อมจะใช้ได้ตามต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่มอบหมายไปเสร็จสิ้นลงตามหมายกำหนดการ
5. เพื่อก่อตั้ง (Establish) และรักษาไว้ซึ่งการควบคุมของฝ่ายบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ เพียงจำเป็นเท่าที่จะทำให้แน่ใจได้ว่า

จะได้รับผลสุดท้ายที่ต้องการ ทั้งต้องตรงกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และโครงการ ที่ได้รับอนุมัติแล้ว

### ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกันขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง และสลับซับซ้อน การวางแผนจะยิ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การวางแผนงานที่ดีจะให้ประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดการประสานสอดคล้องในการดำเนินงานในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง
2. การวางแผนงานที่ดีจะเป็นการช่วยแบ่งภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
3. การวางแผนงานช่วยให้การควบคุมตรวจสอบงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. การวางแผนงานจะช่วยประหยัดทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งกำลังคน กำลังเงิน และเวลา เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
5. การวางแผนจะช่วยให้มีการปรับปรุงแก้ไขได้สะดวกและรวดเร็ว

### ประเภทของการวางแผน

การแบ่งประเภทของแผน สามารถแบ่งได้หลายประเภทสุดแต่จะพิจารณายึดมีปัจจัยอะไรเป็นเกณฑ์ โดยอาจพิจารณาได้ดังนี้

1. แบ่งตามระยะเวลาเป็นเกณฑ์ ได้แก่
  - 1.1 แผนระยะสั้น เป็นแผนงานในกิจกรรมเฉพาะกิจที่มุ่งหวังจะเกิดในระยะเวลาอันสั้น (1-2 ปี) แต่สอดคล้องกับแผนระยะยาว
  - 1.2 แผนระยะยาว เป็นแผนงานที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนระยะสั้นอื่น ๆ โดยเป็นกิจกรรมขนาดใหญ่ ซับซ้อน ระยะเวลาานาน
2. แบ่งตามกิจกรรม โดยอาจแบ่งเป็นแผนเฉพาะดำเนินการเรื่องใด

เรื่องหนึ่ง หรือเป็นแผนต่อเนื่องเป็นแผนระยะที่ 1 แผนระยะที่ 2 แผนระยะที่ 3 โดยทำต่อเนื่องกันไปเรื่อย ๆ

3. แบ่งตามหน้าที่ ซึ่งอาจเป็นแผนใหญ่ แผนสาขา หรือแผนย่อย หรือแผนรวม

4. แบ่งตามพื้นที่ เช่น แผนระดับชาติ แผนระดับภาค แผนระดับจังหวัด เป็นต้น

5. แบ่งตามมติหรือสถาบัน เช่น แผนที่กำหนดมาจากเบื้องบน แผนที่กำหนดจากเบื้องล่าง

6. แบ่งตามเหตุการณ์ คือ แผนปกติ หรือแผนฉุกเฉิน ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็น สภาพแวดล้อมและอื่น ๆ

#### ปัจจัยสำคัญของการวางแผนงาน

การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางเพื่อปฏิบัติ เป็นเค้าโครงที่แสดงถึงการเตรียมการที่จะทำในอนาคต ฉะนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบหลักสำคัญของการวางแผนเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนในลักษณะใด จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบกัน ได้แก่

1. เหตุผลและความจำเป็นในการวางแผนงาน การเริ่มงานใหม่ หรือเมื่อเกิดมีปัญหาในการปฏิบัติ หรือเพื่อการปรับปรุงงาน เป็นต้น

2. ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การวางแผนต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เป็นหลัก เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อม คุณค่าทางสังคม พฤติกรรมของคน เป็นต้น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจะละเอียดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับความสำคัญและลักษณะของแผนนั้น ซึ่งต้องการไม่เหมือนกัน

3. ทรัพยากรการบริหาร การวางแผนจำเป็นต้องนึกถึงความเป็นไปได้ของปัจจัยในการบริหาร คือ คน เงิน และวัสดุที่จะใช้เพื่อกำเนินงานว่ามี

เพียงพอและเหมาะสมเพียงใด

4. วิธีดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องพิจารณาวิธีการ  
 ดูหากในการดำเนินการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ระยะเวลาการเริ่มต้นและสิ้นสุด  
 ของแผน รวมทั้งการวางแผนมาตรการในการควบคุมการดำเนินงานนั้นด้วย

5. อำนาจหน้าที่ การวางแผนควรจะให้คำหนึ่งถึงผู้มีอำนาจหน้าที่ หรือ  
 ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ การวางแผนที่มีเหตุผลเพียงพอและได้รับการสนับสนุน  
 ย่อมจะได้รับผลสำเร็จมากกว่ามีเหตุผลเพียงอย่างเดียว

#### กระบวนการวางแผนงาน

การวางแผนเป็นการใช้ความรู้ความสามารถกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติเพื่อให้  
 เกิดผลตามที่ต้องการในอนาคต ในการคาดการณ์ล่วงหน้าจำเป็นต้องอาศัยความ  
 รอบรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ประกอบกัน ขั้นตอนในการวางแผนที่สำคัญ  
 มีดังนี้

1. สำรวจความต้องการและสถานการณ์แวดล้อม เพื่อศึกษาปัญหาและ  
 ความต้องการในการที่จะนำมาเป็นแนวคิดในการวางแผน

2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผน วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญของการ  
 การวางแผน เพราะเสมือนเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
 ประสงค์นั้น ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับความต้องการในขั้นที่ 1 การ  
 กำหนดวัตถุประสงค์จะยึดหลัก ดังนี้

2.1 ชัดเจน และกระทัดรัด

2.2 วัตถุประสงค์ต้องตอบสนองปัญหาและความต้องการได้

2.3 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้สามารถปฏิบัติได้

3. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ  
 อีกขั้นตอนหนึ่ง ข้อมูลที่รวบรวมได้จะต้องถูกต้อง แม่นตรง มิฉะนั้นจะทำให้เกิด  
 การผิดพลาดในการวางแผนขั้นต่อไป ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยพื้นฐานจะยึดหลัก

คำถาม 5W + 1H คือ ทำไมต้องทำ (why) ทำอะไร (what) ทำที่ไหน (where) ทำเมื่อไร (when) ใครเป็นผู้ทำ (who) และทำอย่างไร (how)

4. คำเนิการวางแผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในชั้นลงมือวางแผนนี้ ผู้วางแผนจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติซึ่งมักจะมีอยู่หลายทาง โดยพิจารณาทั้งข้อดี ข้อเสีย และวิธีการแก้ไข ก่อนนำแผนไปปฏิบัติในกรณีที่ต้องขออนุมัติ หรือของงบประมาณ ต้องดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจก่อนจึงนำแผนไปปฏิบัติได้

5. ติดตามประเมินผล เพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อาจจำเป็นต้องแก้ไข เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติ การติดตามประเมินผลควรกระทำทุกชั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### การมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน (Assignment) หมายถึง การมอบหมาย ความรับผิดชอบ หรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความสามารถและความเหมาะสมของบุคคล และลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเป็นสำคัญ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอำนาจ สิทธิในการวางแผนและวินิจฉัยสั่งการ ได้ภายในขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย

ในหอผู้ป่วยหรือในหน่วยงาน การมอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่พยาบาล เป็นการบริหารงานอย่างหนึ่งของหัวหน้าหน่วยงาน ในการที่จะพิจารณามอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เบอร์เกอร์ (Berger 1976 : 30-31) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่ผิดพลาดจะก่อให้เกิดผลเสียหลายอย่างมาก ซึ่งในปัจจุบันหน่วยงานของพยาบาลมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงมีความต้องการการบริหารจากผู้ที่มีความรู้ความชำนาญมากกว่าสมัยก่อน



วัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน (กุลา ทันติยลาชีวะ 2525 : 109-110)

1. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในหน้าที่การพยาบาลแต่ละคนเพื่อไม่ให้ก้าวล่วงงานกัน เพราะต่างจะต้องรับผิดชอบงานของตนตามความรู้ความสามารถ
2. เพื่อให้เกิดการพยาบาลที่ดีและมีประสิทธิภาพ เพราะผู้ป่วยจะได้รับบริการพยาบาลตามเวลาที่กำหนดและถูกต้องตามหลักทางวิชาการ และยังได้รับการเอาใจใส่อย่างดีจากเจ้าหน้าที่พยาบาลที่รับผิดชอบ
3. เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริการพยาบาลของเจ้าหน้าที่ อันจะนำไปสู่โครงการพัฒนาบุคลากรที่สนองความต้องการอย่างแท้จริง การมอบหมายงานที่ดีจะใช้เป็นแนวทางการประเมินผลความสามารถ ประสิทธิภาพ ความรู้และทักษะขณะปฏิบัติงาน ซอบกพร่องและข้อควรแก้ไขของเจ้าหน้าที่พยาบาลแต่ละคนได้
4. เพื่อความสะดวกในการจัดการงานในหอผู้ป่วยในแง่ของ
  - 4.1 เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกคนรับผิดชอบงานของตนเป็นส่วน
  - 4.2 สะดวกต่อการกำหนดอัตรากำลังในแต่ละเวร
  - 4.3 เป็นแนวทางสำหรับวางแผนการปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพและจำนวนผู้ป่วย
  - 4.4 สะดวกต่อการนิเทศงาน
  - 4.5 เป็นการจัดงานและเวลาให้เหมาะสมกับความสามารถของเจ้าหน้าที่พยาบาล

#### วิธีการมอบหมายงาน

แผนการจัดคนเข้าปฏิบัติงาน และวิธีมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบจะต้องสอดคล้องกัน เพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน วิธีการมอบหมายงานทางการพยาบาลมี 5 วิธี คือ

1. Functional Method



2. Case Method
3. Team Method
4. Primary Nursing System
5. Multiple Assignment

1. Functional Method คือ วิธีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ป่วยตามงาน วิธีนี้เป็นวิธีเก่าแก่ที่ใช้งานเป็นจุดยึดโยงหน้าที่รับผิดชอบงาน เป็นการพยาบาลแบบ Depersonalized Approach การพยาบาลแบบ Functional Method เป็นการพยาบาลที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ป่วยแต่ละคน โดยอนุมานเอาว่าผู้ป่วยทุกคนมีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน การพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับก็จะเป็นการดูแลประจำเป็นส่วนใหญ่ เช่น พยาบาลคนหนึ่งให้ยา อีกคนหนึ่งให้การพยาบาล อีกคนหนึ่งทำเตียง เช่นนี้เป็นต้น ซึ่งการพยาบาลแบบนี้จะเน้นที่ปริมาณและผลส่วนรวมมากกว่าเน้นที่คุณภาพ

2. Case Method คือ การมอบหมายงานเฉพาะราย เป็นการให้การพยาบาลแบบตามรายผู้ป่วย ซึ่งถือว่าเป็นแบบหรือวิธีการให้การพยาบาลแบบแรกและเก่าแก่ที่สุด วิธีการให้การพยาบาลแบบนี้จักเป็นวิธีการพยาบาลที่ช่วยให้พยาบาลได้ให้การพยาบาลแบบหนึ่งต่อหนึ่ง คือจ่ายผู้ป่วยรายบุคคลให้กับบุคลากรพยาบาลแต่ละคน โดยที่พยาบาลจะได้รับผู้ป่วยใหม่มาอยู่ในความดูแลแต่ละวันแตกต่างกัน อาจไม่ใช่ผู้ป่วยคนเดิมเสมอไป เมื่อพิจารณาจำนวนและประเภทของบุคลากรพยาบาลที่จะต้องใช้แล้ว ก็อาจต้องพิจารณาถึงจุดยึดในการให้การดูแล โดยคำนึงถึงความต้องการการดูแลของผู้ป่วยรายบุคคลในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการให้บริการสุขภาพอนามัยที่สมบูรณ์ด้วย ดังนั้น ปริมาณผู้ป่วยในความดูแลของบุคลากรพยาบาลแต่ละคนจะมากไม่ใด จึงจำเป็นต้องใช้บุคลากรพยาบาลในจำนวนมากพอสมควร การมอบหมายงานแบบนี้ได้นำมาใช้ในการศึกษาพยาบาลซึ่งได้ยืมวิธีการสอนแบบ Idealized Patient Care และยังคงใช้ในการให้การพยาบาลใน Acute Care Setting เช่น ในหน่วยบำบัดพิเศษ ซึ่งมีผู้ป่วยหนักและมีจำนวนน้อย ต้องเฝ้าดูให้การพยาบาลผู้ป่วยแบบรายบุคคลตลอดเวลา

3. Team Method คือ การมอบหมายงานในรูปแบบการพยาบาลเป็นทีม หรือหมายถึงการจัด Non-professional Nursing Personnel ให้ทำงาน ร่วมกันกับ Professional Nurse ซึ่งจะต้องมีการวางแผนให้การพยาบาล ประเมินผลการพยาบาลแบบ Total Patient Care ผู้นำทีมการพยาบาลจะมีหน้าที่มอบหมายงานให้แก่บุคคลในทีม เพื่อให้การพยาบาลผู้ป่วยเป็นกลุ่ม โดยมี กระบวนการ ดังนี้

1) การมอบหมายงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่ง เป็นผู้พิจารณาว่าสมควร จะแบ่งผู้ป่วยและบุคลากรในหน่วยงานนั้นอย่างไรจึงจะเหมาะสม และอธิบายหรือ เน้นปัญหาต่าง ๆ ของผู้ป่วยแต่ละทีมให้หัวหน้าทีมทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการค้นหา ปัญหาและให้การพยาบาลต่อไป

2) การมอบหมายงานของหัวหน้าทีม เมื่อหัวหน้าทีมได้รับมอบหมาย จากหัวหน้าหน่วยแล้วต้องศึกษาผู้ป่วยในความรับผิดชอบ แล้วพิจารณามอบหมายให้แก่ สมาชิกในทีมตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยเน้นถึงปัญหาต่าง ๆ ของผู้ป่วย ที่ควรติดตาม แก้ไข และแนวทางในการพยาบาล ตลอดจนเปิดโอกาสให้สมาชิก แสดงความคิดเห็น แล้วสรุปปัญหาและวิธีการพยาบาลที่จะนำไปปฏิบัติต่อไป

3) การนิเทศ เมื่อสมาชิกในทีมได้รับมอบหมายงานและซักถามข้อ ซักใจต่าง ๆ แล้วจึงแยกกันไปปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย โดยหัวหน้าทีมจะ ต้องคอยสำรวจว่าสมาชิกคนไหนมีปัญหา และคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำในขณะ นิเทศหัวหน้าทีมจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน และประเมิน ผลการพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับไปด้วย

4) การประชุมปรึกษา (Team Conference, Nursing Conference) เมื่อสมาชิกให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยส่วนใหญ่ไปแล้ว หัวหน้าทีมจะ เป็นผู้กำหนดเวลาให้มีการประชุมปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของผู้ป่วยและการ เปลี่ยนแปลง ตลอดจนการพยาบาลที่ปฏิบัติไปว่าเป็นอย่างไร มีสิ่งใดต้องปรับปรุง หรือมีปัญหาใดที่สมาชิกไม่อาจแก้ไขได้ ตลอดจนอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติพยาบาล ในช่วงนี้

5) การวางแผนการพยาบาล กระบวนการตอนนี้เกิดขึ้นหลายระยะในการปฏิบัติงานจริง ๆ คือ ในระยะก่อนการมอบหมายงาน หัวหน้าทีมจะต้องวางแผนในใจว่าผู้ป่วยรายใดมีปัญหาอะไร ควรให้การพยาบาลอย่างไร เมื่อมอบหมายงานให้สมาชิกในทีมแล้วจะมีการปรึกษากันอีกครั้ง ซึ่งอาจมีบางสิ่งบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งจำเป็นต้องหาวิธีการพยาบาลในขณะนั้นก็ได้ สรุปแล้วการวางแผนการพยาบาลเกิดขึ้นได้ทุกขณะที่ให้การพยาบาล รวมทั้งก่อนและหลังทำการพยาบาล เมื่อประชุมปรึกษาเกี่ยวกับการวางแผนการพยาบาลแล้วควรเขียนแผนการพยาบาลลงในแผนรายงานให้เรียบร้อยทั้งแผนที่กระทำแล้ว และแผนที่ในอนาคต

6) การประเมินผลและการปรับปรุงแผนการพยาบาล ทั้งหัวหน้าทีมและสมาชิกในทีมจะต้องติดตามผลการปฏิบัติการพยาบาลที่ผู้ป่วยได้รับว่าถูกต้องเหมาะสม ปัญหาถูกจัดหรือเบาบางลงหรือไม่ สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่ ควรเขียนลงในแผนการพยาบาลด้วยว่าวิธีการพยาบาลที่ใช้นั้นไม่ได้ผล วิธีการพยาบาลใดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต้องหาวิธีใหม่มาใช้ และติดตามบันทึกต่อไป แผนการพยาบาลจะต้องปรับปรุงเป็นระยะ ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของผู้ป่วย

การพยาบาลเป็นทีมมีหลักสำคัญในค่านความร่วมมือและประสานงานที่ทีภายในทีมด้วย ในส่วนของการประสานงานในทีมนั้น สมาชิกทุกคนของทีมจะต้องมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ในการร่วมมือประสานงานระหว่างทีมมักเป็นช่วงที่มีการประชุมปรึกษาปัญหาเพื่อวางแผนการพยาบาล และประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วงเวลาดังกล่าว ทีมที่เหลือจะต้องช่วยดูแลแทน

4. Primary Nursing System หมายถึง การมอบหมายผู้ป่วยให้อยู่ในความดูแลของพยาบาลเป็นรายบุคคลในฐานะเป็นพยาบาลเจ้าของไข้ (Primary Nurse) โดยที่พยาบาลผู้นี้จะวางแผนการพยาบาลสำหรับผู้ป่วยแต่ละคนตลอด 24 ชั่วโมง ตลอดไปจนผู้ป่วยกลับบ้าน ระบบพยาบาลเจ้าของคนไข้ เป็นการพยาบาลที่มีลักษณะคล้ายการมอบหมายเฉพาะราย คือพยาบาลคนหนึ่งจะดูแลผู้ป่วยหนึ่งคนตลอดเวลา 24 ชั่วโมง ซึ่งต่างกับเฉพาะรายที่ดูแลผู้ป่วยเพียง 8 ชั่วโมง หรือ

เฉพาะในเวลาปฏิบัติงานในแต่ละเวร พยาบาลที่เป็นเจ้าของคนไข้จะได้รับมอบหมายให้ดูแลผู้ป่วยทั้งแคว้นเข้าโรงพยาบาลจนกระทั่งกลับบ้านโดยไม่เปลี่ยนผู้ป่วย หมายความว่า ทุกครั้งที่พยาบาลขึ้นปฏิบัติงานจะให้การดูแลผู้ป่วยที่ตนเป็นเจ้าของไข้เสมอ โดยจะทำหน้าที่ประเมินปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย รวมมือกับผู้ป่วยและบุคลากรในทีมสุขภาพอนามัย ตลอดจนการวางแผนการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง และมอบหมายงานที่ตนรับผิดชอบให้กับ Secondary Nurse ในเวรต่อไปโดยไม่ต้องมีผู้แทน ซึ่งพยาบาลผู้รับมอบหมายต่อมาจะทำการพยาบาลตามแบบที่เจ้าของไข้วางแผนไว้แล้ว

การมอบหมายหน้าที่เช่นนี้อาจยุ่งยากในการดำเนินงาน เพราะพยาบาลเจ้าของไข้จะต้องเขียนแผนการดูแลสำหรับผู้ป่วยของตนตลอด 24 ชั่วโมง ตั้งแต่รับผู้ป่วยไว้จนกระทั่งผู้ป่วยกลับบ้านหรือส่งต่อผู้ป่วยไปที่อื่น แต่ผลที่ได้รับทั้งผู้ป่วยและบุคลากรพยาบาลจะดีมากเมื่อพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของบุคลากรพยาบาลจะไม่แตกต่างกับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบเป็นทีม

5. Multiple Assignment คือวิธีมอบหมายหน้าที่ต่อผู้ป่วยแบบรวม หมายถึง การใช้วิธีการมอบหมายงานวิธีต่าง ๆ มากกว่า 1 วิธี ในการมอบหมายหน้าที่ต่อผู้ป่วย เป็นการผสมผสานการมอบหมายงานหลายแบบเข้าด้วยกัน เช่นมีทั้งระบบทีมและระบบมอบหมายหน้าที่ตามลักษณะงาน หรือแบบพยาบาลเจ้าของไข้รวมกับแบบทีม หรือแบบทีมร่วมกับแบบรับผิดชอบผู้ป่วยเฉพาะราย และแบบรับผิดชอบผู้ป่วยเฉพาะรายรวมกับมอบหมายงานตามลักษณะงาน เป็นต้น เช่น จักให้ Medication Nurse 1 คน ในแต่ละเวร ซึ่งพยาบาลผู้นี้จะดูแลเรื่องการให้ยา และเรื่องเกี่ยวกับยาทั้งหมดในหอผู้ป่วย เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า วิธีมอบหมายงานแต่ละอย่างนั้นต่างก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งแต่ละวิธีต่างก็มีข้อจำกัดและความเหมาะสมในการนำมาใช้ใน แต่ละสถานการณ์ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้การที่จะนำวิธีมอบหมายงานชนิดใดชนิดหนึ่งมาใช้ นั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของแต่ละหน่วยงาน

## การนิเทศการพยาบาล

การพยาบาลเป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย ซึ่งต้องกระทำให้กับมนุษย์ ดังนั้น บริการที่ให้อาจเป็นทั้งคำนึงถึงความปลอดภัย และความสุขสบายของผู้รับบริการ เป็นสำคัญ แต่การที่จะให้บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมิใช่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และแนวทางปฏิบัติ ตลอดจน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ด้วย เพื่อให้บริการเหล่านั้นสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

การนิเทศ (Supervision) จาก Webster' Diction กล่าวว่า คือ "กระบวนการสั่งงาน และตรวจตรางานที่บุคคลกระทำ"

เมเทอร์สัน (Evelyn Metherson 1967 : 54) มองการนิเทศทางการพยาบาลว่าไม่ใช่เป็นการตรวจตรา หรือสั่งงาน แต่เป็นการปฏิบัติร่วมกัน เพื่อปรับปรุงงาน เพื่อผู้รับบริการเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ที่ทำการนิเทศต้องมีความรู้ และเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล สังคม เขาใจชอบเซตหน้าที่ของพยาบาล และนโยบายของหน่วยงาน และวิธีการบริหารโรงพยาบาล ส่วน ครอน (Thora Kron 1971 : 51) มีแนวคิดว่าการนิเทศเป็นกระบวนการในการทำงานร่วมกันของบุคคล ผู้ทำการนิเทศจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถจากวิทยาการหลาย ๆ ด้าน เช่น มนุษยสัมพันธ์ การศึกษาคือสื่อสาร การบริหารงานและอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และ เลห์แมน (Lehman 1976 : 1204-1206) มีความคิดเห็นว่า การนิเทศยอมเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของหน่วยงาน แต่วัตถุประสงค์ในการนิเทศยอมมุ่งเพื่อการปรับปรุงการพยาบาลให้ดีขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะในการปรับปรุงวิธีการพยาบาล และมนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบสำคัญของการนิเทศยอมต้องการความร่วมมือ การวางแผนงานร่วมกัน การสอน การแนะนำ และการติดต่อประสานงาน ทาวิธีที่จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เพิ่มความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผนปฏิบัติงานของตนเอง ผู้ทำหน้าที่นิเทศจะเป็นผู้

ร่วมงานที่ช่วยเหลือ แนะนำให้ความรู้ สนับสนุน และให้บริการที่จำเป็นแก่ผู้ไ้บังคับบัญชา เพื่อให้งานมีผลดีที่สุด และบุคลากรได้พัฒนาตนเองด้วย

การนิเทศเป็นกระบวนการที่ไม่อยู่นิ่ง มีกิจกรรมหมุนเวียนกันไปตลอดเวลา และต้องการการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกิจกรรมอยู่เสมอ การนิเทศเกี่ยวข้องกับการสอนแนะนำผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การนิเทศยังต้องการหลักการบริหารงานที่ดีควบคู่กันไปด้วย จะเห็นได้ว่าผู้ทำหน้าที่นิเทศจำเป็นต้องใช้หลักการสอน หลักการบริหาร ตลอดจนหลักมนุษยสัมพันธ์ และการจูงใจ เพื่อเป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือให้คนทำงานได้ดีขึ้น ได้ผลตามความมุ่งหมาย หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งในวงการพยาบาล การนิเทศจะช่วยให้เกิด "Best Nursing Care" ในที่สุด

ผู้ทำหน้าที่ในการนิเทศไม่ว่าระดับใด ต้องการความสามารถ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถด้านการบริหาร (Administrative Competence) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการวางแผน จัดการ สั่งการ และกิจกรรมการบริหารอื่น ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้

2. ความสามารถทางเทคนิค (Technical Competence) เป็นความสามารถเฉพาะ มีความรู้เฉพาะของตน เพื่อช่วยให้การดูแลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไ้ผล นั่นคือ ความสามารถในการนำเอาวิธีการในการปฏิบัติงานแบบต่าง ๆ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการนำเอาความรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานกับบุคคล เพื่อช่วยเหลือแนะนำให้บุคลากรได้ใช้สิ่งเหล่านี้ได้ ด้วยตนเองอย่างฉลาด ช่วยให้งานเกิดผลดี รวดเร็ว และประหยัด

3. ความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Competence) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจคน (Man) รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร เข้าใจหลัก หรือทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์เป็นอย่างดี

### ประเภทของการนิเทศ

การนิเทศที่ให้แก่เจ้าหน้าที่พยาบาล แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การนิเทศการให้การดูแลผู้ป่วย (Supervision of Patient Care) หมายถึง การนิเทศกิจกรรมการพยาบาลที่เจ้าหน้าที่พยาบาลให้แก่ผู้ป่วย ซึ่งเป็นการมุ่งเฉพาะงานเท่านั้น
2. การนิเทศเจ้าหน้าที่พยาบาล (Supervision of Nursing Personnel) เป็นการนิเทศคนที่ปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติตามสภาพที่เป็นจริงแล้ว กิจกรรมการนิเทศไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เนื่องจากพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ คนและงานย่อมมีผลต่อกัน ถ้าบุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีความพร้อม งานที่ปฏิบัติก็จะเกิดผลดี ดังนั้น การปฏิบัติการนิเทศทั้งนิเทศงานและนิเทศบุคลากร จะควบคู่กันไปเสมอ

### ลักษณะของการนิเทศ

การนิเทศ มี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. การนิเทศอย่างใกล้ชิด (Close Supervision) คือการติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาลคนใดคนหนึ่งอย่างใกล้ชิด เจ้าหน้าที่จะมีโอกาสเป็นตัวของตัวเองน้อยมาก ขาดอิสระภาพในการทำงาน ไม่มีโอกาสให้สำหรับการริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะการนิเทศเช่นนี้เหมาะกับผู้ปฏิบัติงานบางประเภท เป็นพวกที่ขาดความกระตือรือร้น ชอบการบังคับ ชอบทำงานตามสั่ง ดังนั้น จึงต้องการผู้นิเทศอย่างใกล้ชิด เพื่อให้งานมีผลผลิตและคุณภาพสูง
2. การนิเทศแบบทั่วไป (General Supervision) คือการนิเทศที่ไม่ได้ติดตามผู้ปฏิบัติงาน หรือติดตามงานอย่างใกล้ชิด แต่จะใช้การสังเกตอยู่ห่าง ๆ ให้คำแนะนำบ้างเป็นบางโอกาส ให้อิสระแก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน การนิเทศในลักษณะนี้เหมาะสำหรับคนที่มีความรับผิดชอบในงานสูง แต่ไม่เหมาะสำหรับคนที่ชอบถูกบังคับหรือไม่มีความรับผิดชอบในงานที่ตนปฏิบัติ





## หลักการทั่วไปของการนิเทศงาน

1. การนิเทศงานที่ดีต้องรวมจุดมุ่งอยู่ที่การปรับปรุงงานให้ดีขึ้นมากกว่าการเลื่อนฐานะ เลื่อนอันดับ เงินเดือน ของเจ้าหน้าที่
2. การนิเทศที่ดีต้องอาศัยความร่วมมือและความต้องการของเจ้าหน้าที่แต่ละคน
3. การนิเทศงานที่ดีต้องมีแผนงานที่กระทำร่วมกัน วัตถุประสงค์ วิธีการ นิเทศ และมาตรการในการตัดสินความสำเร็จของงาน และควรไต่มาจากความคิดเห็นของกลุ่มร่วมกัน
4. วิธีการที่ใช้ในการนิเทศงาน ควรเป็นวิธีการของประชาธิปไตย ซึ่งผู้นิเทศจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานการณ์ เพื่อให้งานสำเร็จตามความต้องการ
5. วิธีการนิเทศที่ดีจะต้องกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้น การนิเทศจำเป็นจะต้องมีตลอดไป
6. การนิเทศที่ดี ผู้นิเทศต้องเคารพในเอกลักษณ์บุคคลของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม
7. การนิเทศที่ดีช่วยในการสร้างสรรคบรรยากาศของกลุ่ม ทั้งด้านวัตถุ และจิตใจ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความอิสระเสรีในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้อย่างเต็มความสามารถ

ความสำเร็จของการนิเทศขึ้นอยู่กับผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ ผู้นิเทศยอมรับหน้าที่ว่าบุคลากรต้องการผู้นิเทศ ต้องการการกระตุ้น พัฒนา และมีค่านิยมในการสร้างเสริมบุคลากร ย่อมมีความคิดปรับปรุงงาน และสนใจในงานที่ทำภายหลังที่ได้รับการกระตุ้นแก้ไขจากผู้นิเทศ ผู้นิเทศที่ดีจะไม่ทำกิจกรรมต่าง ๆ คนเดียว แต่ต้องรวมมองปัญหาและสถานการณ์ วางแผนการนิเทศร่วมกับบุคลากร มีความไว้วางใจในบุคลากร พยายามให้เขาปฏิบัติในสิ่งที่เขาทำด้วยตนเองได้ การช่วยเหลือของผู้นิเทศย่อมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ผู้นิเทศยอมรับเข้าใจ

ปัญหาและความต้องการของบุคลากร และพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือ ผู้ที่เฝ้า  
 ท้องนิกอยู่เสมอว่า การนี้เทศนั้นไม่มีสูตร เฉพาะ แต่ของอาศัยการทำงานร่วมกันเป็น  
 สำคัญ

### การประเมินผล

การประเมินผล เป็นกระบวนการในการตัดสินใจพิจารณาว่าสิ่งที่พัฒนานั้นมี  
 คุณค่าสมกับเกณฑ์ที่เราตั้งไว้หรือไม่ เพียงใด บวร ประพฤติ (2522) ได้  
 กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้  
 ในองค์การต่าง ๆ เพื่อดูว่าการปฏิบัติงานในองค์การเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด  
 โดยเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับมาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานนั้น ๆ  
 แล้วตัดสินว่าได้ผลงานเป็นที่พอใจหรือไม่ ซึ่งการตัดสินนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถ  
 ประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยทั่วไปองค์การต่าง ๆ จะมุ่งประเมินในเรื่อง  
 สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการ ข้อเท็จจริง และ  
 เทคนิคต่าง ๆ
  2. ทักษะ ซึ่งจะเกี่ยวกับแนวทางการมองหรือประเมินความนึกคิดที่มี  
 ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
  3. พฤติกรรม เป็นการประเมินความประพฤติขณะนั้นเป็นลักษณะใด และ  
 มีวิธีการใช้ความรู้ที่ได้รับอย่างไร
  4. ผลงานที่ได้รับ
- ลักษณะของการประเมินผล จะเป็นกระบวนการที่มีระเบียบ แบบแผน  
 และสามารถบอกให้ทราบถึงปริมาณและคุณภาพได้ว่ามีขนาดเท่าไร เมื่อเทียบกับเกณฑ์  
 ที่ตั้งไว้

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดักลาส (Douglass 1980 : 292-293) กล่าวว่า การประเมินผล

การปฏิบัติงานเป็นวิธีการใช้ระบบและค้นหาข้อมูลที่ต้องการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน และความสามารถเฉพาะบุคคลให้ดีขึ้น และ กานอง (Ganong Marriner 1979 : 56) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลของความพยายามในการทำงานของบุคคล โดยการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตกลงไว้ล่วงหน้าที่เป็นมาตรฐาน

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลของความพยายามในการทำงานของบุคคล และนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ฉะนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยายามจึงเป็นวิธีการที่ใช้ประเมินค่าเพื่อให้ทราบว่าพยายามแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยการสังเกตหรือบันทึกทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของงานตามระยะเวลาที่กำหนด ผลของการประเมินนี้ จะนำไปใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติและเพื่อพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ เพื่อการพัฒนาบุคลากรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยายาม

เนื่องจากการประเมินผลเป็นเทคนิคของการบริหารอย่างหนึ่งที่ใช้ในการควบคุมงาน เพราะการประเมินผลเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้ได้ข้อมูลที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกขององค์การ ฉะนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. เพื่อเป็นการบำรุงรักษาการบริหารงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ (Organizational Control) โดยมีการติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมขององค์การ หมายถึง ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ป้อนเข้าในระบบและผลผลิตที่ได้รับ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การ

2. เพื่อวัดผลด้านประสิทธิภาพในการทำงาน โดยดูจากการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และปรับปรุงบุคคลอันเป็นทรัพยากรนั้นให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### การควบคุมการประเมินผลบุคลากร

ในการประเมินผลบุคลากร ขององค์การ สามารถควบคุมได้โดย

1. การสร้างมาตรฐาน
2. การบันทึกระดับการปฏิบัติงาน
3. การตรวจสอบการปฏิบัติงาน
4. การปรับปรุงแก้ไข

### ขั้นตอนการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาแผนการและแนวทางประเมินผลอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งชี้แจงถึงแนวทางการประเมินผลให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ถึงแนวทางการปฏิบัตินั้น ๆ ขั้นตอนของการประเมินผลอย่างเป็นระบบจะเป็น ดังนี้

1. กำหนดความหมายในการประเมิน จะนำผลไปใช้ในเรื่องใด
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสม
3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. กำหนดช่วงเวลาให้เหมาะสม
5. กำหนดบุคคลและหน่วยงานที่จะรับผิดชอบ
6. กำหนดประเภทผู้ถูกประเมิน
7. กำหนดขอบเขตการฝึกอบรมผู้ประเมินและวิธีการฝึกอบรม
8. กำหนดเรื่องที่จะประเมิน นำหนักความสำคัญ แบบฟอร์มและกำหนด

คะแนน

9. กระบวนการร้องทุกข์กรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม (ถ้ามี)
10. การไหลผลการประเมิน

## กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่จะให้การประเมินผลได้รับผลดีนั้นควรพิจารณาทั้งระบบ จุดที่นับว่าสำคัญในการที่จะให้ใคร่ซึ่งข้อมูลที่มีศักยภาพนั้น คือ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง ซึ่งมีดังนี้

### 1. ขั้ววางเกณฑ์และสร้างแบบประเมิน

1.1 ข้อมูลพื้นฐานเพื่อใช้ช่วยในการวางเกณฑ์ อาจได้จากปรัชญา จุดมุ่งหมายขององค์กร จากการพรรณางาน (Job Description) จากสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หรือภายในหน่วยงานเอง

1.2 เกณฑ์การประเมินผล ต้องมีแนวความคิดหลักที่เหมาะสมในการประเมิน ต้องมีความเที่ยง ความตรง ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. วิธีการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องเข้าใจบทบาทของตนเอง วัตถุประสงค์ของการประเมินและแบบประเมิน ทราบเป้าหมายร่วมกัน และมีความเข้าใจต่อการประเมินนั้น วิธีการประเมินทำได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นที่ทางการ

ลักษณะที่เป็นทางการ สามารถทำได้โดยวิธี Check List, Rating Scales, One to One and Group Conference, Nursing Audit เป็นต้น

สำหรับในลักษณะที่ไม่เป็นที่ทางการ โดยการสังเกตขณะผู้ถูกประเมินไม่รู้ตัว เช่น ขณะทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือ คุุปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคคลต่าง ๆ ในขณะที่ Conference หรือคุณผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

3. การวิเคราะห์ผลการประเมินและการนำผลไปใช้ การวิเคราะห์ผลการประเมิน ควรร่วมกันพิจารณา โดยออกมาในรูปคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่ประเมินบุคคล ประเมินคุณภาพการดูแลให้คำตอบแทนตามความสามารถ และต้องสามารถหาผลประโยชน์จากการประเมินได้โดยนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล สามารถประเมินได้หลายรูปแบบ ซึ่งการประเมินแต่ละรูปแบบจะมีลักษณะเฉพาะของรูปแบบนั้น ๆ วิธีการประเมินที่สามารถนำมาใช้ได้ มีดังนี้

1. การบันทึกการพรรณาพฤติกรรม (Anecdotal Notes) อย่างมีวัตถุประสงค์ลงในแบบฟอร์มหรือกระดาษเปล่า การบันทึกนี้จะประกอบด้วยผู้ถูกสังเกต (ผู้ถูกประเมิน) ใครเป็นผู้สังเกต สังเกตเมื่อไร และที่ไหน ในการพรรณาพฤติกรรมนี้จะต้องบันทึกข้อมูลพื้นฐานตามความเป็นจริงเท่านั้น บางครั้งอาจจำเป็นต้องแปลความบ้าง แต่ต้องหลีกเลี่ยงคำบ่งชี้ว่า ดี-เลว ผู้บันทึกต้องใช้เวลาในการสังเกตมากพอควร เพื่อสังเกตพฤติกรรมได้ชัดเจน จึงควรมีการบ่งชี้เวลาเพื่อการสังเกตไว้ด้วย

2. แบบตรวจรายการ (Check List) เป็นวิธีการประเมินที่ผู้ประเมินใช้ประเมินกลุ่มลักษณะงานหรือกลุ่มพฤติกรรมต่าง ๆ ว่าผู้ถูกประเมินมีการปฏิบัติหรือไม่อย่างไร วิธีนี้มีประโยชน์มากเพราะใช้ได้อย่างกว้างขวาง เช่น การประเมินด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ทักษะทางการพยาบาล ฯลฯ

3. แบบเครื่องวัด (Rating Scale) เป็นวิธีการประเมินผลที่สามารถบอกให้เราทราบว่าพฤติกรรมนั้นมีหรือไม่ เพราะวิธีนี้จะบอกพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อเนื่องที่สามารถบ่งชี้ว่าการปฏิบัติอยู่ที่จุดใด ซึ่งอาจจะบ่งชี้คุณภาพและปริมาณได้

4. แบบการจัดลำดับ (Ranking) การจัดลำดับการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นคู่ ๆ แล้วผู้ประเมินตัดสินว่าแต่ละคู่ไหนใครเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่า นำผลการตัดสินมาเรียงคะแนนในลักษณะ Matrix จะช่วยให้มองเห็นผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนขึ้น แต่การประเมินในลักษณะนี้ไม่เหมาะที่จะนำไปใช้ในกลุ่มที่มีบุคลากรจำนวนมาก

5. การประเมินโดยอาศัยแนวความคิดของการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) วิธีนี้จะเน้นการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประสงค์ โดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของบุคลากรแต่ละคน และทำการวัดผลการปฏิบัติงาน  
ในแง่ของผลที่ได้รับโดยตรง โดยขั้นแรกจะต้องทบทวนจุดประสงค์ของงานที่ต้อง  
มอบหมายและถามคนที่ปฏิบัติ โดยทำการวิเคราะห์ให้ทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร  
บ้าง และจะทำได้อย่างไร ซึ่งจะต้องพรรณาไว้อย่างชัดเจน โดยมีรายการความ  
รับผิดชอบทั้งหมดของแต่ละคน ซึ่งความรับผิดชอบนี้จะมุ่งที่ผลผลิตคือคุณภาพการดูแล  
ผู้ป่วยเป็นสำคัญ รวมทั้งคุณธรรม การเปลี่ยนงาน การพัฒนาตนเอง และการ  
ปฏิบัติ ซึ่งความรับผิดชอบหลักที่กำหนดไว้จะต้องสามารถบ่งชี้ และพิจารณาระดับ  
ความสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หลังจากทำรายการความรับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว  
ผู้ประเมินต้องวางแนวทางการปฏิบัติเพื่อสามารถดำเนินงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย  
โดยจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์  
และในขณะที่ดำเนินงานนั้น ผู้ประเมินจะต้องคอยทบทวนความก้าวหน้าของงานตาม  
แผนเป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

#### 6. การประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ (Appraisal Interview)

จากแนวคิดที่ว่า การประเมินผลจะต้องกระทำต่อเนื่องจึงจะสามารถได้ข้อมูลแห่งจริง  
มากที่สุดนี้เอง ทำให้มีการนัดพบเพื่อประเมินผลโดยการสัมภาษณ์ แต่ควรจัดทำใน  
เวลาที่ไม่รีบร้อนและมีลักษณะเป็นส่วนตัว การสัมภาษณ์จะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน  
มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้า และความสำเร็จ  
ของงานตามเป้าหมาย อันเป็นพฤติกรรมที่สังเกตพบ ทั้งนี้เพื่อให้พยาบาลได้ปรับปรุง  
เป้าหมายการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้ประเมินจะทำหน้าที่ให้การ  
สนับสนุน ให้คำแนะนำ และช่วยวางแผนปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินวิธีนี้จะต้องนำ  
หลักการสัมภาษณ์เข้ามารวมด้วย จึงจะทำให้ผลการประเมินสำเร็จด้วยดี

#### ปัญหาและข้อผิดพลาดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลมักพบข้อผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ เสมอ ทั้งนี้เพราะการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นใช้เกณฑ์รวมกับการพิจารณาทัศนคติของผู้ทำการประเมิน  
ดังนั้น ลักษณะส่วนตัว นิสัย แนวความคิด ความสัมพันธ์ส่วนตัว และอื่น ๆ ของผู้ทำ

การประเมินจะมีผลกระทบต่อความเที่ยงตรง และความเป็นปรนัยของการประเมิน  
 สิ่งที่ทำให้การประเมินผลไม่เป็นปรนัย ได้แก่

1. จากส่วนตัวของผู้ประเมิน เช่น จากความลำเอียง จากผู้ประเมิน  
 ตั้งเกณฑ์ไว้สูงมาก เนื่องจากตนเองเป็นคนสมบูรณ์แบบมาก จากการเปรียบเทียบ  
 ที่ผิดพลาดของผู้ประเมิน จากอคติส่วนตัว หรือจากลักษณะ หรือคุณสมบัติส่วนตัวของ  
 ผู้ประเมิน รวมทั้งการที่ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานการประเมินต่างกัน
2. จากแบบประเมิน แบบประเมินมักจะกำหนดปัจจัยในการประเมินน้อย  
 เกินไป หรือเป็นไปในลักษณะง่าย ๆ กว้าง ๆ สั้น ๆ ไม่ลึกในรายละเอียด และ  
 แบบประเมินที่ไม่เหมาะสมกับระดับอายุของบุคคลบางช่วง
3. จากนโยบายขององค์กร เช่น งบประมาณหรือตำแหน่งที่จำกัด หรือ  
 การประเมินที่มุ่งแต่จะใช้เพื่อพิจารณาค่าตอบแทน ค่าจ้าง โดยไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์  
 อย่างอื่นเท่าที่ควร เป็นต้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการควบคุมงานเพื่อให้การบริหารงาน  
 ด้านบริการพยาบาลขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อขัดแย้งหรือความ  
 คับข้องใจในการปฏิบัติด้านการเลื่อนอัตราเงินเดือนหรือเลื่อนชั้น ในการพิจารณา  
 ความชอบเพื่อพิจารณาทัศนใจของผู้บริหาร ทำให้เกิดความเข้าใจที่ทื่อกันในการ  
 ปฏิบัติงานอีกด้วย

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาล  
 หัวหน้าหน่วย ยังไม่มีผู้ใดได้ทำการศึกษาไว้ ที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้จะเป็นในลักษณะ  
 บทบาทโดยทั่วไปของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ซึ่งพอจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทางการ  
 พยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยทั้งไทยและต่างประเทศ ดังนี้





## งานวิจัยต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1963 แมนนิค (Manniche 1963 : 185) ได้ศึกษา ลักษณะของตำแหน่งและงานของพยาบาลหัวหน้าหน่วยในโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 4 แห่ง ในประเทศเคนมาร์ค พบว่า ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหน่วยเป็นตำแหน่งที่ต้งขึ้น เนื่องจากมีงานใหม่เพิ่มขึ้นในขอบเขตการปฏิบัติงานของพยาบาลพร้อม ๆ กับวิวัฒนาการทางการแพทย์ ซึ่งผู้บริหารโรงพยาบาลคาดว่าพยาบาลหัวหน้าหน่วยจะต้องเป็นผู้นำที่คิดในการบริหารงานในหอผู้ป่วย ควบคู่ไปกับความสามารถในการพยาบาล และสาขาที่เกิปัญหายุงยากในการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาในองค์การมากกว่าเกิดจากบุคลิกลักษณะส่วนตัวของพยาบาลหัวหน้าหน่วย

ค.ศ. 1966 คอริแกน และ จูเลียน (Corrigan and Julian 1966 : 214-217) ได้ศึกษากิจกรรมของพยาบาลหัวหน้าหน่วยในโรงพยาบาล ซัสกาทูน (Saskatoon) ประเทศแคนาดา โดยการสังเกตและบันทึกกิจกรรมของพยาบาลหัวหน้าหน่วย 12 แห่ง พร้อมทั้งให้พยาบาลหัวหน้าหน่วยตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้เวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า โดยเฉลี่ยใน 8 ชั่วโมง พยาบาลหัวหน้าหน่วยใช้เวลาในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้ การพยาบาลโดยตรง ร้อยละ 19 งานที่ไม่ใช่การพยาบาลโดยตรง ร้อยละ 58 การบริหารหอผู้ป่วย ร้อยละ 7 และกิจกรรมส่วนตัว ร้อยละ 19

ค.ศ. 1970 ซาเรน และ สตรอม (Saren and Straub 1970 : 45-50) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพของบริการพยาบาลในโรงพยาบาล 5 แห่ง ในรัฐนิวยอร์ก และ 1 แห่ง ในรัฐฟิลาเดลเฟีย โดยการเก็บข้อมูลของงานบริการพยาบาล ใช้วิธีสังเกตโดยตรงติดต่อกัน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลหัวหน้าหน่วยเป็นบุคคลที่ทำงานกับผู้ป่วยน้อยที่สุดในจำนวนบุคลากรทั้งหมด โดยที่พยาบาลหัวหน้าหน่วยจะต้องเป็นผู้วางแผนการพยาบาลและดูแลผู้ร่วมงานทั้งหมดในการปฏิบัติงาน ใ้บริหารดูแลเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ พยาบาลหัวหน้าหน่วยจะปฏิบัติงานการบริหารวางแผนงานและประสานงาน จึงทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการดูแลผู้ป่วยด้วยตนเอง ฉะนั้น การมอบหมายงานดูแลผู้ป่วยให้บุคลากรในทีมจึงมักจะเป็นการประเมินจาก

ความรู้สึกรู้สึกของพยาบาลหัวหน้าหน่วยมากกว่าการประเมินอย่างถูกต้องจากตัวผู้ป่วยเอง และในปีเดียวกันนี้ ชไวเออร์ และ การ์เกอลา (Schwier and Gardella 1970 : 50-62) ได้เสนอบทความว่าที่โรงพยาบาลโรดไอแลนด์ (Rhode Island) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการศึกษามหาบทบาท (Role) และหน้าที่ (Function) ของผู้ตรวจการพยาบาล (Supervisor) และพยาบาลหัวหน้าหน่วย (Head Nurse) ที่ปฏิบัติงานมานานกว่า 5 ปี โดยการให้แบบสอบถามความคิดเห็น สรุปผลได้ว่า ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพยาบาลหัวหน้าหน่วยนั้น พบว่าพยาบาลหัวหน้าหน่วยมีความรู้สึกว่าคุณเองมีความรับผิดชอบที่ปราศจากอำนาจ ต้องรับคำสั่งจากหลายฝ่าย มีขอบเขตการควบคุมงานที่กว้างขวางเกินไป ไม่มีเวลาเตรียมตัวด้านความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอ ปฏิบัติงานด้านธุรการมากเกินไป และสำหรับงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพยาบาลโดยตรงหรือการนิเทศงานนั้น เฉลี่ยแล้วเป็นร้อยละ 44 ของกิจกรรมประจำวันของพยาบาลหัวหน้าหน่วย

ค.ศ. 1983 สตาห์ล และคณะ (Stahl and Others 1983 : 27-30) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบกิจกรรมที่พยาบาลหัวหน้าหน่วยปฏิบัติจริงกับกิจกรรมที่ผู้ตรวจการพยาบาลคาดหวังให้หัวหน้าหน่วยปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่าพยาบาลหัวหน้าหน่วยปฏิบัติกิจกรรมด้านการบริหารงาน และด้านการบริหารบุคคล จำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 37.5 ปฏิบัติกิจกรรมด้านการพยาบาลผู้ป่วย ร้อยละ 25 และผู้ตรวจการพยาบาลคาดหวังให้พยาบาลหัวหน้าหน่วยปฏิบัติด้านการบริหารงาน และบริหารบุคคลในจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 43.75 คาดหวังให้ปฏิบัติกิจกรรมด้านการพยาบาลเพียงร้อยละ 12.5 ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นไปในทางเดียวกันในระดับสูงกว่าการศึกษาครั้งก่อน ๆ

#### งานวิจัยในประเทศ

อรทิษฐ์ เจริญผล (2518) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้นิเทศการพยาบาล ในกรุงเทพมหานคร ในด้านการพยาบาลผู้ป่วย ด้านการบริหาร และด้านการศึกษา โดยศึกษาจากผู้ตรวจการพยาบาล 54 คน พยาบาลหัวหน้าหน่วย 188 คน ผลการ

วิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับพยาบาลหัวหน้าหน่วย พบว่า เกี่ยวกับคุณภาพการปฏิบัติงาน  
 ด้านการวิเคราะห์และการวางแผนการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยอยู่ในเกณฑ์  
 พอใช้ สำหรับปัญหาที่พบในการนิเทศ คือ ปริมาณงานที่รับผิดชอบมีมากเกินไป  
 จนประมาณในการจัดสรรเครื่องมือเครื่องใช้มีจำกัด ความอาวุโส และความอิสระ  
 ในการทำงาน

เวียงจันทน์ ธีรติลก (2520) ศึกษาเกี่ยวกับภูมิหลังทางวิชาชีพของ  
 ผู้บริหารการพยาบาล พบว่า ในด้านประสบการณ์ ความคิดเห็นและความต้องการ  
 ศึกษาอบรมการบริหาร หรือการบริหารการพยาบาลเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง และ  
 ในปีเดียวกันนี้ รัตนวดี บุญญประภา (2520) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของ  
 พยาบาลหัวหน้าตึก ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยการใช้แบบสอบถาม  
 ความคิดเห็นของพยาบาลประจำการ และพยาบาลหัวหน้าหน่วย พบว่า ความคิดเห็น  
 ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย และพยาบาลประจำการ ที่มีต่อลักษณะงานพยาบาลหัวหน้าตึก  
 ด้านการพยาบาล ด้านการบริหารและนิเทศงาน และด้านการศึกษา มีความแตกต่างกัน  
 อย่างมีนัยสำคัญ และได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ตำแหน่งพยาบาลหัวหน้าหน่วยควรจะได้รับ  
 การเตรียมตัวในด้านความรู้และทักษะในการบริหารและนิเทศงานก่อนที่จะเข้าดำรง  
 ตำแหน่ง หรือขณะอยู่ในตำแหน่ง โดยผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีการอบรมทาง  
 วิชาการหรือปฏิบัติการให้ได้ทราบแนวความคิดในการบริหารและวิธีการนิเทศแบบใหม่  
 เพื่อให้ภาพพจน์ของผู้บริหารการพยาบาลในสายตาของบุคลากรพยาบาลเปลี่ยนไปจาก  
 รูปแบบเดิม

พัชรินทร์ เพชรภาพ (2524) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการบริหารของ  
 หัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ และแพทย์ โดยศึกษาในด้าน  
 การวางแผน การจัดองค์การ การเจ้าหน้าที่ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน  
 การรายงาน และการงบประมาณ พบว่า พฤติกรรมการบริหารของพยาบาลหัวหน้า  
 หน่วย รวมทุกด้าน และแต่ละด้านส่วนใหญ่จะปฏิบัติบ่อยครั้ง ค่าคะแนนเฉลี่ยของ  
 พยาบาลสูงกว่าแพทย์ แต่ทั้งแพทย์และพยาบาลประจำการ มีความพึงพอใจในการ  
 ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วย ทั้งนี้เพราะหน้าที่

ความรับผิดชอบของพยาบาลหัวหน้าหน่วยต้องรับผิดชอบทั้งด้านบริการพยาบาล และ การศึกษาพยาบาลด้วย

จากเอกสาร และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ว่า พยาบาล หัวหน้าหน่วยมีหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้านนอกเหนือจากการให้บริการพยาบาลแก่ ผู้ป่วยโดยตรงแล้ว ยังต้องทำหน้าที่บริหารหน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อประสานกิจกรรมการพยาบาลให้เกิดความร่วมมือและดำเนินไปด้วยดี มีประโยชน์ต่อผู้รับบริการมากที่สุด ซึ่งการวิจัยดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะของตำแหน่งและงานของพยาบาลหัวหน้าหน่วย บทบาท และหน้าที่ ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย โดยที่ยังไม่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและความ ต้องการที่สถานประกอบการบริหาร หรือการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้า- หน่วย ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใคร่ที่จะศึกษาหาข้อมูลดังกล่าว เพื่อเป็นส่วนประกอบในการ ปรับปรุง แก้ไขปัญหา การจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วยต่อไป โดยนำ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย