

Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสาร พยาบาลศาสตร์)

Volume 5 | Issue 1

Article 8

1993-04-01

ข้อคิดความเห็น : การจัดการทางการพยาบาล : ประเด็น และ แนวคิด

พวงรัตน์ พงษ์พานิช

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns>



Part of the [Nursing Commons](#)

Recommended Citation

พวงรัตน์ พงษ์พานิช (1993) "ข้อคิดความเห็น : การจัดการทางการพยาบาล : ประเด็น และแนวคิด," *Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์)*: Vol. 5: Iss. 1, Article 8.

DOI: 10.58837/CHULA.CUNS.5.1.8

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cuns/vol5/iss1/8>

This Miscellaneous is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Nursing Science Chulalongkorn University (วารสารพยาบาลศาสตร์) by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.

การจัดการทางการพยาบาล : ประเด็น และแนวคิด

ดร.พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ*

ความนำ :

สภาพการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยบ่งชี้ถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบบริการสุขภาพเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบบริการพยาบาล ซึ่งเป็นระบบย่อยที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบบริการสุขภาพโดยรวมมากที่สุด หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง และการสร้างประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการบริการสุขภาพขึ้นอยู่กับระบบบริการพยาบาลเป็นอย่างมาก ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบบริการสุขภาพ ย่อมเกิดขึ้นได้ในแนวทางที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ ความล้มเหลวของระบบบริการพยาบาล ดังนั้นการจัดการเพื่อให้บริการพยาบาลบังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายจึงมีความสำคัญสูงมาก นั่นคือ ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกระดับจำเป็นจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อคุณภาพการบริการสุขภาพ

ผู้บริหารทางการพยาบาลทุกคนตระหนักดีถึงประเด็น และปัญหาที่ต้องเผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบันซึ่งทุก ๆ คนก็พยายามแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่รุมล้อมอยู่ และยิ่งเพิ่มพูนขึ้นทุก ๆ วัน ความสามารถในการหาวิธีแก้ปัญหของผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีผลทางสร้างสรรค์ จึงมีความสำคัญ และแสดงถึงความสามารถ ความมีคุณค่าของผู้บริหารทางการพยาบาล จุดแข่งขันนี้เป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถของผู้บริหารทางการพยาบาล และผู้บริหารโรงพยาบาลอย่างมาก อันจะส่งผลถึงความอยู่รอด และความ

ก้าวหน้าในงานบริการสุขภาพ ของสถานบริการสุขภาพเป็นอย่างมาก หากจะได้ร่วมกันคิด และวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม น่าจะช่วยให้ท่านผู้บริหารทางการพยาบาลได้มีแนวทางสว่างเพื่อหน่วยงานของท่านได้ต่อไป นั่นคือใครคนใดคนหนึ่งคงไม่อาจแก้ปัญหาอันับประการที่กระทบระบบการบริการสุขภาพได้นั่นเอง

ประเด็นและแนวคิด ที่น่าสนใจ :

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบัน และการสร้างจินตภาพ (Vision) ในงานบริการสุขภาพ พอจะสรุปประเด็นและแนวคิดได้ดังนี้

1. คุณภาพ และผลผลิต (Quality and Productivity)

บริการสุขภาพที่มีคุณภาพเป็นอย่างไร การสร้างบริการสุขภาพให้มีคุณภาพจะทำได้อย่างไรและบริการสุขภาพที่มีคุณภาพสัมพันธ์อย่างไรกับราคาค่ารักษาพยาบาล รูปแบบการลงทุน และผลผลิตต่อหน่วยของบริการสุขภาพคืออะไร ถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะต้องวิเคราะห์ และทำความเข้าใจกันให้ถ่องแท้ ปัญหาที่จะต้องบ่งชี้ออกมาให้ชัดคืออะไร จะมีแนวทางปฏิบัติเพื่อการแก้ไขเป็นอย่างไร

บริการพยาบาลเป็นบริการหลักของบริการสุขภาพ ผู้บริหารทางการพยาบาลได้ตระหนักถึงความเกี่ยวพันของคุณภาพ ราคา และสภาวะการพยาบาล

แล้วหรือว่าเป็นไปอย่างไร ระบบการบริหารการพยาบาลที่เหมาะสมที่นำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นอย่างไร

คำถามที่จะต้องวิเคราะห์ไปพร้อมกันด้วยคือ ความสัมพันธ์ของผลผลิตทางการรักษาและผลผลิตทางการพยาบาลเกิดขึ้นร่วมกันได้อย่างไร และมีผลต่อราคาค่ารักษาพยาบาลหรือไม่อย่างไร สิ่งนี้จะเป็นพื้นฐานแนวคิด และข้อมูลที่จะส่งผลถึงผลผลิตของระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพได้เพียงใด แนวคิดเชิงวิวิธวิทยาด้านระบบการจัดการเชิงคุณภาพ (Methodologies of quality process management) น่าจะให้คำตอบต่อแนวทางปฏิบัติได้เพียงใด สาระสำคัญคืออะไร ศาสตราจารย์ เดมมิ่ง (Professor Deming) ได้ให้แนวทางปฏิบัติไว้บ้างแล้ว คือ วงจรการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) จะนำเข้ามาใช้ให้เกิดผลดีเชิงการพัฒนาคุณภาพงานการรักษา และงานการพยาบาลเพียงใด

คุณภาพงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพคนอย่างแน่นอน คำถามอยู่ที่ว่า จะทำให้คนมีคุณภาพได้อย่างไร และคนจะสร้างผลผลิตให้มีคุณภาพได้อย่างไรด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการสุขภาพ งานบริการพยาบาลจะผลิตโดยบุคลากรทางสุขภาพ/สาธารณสุขได้อย่างไร แนวคิดในการกระตุ้นส่งเสริมสนับสนุน แก้ปัญหา และฝึกอบรม น่าจะต้องนำมาใช้ให้เหมาะสม และแน่นอนที่สุด ระบบบริการจะต้องเอื้ออำนวยด้วยแล้วจะสร้างระบบการบริหารที่ดีได้อย่างไร

2. ทีมงาน พลังอำนาจ แนวทางอาชีพ และภาวะผู้นำ (Teams, Empowerment, Careers and Leadership)

ถึงเวลาแล้วหรือยังที่จะต้องสร้างทีมงานในโรงพยาบาลที่จะต้องร่วมกันแก้ปัญหา (Hospital Team-based Problem Solving) โดยจะต้องเริ่มต้นสร้างทีมงานตั้งแต่ขั้นต้น เพื่อนำไปสู่ทีมแก้ปัญหาในระยะ

ต่อ ๆ ไป ทีมงานในโรงพยาบาลจะสร้างขึ้น และทำงานต่อไปได้อย่างไร รูปแบบทีมจะเป็นอย่างไร บุคลากรพยาบาลจะแสดงถึงการทำงานร่วมกัน (Collaborative work) ได้อย่างไร ทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการในหอผู้ป่วย (Building a team on a patient unit)

แรงกระตุ้นในการทำงานที่สำคัญคือ “การสร้างบันไดอาชีพ” (Career paths) จะสร้างได้อย่างไร มีรูปแบบใดที่เป็นที่ยอมรับได้ และบันไดอาชีพ จะช่วยให้ลดทรัพยากรทางการพยาบาลได้อย่างไร

พยาบาลซึ่งเป็นสตรีนักบริหารในกลุ่มนักบริหารในระบบบริการสุขภาพ จะแสดงบทบาทของผู้บริหารได้อย่างมีคุณค่าได้อย่างไร และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร จึงจะเป็นที่ยอมรับ และแสดงบทบาทได้ตามแนวทางการร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พยาบาล-สตรีนักบริหาร จะมีบันไดอาชีพทางการบริหารเป็นอย่างไร ที่แสดงถึงความเป็นวิชาชีพ และความเป็นนักบริหารทางสุขภาพ/สาธารณสุข จะมีแนวทางปฏิบัติเพื่อการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง และจะพัฒนาต่อไปได้อย่างไร หน่วยงานใดรัฐ หรือเอกชน ที่จะมีบทบาทในเรื่องเหล่านี้ได้บ้าง หรือจะปฏิบัติร่วมกันอย่างไร

ผู้บริหารทางการพยาบาลที่มีความสามารถสูง (High-Performing Administrator) ในระบบบริการสุขภาพเป็นอย่างไร สร้างและพัฒนาได้หรือไม่อย่างไร ผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งแล้วจะพัฒนาต่อไปได้อย่างไร ควรจะมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย และน่าจะเป็นจริงได้หากพิจารณาถึงความพร้อมทั้งบุคลากร-ผู้ทรงคุณวุฒิ และความก้าวหน้าของศาสตร์การพยาบาล และศาสตร์การบริหาร

ผู้ปฏิบัติวิชาชีพ นักวิจัย และผู้บริหารจะทำหน้าที่สอดประสานกันให้เหมาะสมได้อย่างไร การปฏิบัติโดยไม่คิดเชิงวิเคราะห์หาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า อยู่เสมอย่อมไม่ก้าวหน้า วิธีการปฏิบัติที่ดีหากไม่มี

ระบบการบริหารที่เหมาะสมนับสนุนก็จะไร้คุณค่า ท่านเป็นผู้บริหารทางการพยาบาล ท่านคิดอย่างไร นักปฏิบัติ นักวิจัย และนักบริหารทางการพยาบาลจะร่วมกันแก้ปัญหาของสถานบริการสุขภาพให้เกิดผลดีสูงสุดได้อย่างไร

3. การขาดแคลนบุคลากร การเข้า-ออกของบุคลากร ภาวะเครียด และกลยุทธ์ในการหาทางออก (Shortages, Turnover, Stress and Strategies for Solutions)

เป็นที่เข้าใจกันเป็นอย่างดีแล้วว่า มีภาวะขาดแคลนบุคลากรทางสุขภาพสูงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรพยาบาล ทำให้เกิดปัญหาการเข้า-ออกของบุคลากรพยาบาลสูงมากขึ้นเป็นลำดับ ทั้งในสถานบริการสุขภาพ และสถานศึกษาพยาบาลทั้งของรัฐและเอกชน ภาวะการณ์เช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการพยาบาล และบริการสุขภาพโดยรวม ทั้งยังมีผลกระทบต่อไปถึงระบบการบริหารการพยาบาลที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอจนอาจขาดมาตรฐานในการจัดการต่อการบริการ และต่อการบริหารด้วยพร้อม ๆ กัน นอกจากนั้นที่สำคัญคือ ส่งผลไปถึงการเพิ่มค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ทั้งเชิงปฏิบัติการเชิงการสนับสนุนส่งเสริม และเชิงการพัฒนา ในที่สุดจะส่งผลไปสู่ราคาการศึกษาพยาบาลที่ประชาชนมีส่วนรับผิดชอบได้ หากผลที่เกิดขึ้นตามมามีได้เป็นลูกโซ่เช่นนี้ ควรจะหาวิธีแก้ไขหรือไม่อย่างไร ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความอยู่รอดและอนาคตของสถานบริการ โดยเฉพาะสถานบริการของเอกชน ประเทศทางตะวันตกได้เผชิญปัญหานี้มาก่อนประเทศไทย แนวทางแก้ปัญหาจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้เพียงใดหรือไม่

การใช้ประโยชน์บุคลากรพยาบาลของประเทศไทย ในแนวทางการแก้ปัญหาภาวะการขาดแคลนบุคลากรพยาบาลเหมาะสมหรือไม่เพียงใดต่อการ

บริการพยาบาลในอนาคต เช่น การใช้บุคลากรพยาบาล บางเวลา มีผลดี-ผลเสียอย่างไร ผลที่ว่านี้จะสะสมให้เกิดปัญหาที่ยิ่งใหญ่ขึ้นหรือไม่เพียงใด มีแบบแผนการจัดบุคลากรพยาบาล (Nursing Staffing Patterns) มีได้อย่างไรบ้าง ควรจะได้นำมาใช้มาก-น้อยเพียงใด สำหรับประเทศไทย ผู้บริหารทางการพยาบาลมีความเข้าใจดีเพียงใด

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารทางการพยาบาลทั้งในหน่วยงานของรัฐ และของเอกชนต่างก็ต้องใช้เวลาและสติปัญญาอย่างมากต่อการแก้ปัญหาบุคลากรทางสุขภาพ ท่านเกิดภาวะเครียดต่อบทบาทของท่านเพียงใด หรืออาจเกิดความสับสนต่อบทบาทของผู้บริหารทางการพยาบาลได้เช่นกัน มีแนวทางปฏิบัติต่อตนเองและต่อสถานบริการสุขภาพหรือไม่ มีกลยุทธ์ใดที่จะนำมาปฏิบัติได้บ้าง น่าจะได้มีกลยุทธ์ทางการจัดการเกิดขึ้นหรือไม่ โดยเฉพาะกลยุทธ์ในการจัดการต่ออัตราการเข้าออก ของบุคลากรพยาบาลที่สูงขึ้นเป็นลำดับ อย่างน้อยได้ลดอัตราการเข้า-ออก ลงได้เป็นลำดับ ก็น่าจะเป็นผลงานของการบริหารการพยาบาลที่มีคุณค่าสูงยิ่ง

เป็นไปได้หรือไม่ที่จะต้องสร้างทีมงานเพื่อแสวงหาแนวทางปฏิบัติต่อปัญหาดังกล่าวที่ประกอบด้วย ผู้ประกอบวิชาชีพ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักเศรษฐศาสตร์ นักสังคมวิทยา และอื่น ๆ ซึ่งอาจจะได้แนวทางปฏิบัติที่สร้างสรรค์ขึ้นได้

4. ราคา คุณภาพ และสิทธิผู้ป่วย (Cost, Quality and Patient Rights)

ค่าใช้จ่ายในโรงพยาบาลได้ระบุประเภทค่าใช้จ่ายในส่วนของเงินเดือนบุคลากรพยาบาลให้เห็นได้ว่าสูงมาก ซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มปริมาณการลงทุนในการบริการสุขภาพนั่นเอง แสดงถึงความสัมพันธ์ของการจัดบุคลากรพยาบาลกับราคาการศึกษาพยาบาล และแน่นอนย่อมเชื่อมโยงไปสู่คุณภาพการบริการพยาบาล

รูปแบบการจัดบุคลากรพยาบาลด้วยการทำงานล่วงเวลานั้น มีผลดี-ผลเสียอย่างไรต่องานบริการ และต่อบุคลากรพยาบาล การทำงานด้านการรักษาพยาบาลที่เกินกว่าความสามารถของร่างกายมนุษย์จะรองรับได้ ย่อมเกิดผลเสียอย่างเห็นได้ชัด ผู้บริหารทางการพยาบาลได้ตระหนักเพียงใด และได้วิเคราะห์เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมดีขึ้นอย่างไร และหากจะพิจารณาไปถึงสิทธิของผู้รับบริการแล้ว ยิ่งจำเป็นจะต้องคำนึงถึงปัญหานี้ให้มากยิ่งขึ้น ใครจะรับผิดชอบและดูแลปัญหานี้ สมาคมคุ้มครองผู้บริโภค องค์การทางกฎหมาย องค์การวิชาชีพ หรือหน่วยงานใด

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การจัดการทางการพยาบาลเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทางการพยาบาล ทั้งนี้จะต้องมีกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติให้บังเกิดผลตามเป้าหมายของงานบริการสุขภาพ ท่านผู้บริหารทางการพยาบาลอาจต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงาน หรือบุคคล เพื่อช่วยให้ความคิดก้าวไกลของท่านเป็นจริงได้ ท่านกำลังแสวงหาอยู่ใช่หรือไม่ เราควรจะร่วมมือกันอย่างเข้มแข็งเพื่อการแก้ปัญหาให้ทันเวลา และตรงตามความต้องการ พร้อมทั้งสร้างความเจริญก้าวหน้าให้สถานบริการให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว