

โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคน

ศิริพร ตันติพูนวินัย* R.N., Ph.D.

บทคัดย่อ การบริหารงานพยาบาลให้ประสบความสำเร็จในสภาวะการขาดแคลนพยาบาลในปัจจุบัน ผู้บริหารทางการพยาบาลควรจะได้เรียนรู้และนำเอารูปแบบการบริหารงานที่ใช้ได้ผลดีจากแหล่งต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ การนำเอาคุณลักษณะดีเด่น 8 ประการที่ Peters และ Waterman ได้พบเห็นในบริษัทธุรกิจดีเด่นมาเปรียบเทียบกับโรงพยาบาล Magnet Hospital ที่ Kramer และ Schmalenberg ได้ทำการศึกษาพบว่าทั้ง 2 แห่งมีคุณลักษณะดีเด่นที่ใกล้เคียงกันมาก ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาล Magnet Hospital สามารถสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยให้พยาบาลทำงานอย่างมีความสุขและเต็มความสามารถจนทำให้มีพยาบาลเพียงพอในท่ามกลางสภาวะการขาดแคลนพยาบาล

คำสำคัญ: การขาดแคลนพยาบาล, การบริหารการพยาบาล

สภาวะการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบัน ได้กลายเป็นปัญหาใหญ่ให้กับโรงพยาบาลต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพคงจะเป็นอยู่และจะเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น หากจำนวนโรงพยาบาลและจำนวนเตียงผู้ป่วยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง และไม่ได้มีการวางแผนเตรียมบุคลากรทางการพยาบาลไว้รองรับได้ทัน ในสภาวะเช่นนี้ย่อมส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้การพยาบาลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ หากไม่ได้รับการแก้ไขได้ทันที

ปัจจุบันโรงพยาบาลต่าง ๆ ได้ดำเนินกิจการ

การขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในปัจจุบันมีสาเหตุหลักมาจากอัตราการเกษียณอายุของพยาบาลวิชาชีพที่เพิ่มขึ้น การขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และอัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพที่เพิ่มขึ้น การขาดแคลนบุคลากรทางการพยาบาลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน และอัตราการลาออกของพยาบาลวิชาชีพที่เพิ่มขึ้น

ในรูปแบบของธุรกิจ และมีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวาง เข้มขัน ในเรื่องคุณภาพของการรักษาพยาบาล (quality care) และการบริการที่มีคุณภาพ (quality service) คุณภาพทั้งสองอย่างนี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นจะต้องมีจำนวนบุคลากรเพียงพอ โดยเฉพาะจำนวนพยาบาลวิชาชีพ เพราะผู้ป่วยที่เข้ามาอยู่ในโรงพยาบาลมาด้วยสาเหตุเดียวคือไม่สามารถดูแลตนเองได้ที่บ้าน ดังนั้นหน้าที่การดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาล (patient care) ร้อยละ 90 กระทำโดยพยาบาล ซึ่งฝ่ายบริการพยาบาล (nursing service) เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการให้การ

*ผู้อำนวยการฝ่ายบริการพยาบาล โรงพยาบาลมิชชั่น กรุงเทพฯ

บริการดูแลให้ได้มาตรฐานตามเป้าหมายที่โรงพยาบาลวางไว้คือ การให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ (quality nursing care) เป็นบริการที่ประชาชนสามารถมาใช้ได้ตลอดเวลา (accessible) ฝ่ายบริการพยาบาลจะไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและโรงพยาบาลในการให้การพยาบาลที่มีคุณภาพขึ้นมาได้ หากโรงพยาบาลต่าง ๆ ยังไม่สามารถดึงดูดพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่ดีให้ทำงานกับโรงพยาบาลต่อไปได้

สภาวิชาการขาดแคลนพยาบาลของประเทศไทยในปัจจุบันมีสภาพคล้ายคลึงกับการขาดแคลนพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ.1970 เป็นต้นมา จนทำให้ American Academy of Nursing ตั้งกลุ่มทำงานขึ้นเพื่อสำรวจสภาพการขาดแคลนพยาบาล และจากผลการสำรวจโรงพยาบาลต่าง ๆ 165 แห่ง พบว่ามีอยู่ประมาณ 40 แห่ง ที่สามารถดึงดูดพยาบาลวิชาชีพให้ทำงานอยู่ด้วยเป็นเวลานาน เป็นโรงพยาบาลที่มีชื่อเสียงดีในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพ ในปี ค.ศ.1983 คณะทำงานได้เข้าไปสำรวจโครงสร้าง และระบบงานในโรงพยาบาลเหล่านี้ และได้เขียนรายงานไว้ในหนังสือชื่อ "Magnet Hospitals" Attraction and retention of professional nurses ในหนังสือเล่มนี้ได้รายงานให้ทราบถึงบรรยากาศของการทำงานที่พยาบาลทุกคนบอกว่าเป็นสถานที่ที่ดีน่าทำงาน (good place to work) และเป็นโรงพยาบาลที่พวกเขาสามารถปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างเต็มที่ (good place to practice nursing) เป็นโรงพยาบาลที่มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากโรงพยาบาลอื่น ๆ โดยทั่วไป

ได้มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่าอะไรที่ทำให้ Magnet Hospital เป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศ เรามีรูปแบบการดำเนินงานอย่างไร จากข้อสงสัยต่าง ๆ

เหล่านี้ทำให้ Kramer และ Schmalenberg^{1,2} ทำการวิจัยต่อจากกลุ่มทำงานของ American Academy of Nursing แต่การทำวิจัยในครั้งนี้ได้มุ่งเน้นไปยังโครงสร้าง และรูปแบบการดำเนินงานของ Magnet Hospital เพื่อเปรียบเทียบกับบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นที่ Peters และ Waterman³ ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Insearch of excellence ว่ามีลักษณะการทำงานเหมือนกันหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยพบว่าทั้ง Magnet hospital และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นมีโครงสร้างงาน และรูปแบบการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันมาก นอกเหนือจากนั้นยังได้เห็นคุณลักษณะพิเศษ 8 ประการในการทำงาน

โรงพยาบาลต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินงานในรูปแบบของธุรกิจในปัจจุบัน น่าจะได้ศึกษาโครงสร้างรูปแบบการดำเนินงานและคุณลักษณะพิเศษ 8 ประการจาก Magnet hospital เพื่อจะได้ทราบว่าอะไรคือเคล็ดลับแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานของเขา เราอาจจะไม่สามารถเลียนแบบ Magnet hospital ได้ทุกอย่าง แต่หากเราสามารถนำเอาคุณลักษณะที่ดีเด่นของเขามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในโรงพยาบาลของเราได้ก็จะเป็นประโยชน์แก่การดำเนินงานของเราได้บ้างไม่มากก็น้อย

คุณลักษณะดีเด่น 8 ประการที่ได้ค้นพบ คือ มุ่งเน้นการปฏิบัติ (bias for action)

เป็นโอกาสให้พนักงานทุกคนแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารเป็นไปแบบง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตองมาก พนักงานทุกคนกล้าลองและกล้าเสี่ยงที่จะทำงานในรูปแบบที่แปลกใหม่ และหากไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ก็จะไม่ถูกตำหนิจากผู้บังคับบัญชาให้เสียหน้าหรือเสียใจ ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงกล้าที่จะทำผิด เพราะมี

ความคิดว่าทำผิดพลาดดีกว่าไม่ได้ทำอะไรเลย (paralysis through analysis was avoided) รูปแบบการบริหารจัดการเป็นไปแบบ MBWA คือ Management by walking about คือผู้บริหารระดับสูงได้ลงเดินตรวจงานพบปะกับพนักงานระดับล่างด้วยตนเอง หากมีปัญหาอะไรที่ควรแก้ไข ก็สามารถแก้ได้ตรงจุด ไม่ต้องเสียเวลาเขียนรายงาน หรือต้องผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ให้ยุ่งยากเสียเวลา รูปแบบการทำงานเป็นแบบ Chunning คือการมี team work ที่ดี ประสานงานดี ทุกคนรู้งานดี ทำงานเก่ง และยินดีจะไปช่วยในที่ ๆ ขอความช่วยเหลือได้โดยไม่คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน ทุกคนมีความรู้สึกว่าจะเคลื่อนไหวได้สะดวกในเวลางาน และก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนงานด้วยกัน หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีการวางแผนงานที่ชัดเจน ทุกคนเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้และผลงานที่ออกมาจะเป็นเครดิตของลูกน้องเสมอ นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเอง โดยการสอนให้รู้จักแก้ปัญหา และตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเอง หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะใช้เวลาไปตรวจตราพบปะกับกลุ่มพยาบาลในระดับประจำการสม่ำเสมอ เพื่อรับรู้ปัญหา ผลงาน และทำตัวให้ลูกน้องมองเห็นได้ เข้าถึงได้ ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คล้าย ๆ กับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ Peters และ Waterman ได้กล่าวไว้

มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (close to the customer)

บริษัทที่ดีเด่นได้ให้ความสำคัญสูงสุดกับลูกค้า และถือว่าความใกล้ชิดกับลูกค้าเป็นภารกิจของพนักงานทุกคน บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้จะมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของสินค้า (quality

of product) การบริการที่เชื่อถือได้ (service reliability) และมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (staying in touch with the customer) Peters และ Waterman ได้พบเห็นจากบริษัทดีเด่นถึงความพยายามที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่ตรงตามความต้องการ (needs) และความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้า และการให้บริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจเสมอ การจะทำสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้ จำเป็นที่บริษัทจะต้องให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานที่สามารถทำให้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

ใน Magnet Hospital พบว่าได้มีการวางแผนงานกันอย่างรอบคอบในการให้การรักษาพยาบาลแก่ผู้ป่วยทุกคน จนทำให้ผู้ป่วยรู้สึกได้ว่าเขาได้รับการดูแลอย่างดี เขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่ง ในโรงพยาบาล เขามีพยาบาลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเอื้ออาทรห่วงใยเข้ามาดูแล และให้การช่วยเหลือเขาอยู่ตลอดเวลา ไม่เพียงแต่แผนกบริการพยาบาลแผนกเดียวเท่านั้นที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลผู้ป่วย แผนกอื่น ๆ ก็มีส่วนในการสร้างเสริมให้การดูแลผู้ป่วยได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นพยาบาล พนักงานทำความสะอาด พนักงานห้องอาหาร พนักงานซ่อมบำรุง ฝ่ายการเงินและอื่น ๆ จะต้องคำนึงถึงคุณค่าของการให้บริการที่มีคุณภาพกับลูกค้าเสมอ มิฉะนั้นคงจะทำงานร่วมทีมกับพนักงานคนอื่น ๆ ได้ยาก ดังนั้นใน Magnet Hospital จึงมีการจัดอบรมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องในเรื่องลูกค้าสัมพันธ์ และการบริการ เพื่อพนักงานทุกคนจะได้เรียนรู้เทคนิคการให้บริการที่ถูกต้องเหมาะสมตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้ป่วย การอบรมแต่ละครั้งจะจัดให้มีแพทย์และเจ้าหน้าที่ใน

ระดับผู้บริหารเข้ารับฟังด้วยเสมอ เพื่อว่าความต้องการที่จะให้ได้มาซึ่งการบริการที่มีคุณภาพจะเป็นที่รับรู้และเข้าใจของพนักงานทุกคน เพราะคุณภาพไม่สามารถจะเกิดขึ้นได้จากแผนกใดแผนกหนึ่งเท่านั้น แต่จากทุกแผนกในโรงพยาบาล และจะต้องเป็นความรับผิดชอบโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูง

มีหลักการ 3 อย่างที่ Peters และ Waterman ได้พบเห็นในบริษัทดีเด่นและปรากฏให้เห็นใน Magnet hospital ด้วย คือ (1) ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับลูกน้อง (2) ให้ความสำคัญกับลูกน้อง (people orientation) (3) มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีระบบต่อเนื่อง ใน Magnet Hospital หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลลงไปช่วยงานพยาบาลตามห้องผู้ป่วย และเดือนละครั้งจะอยู่เวรตึก (11.00 PM-07.00 AM) ร่วมกับพยาบาลอื่น ๆ ทำให้พยาบาลทุกคนรู้สึกหัวหน้าเข้าใจถึงภาระหน้าที่ และปัญหาของเขาอย่างจริงจัง นอกเหนือจากนั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลยังสนับสนุนให้ลูกน้องศึกษาต่อในแขนงต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่ทำอยู่ สนับสนุนให้มีการประกาศเกียรติคุณในฐานะ "พยาบาลดีเด่นแห่งปี" หรือใครมีผลงานดีเด่นทางด้านอื่น ๆ ก็มีการประกาศให้ทุกคนได้ทราบโดยทั่วถึงกัน ทำให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีค่า ตนเองได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร Magnet Hospital ทุกแห่งมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ป่วยต่อการบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และยังพบว่ามีการนำเอาแนวคิดและหลักการของการประกันและควบคุมคุณภาพ (Q.A.) มาใช้ในระดับยูนิต (Q.A. unit base) เพื่อแก้ไขปรับปรุงการรักษาพยาบาลให้อยู่ในระดับที่พอใจ และป้องกันไม่ให้เกิดมีปัญหาคืนขึ้นได้ คุณลักษณะ

พิเศษอีกอย่างหนึ่งของ Magnet hospital ซึ่ง Peters & Waterman ได้พบในบริษัทดีเด่น และให้ชื่อว่า Nichemanship หมายถึงแต่ละโรงพยาบาลต่างมีจุดเด่นพิเศษเหนือโรงพยาบาลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน เช่น โรงพยาบาลแต่ละแห่งต่างก็มีจุดเด่นในเรื่องดังต่อไปนี้ Primary nursing, Community health nursing, Home nursing service, Case management system หรือ Computerized nursing information system และอื่น ๆ โรงพยาบาลเหล่านี้มักจะเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ที่แปลกใหม่อยู่เสมอโดยไม่ค่อยเป็นผู้ตาม

มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (autonomy and entrepreneurship)

ค่านิยมและความคาดหวังของผู้บริหารที่มีต่อพนักงานทุกคนใน Magnet Hospital ที่เหมือนกับบริษัทดีเด่นคือ กระตุ้นให้พนักงานทุกคนทำงานได้อย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ (freedom to act on what you know) พยาบาลในระดับปฏิบัติการสามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ ทุกคนมีความรู้สึกว่าฝ่ายอำนวยการให้ความเชื่อใจและสนับสนุนให้คนงานสร้างงานขึ้นมาเอง แม้ว่าการทดลองทำงานในรูปแบบใหม่จะล้มเหลวบ้างก็ได้รับการยอมรับ (to try and fail is expected) ซึ่งผลการวิจัยของ Brooten และคณะ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความมีอิสระในการทำงานของพยาบาลกับคุณภาพการให้การพยาบาลสูงมาก

พยาบาลใน Magnet hospital มีความรู้สึกภูมิใจและเลื่อมใส ศรัทธาในงานที่ทำมาก ทุกคนรู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นเป็นงานมีคุณค่า เป็นงานที่มีความหมายในชีวิต รูปแบบการทำงานอย่างหนึ่งที่เด่นชัดคือ การนำเอาแนวคิด และวิธีการการ

ควบคุมคุณภาพงานมาใช้ในระดับแผนก (Q.A. unit base) ซึ่งทุกคนในแผนกมีส่วนร่วมในการสร้างงาน ประเมินผลงาน แก้ไขปรับปรุง และพัฒนางานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกว่างานนั้นเป็นงานของตนเอง ไม่ต้องให้ใครมาบังคับ หรือออกคำสั่งให้ทำ

พยาบาลใน Magnet hospital อยู่ในฐานะเพื่อนร่วมงานของแพทย์ (colleague) ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) ฝ่ายการพยาบาลมีสัมพันธภาพที่ดีและได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลเป็นอย่างดี พยาบาลมีความภูมิใจในตัวหัวหน้า และรู้สึกอยู่เสมอว่าหัวหน้าเป็นคนเก่ง มีอำนาจ มีความรู้ และประสบการณ์พอที่จะเป็นที่พึ่งของพวกเขาได้ หัวหน้าให้สิทธิและอำนาจ (empower) ในการทำงานกับพวกเขาทุกคน และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจนทำให้ Magnet hospital ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในกิจกรรมพิเศษทางการพยาบาล

เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (productivity through people)

รูปแบบการบริหารงานและการจัดการของ Magnet Hospital ที่คล้ายคลึงกับบริษัทดีเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้นำมีความสามารถในการจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้กับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำได้ให้ความไว้วางใจในความสามารถของลูกน้อง ให้เกียรติและมีความเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำให้ความดูแลเอาใจใส่กับลูกน้องเป็นอย่างดี ทำให้พนักงานมีความอบอุ่นใจ รักใคร่ปรองดองกัน ประหนึ่งว่าเป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน (family spirit) ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีการจัดงานเลี้ยงสังสรรค์ ทักคนศึกษา และกิจกรรมอื่น ๆ

ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

พยาบาลที่มีผลงานดีมักจะถูกขอให้ย้ายไปช่วยแผนกอื่น การย้ายถือเป็นการเลื่อนตำแหน่ง และเพิ่มเงินเดือน ไม่ได้เป็นการลงโทษ หรือมีผลงานไม่ดี หลักการขึ้นเงินเดือน ขึ้นตามความสามารถของคนไม่ใช่ตามอายุงาน และหากผู้ใดต้องการเงินเดือนสูงจะต้องพยายามทำงานพยาบาลข้างเตียงให้มีประสิทธิภาพ (competent-bed-side care) Magnet hospital ส่วนใหญ่จะนำระบบขั้นบันไดอาชีพทางคลินิก (clinical ladder) มาใช้เพื่อให้พยาบาลที่ทำงานข้างเตียงมีความรู้สึกภูมิใจในงานของตนว่าเป็นงานที่มีเกียรติมีคุณค่า

การประเมินผลงานจะทำกันเองในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในแผนก หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะจัดให้มีการประชุมปรึกษากับลูกน้องจนเป็นที่เข้าใจดี จึงมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ที่ทำงานของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเปรียบเสมือนศูนย์ปฏิบัติการของพยาบาล เพราะมีคนเข้าออกติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องมีพิธีรีตองอะไรมากมายนัก ทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุข พยาบาลมีความรู้สึกว่าเขาทุกคนสามารถทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการปฏิบัติการพยาบาลกับผู้ป่วยอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลอะไรมาก เพราะรู้ว่ามีคนดูแลเขาอย่างดีแล้ว ดังนั้นผลผลิตของงานจึงปรากฏออกมาดีตามที่คาดหวังไว้

สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (hands-on, value-driven)

บทบาทหลักของผู้นำที่พบเห็นทั้งในบริษัทที่ดีเด่น และใน Magnet hospital คือเป็นผู้ปลุกฝังเสริมสร้าง และทำให้ค่านิยมขององค์กรปรากฏ

ออกมาให้เห็นได้อย่างเด่นชัด เช่น ค่านิยมในเรื่อง:

1. ความเชื่อมั่นในความเป็น "หนึ่ง"
2. ความเชื่อมั่นในความสำคัญของการทำงานพื้นฐานให้ดีที่สุด
3. ความเชื่อในความสำคัญของแต่ละบุคคล
4. เชื่อในความเป็นเยี่ยมและผู้นำทางด้านสุขภาพและการบริการ
5. เชื่อว่าพนักงานทุกคนในองค์กรมีความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ และยินดีที่จะยอมรับความผิดพลาดได้
6. เชื่อในความสำคัญของคุณค่าข่าวสารต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. เชื่อและตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานแบบธุรกิจให้ได้กำไร และสามารถดำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในงาน

ค่านิยมต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้เขียนไว้ในคู่มือปฏิบัติงานหรือในคู่มือพนักงาน แต่นำเอาแนวคิดเหล่านี้มาสู่การปฏิบัติงานนั่นคือ ผู้นำเป็นผู้จุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในหัวใจของลูกน้องที่หลับใหลอยู่ให้มองเห็นความจำเป็นบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่และปลุกฝังแนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้เข้าไว้ในความรู้สึกนึกคิดของลูกน้องจนทำให้ลูกน้องสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้จนเกิดเป็นค่านิยมร่วมขึ้นได้สำเร็จ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลของ Magnet hospital เป็นบุคคลที่ลูกน้องสามารถพบปะได้และเข้าถึงได้ เป็นคนมีความรู้ดี มีจินตนาการอันกว้างไกล มีความสามารถในการจุดประกายไฟให้เกิดขึ้นในใจของผู้ปฏิบัติงานอย่างได้ผลดี เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงในระดับชาติ มีกิจกรรมร่วมกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในวิชาชีพให้ปรากฏออกมาอย่าง

เด่นชัดซึ่งทำให้พยาบาลมีความภูมิใจที่มีผู้นำเช่นนี้ คุณค่าขององค์กรเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และจากกลุ่มแพทย์ที่ทำงานด้วย การทำงานให้ได้ผลดีในแนวทางเดียวกันจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ร่วมกัน (corporate values) งานจึงสามารถจะก้าวไปได้ Magnet Hospital ให้ความสำคัญในเรื่องค่านิยมมาก ซึ่งเห็นได้จากการรับคนเข้าทำงานถ้าหัวหน้าพบว่าพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่มีอุดมการณ์ และค่านิยมที่ขัดกับองค์กรก็จะกระตุ้นให้ไปทำงานที่อื่น อีกประการหนึ่งในการให้การปฐมนิเทศ หากพบว่าพนักงานคนใดปรับตัวเข้ากับธรรมเนียม และค่านิยมขององค์กรได้ยากก็จะแนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยเช่นกัน ค่านิยมในการให้การพยาบาลอย่างมีคุณภาพ เป็นสิ่งที่หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลพยายามเสริมสร้างให้เกิดขึ้น และฝ่ายปฏิบัติการก็รับไว้ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยเหตุนี้ Magnet hospital จึงได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในการให้การพยาบาล

ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (stick to the knitting)

การทำงานเฉพาะในสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง เป็นหลักการเดียวที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องกับฝ่ายการพยาบาลของ Magnet hospital ความอยู่รอดของโรงพยาบาลและฝ่ายการพยาบาลในปัจจุบันคือการเปลี่ยนแปลงและการสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่เสมอแทนที่จะทำแต่งงานที่มีความชำนาญเพียงอย่างเดียว

รูปแบบเรียบง่าย ธรรมดา พนักงานอำนวยความสะดวก (simple form, lean staff)

Peters และ Waterman พบว่าบริษัทธุรกิจดีเด่นมีเจ้านายน้อยคน การทำงานขั้นตอนน้อย

มีการกระจายอำนาจให้กับพนักงานอย่างเต็มที่ Magnet Hospital จะมีหัวหน้าอยู่สองระดับคือ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล และหัวหน้าตึกเท่านั้น บริษัทธุรกิจดีเด่น และ Magnet hospital มีโครงสร้างซึ่งเปรียบเสมือนเสาหลักในการทำงานที่โดดเด่น 3 อย่าง คือเสาหลักแห่งความมั่นคง (stability pillar) เสาหลักแห่งความเป็นเจ้าของ (entrepreneurial pillar) และเสาหลักแห่งการละลายความเคยชิน (habit-breaking pillar)

พนักงานใน Magnet hospital มีความรู้สึกมั่นคงในตัวเอง ในงาน ในเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่มั่นคงนี้ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ทุกเวลาที่เห็นว่าสมควรและเหมาะสม พนักงานมีความคิดอยู่เสมอว่าเขาเป็นเจ้าของโรงพยาบาลร่วมกันกับพนักงานคนอื่น ๆ ดังนั้นการทำงานในหน่วยเล็ก ๆ แต่ละหน่วยจึงทำกันอย่างดีที่สุด และคิดอยู่เสมอว่าจะสร้างงานใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร การทำงานของพยาบาลในระดับหัวหน้าตึกจะไม่ติดอยู่กับวิธีการและรูปแบบการทำงานแบบเก่า แต่มักจะเปิดโอกาสให้พยาบาลรุ่นใหม่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยเห็นได้จากการรับพยาบาลใหม่เข้ามา หัวหน้าตึกจะไม่บอกให้ทำตามรูปแบบการทำงานที่เคยทำมาแต่เดิม แต่จะบอกว่าการมาทำงานที่นี่มีอะไรที่จะช่วยให้งานดีขึ้น และตนเองมีส่วนช่วยในงานนี้มากน้อยแค่ไหน ดังนั้นพนักงานทุกคนพยายามปรับตัวให้เข้ากับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอยู่เสมอจนกลายเป็นธรรมเนียมไป การกระจายอำนาจลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้าตึกแต่ละหน่วยจะมี Q.C.unit base และมีมาตรฐานการทำงานเป็นของตนเอง

เข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (simultaneous loose-tight properties)

มีผู้ตั้งข้อสงสัยว่าการทำงานอย่างมีอิสระในสภาพการทำงานที่เน้นความเข้มงวดนั้นจะเป็นไปได้ได้อย่างไร การทำงานอย่างอิสระ และมีเอกภาพได้จะต้องตั้งอยู่บนฐานของหลักการที่เข้มงวดเสมอ (autonomy is a product of discipline) หลักการอันเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างขององค์กรจะเป็นเสมือนกรอบที่จะชี้นำการทำงานในแนวทางที่ถูกต้อง คุณค่าที่เด่นชัดอย่างหนึ่งใน Magnet hospital คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยเน้นคุณค่าของการทำงานและการบริการอย่างมีคุณภาพโดยเคร่งครัด Peters และ Waterman พบว่าความเข้มงวดในคุณค่าบางอย่างในองค์กรทำให้คุณค่านั้น ๆ มีความชัดเจนมากขึ้นเมื่อพนักงานมองเห็นคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจนก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น Magnet hospital และบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นจะเข้มงวดในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และคุณภาพการให้บริการ แต่ในขณะเดียวกันก็ผ่อนคลายให้พนักงานตัดสินใจทำงานกันเองอย่างมีเอกภาพตามคุณค่าที่วางไว้อย่างชัดเจน

สรุป

โรงพยาบาลต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินกิจการในรูปแบบของธุรกิจ จำเป็นจะต้องศึกษาวิธีการดำเนินงานของบริษัทธุรกิจดีเด่นมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน Magnet Hospital ได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลที่ดีเด่น เพราะมีรูปแบบการดำเนินงานคล้ายคลึงกับบริษัทธุรกิจที่ดีเด่นคือ มีค่านิยมร่วมในเรื่องคุณภาพของงานเด่นชัดมาก พนักงานทำงานอย่างมีเอกเทศ ขึ้นต่อน้อย การติดต่อสื่อสาร

ดำเนินไปแบบเรียบง่ายเป็นกันเอง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสทำงานอย่างเต็มความสามารถ ให้คุณค่าในการศึกษาเพิ่มเติม ให้เกียรติ ให้ความเอาใจใส่ดูแล เชื้ออาหารแก่พนักงานทุกคนอย่างใกล้ชิด และเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมดพนักงานทุกคนพยายามที่จะทำงานให้ได้ถึงความเป็นเลิศอยู่เสมอ

ความสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้ Magnet Hospital เป็นโรงพยาบาลที่มีความเป็นเลิศนั้นก็คือคุณค่าในการทำงานอย่างมีคุณภาพเด่นชัดมาก ผู้บริหารโรงพยาบาลจะสำรวจคุณค่าขององค์กรอย่างใกล้ชิด และหาทางที่จะเสริมสร้างคุณค่าเหล่านี้ออกมาให้พนักงานได้เห็นอย่างเด่นชัด เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของทุกคน แต่เป็นที่น่าเสียดายที่โรงพยาบาลทั่วไปมักจะทุ่มเทความสนใจไปยังเรื่องราคา เรื่องกำไร ขาดทุน จนลืมนึกถึงคุณค่าขององค์กรไป การคิดถึงเรื่องราคาไม่ใช่สิ่งไม่ดี แต่เรื่องราคาเพียงอย่างเดียวไม่ได้ทำให้งานมีคุณภาพขึ้นมาได้ การเสริมสร้างงานให้มีคุณภาพเหมาะสมกับราคานั้นทำได้โดยการคัดเลือกพนักงานในทุกระดับให้มีค่านิยมสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรในฝ่ายบริหาร และสิ่งสำคัญที่สุดคือคุณค่าของฝ่ายการพยาบาลจะต้องสอดคล้องกับคุณค่าของแผนกต่าง ๆ ในโรงพยาบาลด้วย

เมื่อโรงพยาบาลให้คุณค่าในเรื่องการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ โรงพยาบาลจะต้องรู้แหล่งผลิตคุณภาพการดูแลผู้ป่วย เพราะการดูแลผู้ป่วยเป็นผลผลิตหลักของโรงพยาบาล Magnet Hospital ตระหนักดีว่าแผนกที่สามารถผลิตคุณภาพการดูแลผู้ป่วยได้คือ แผนกบริการพยาบาล ซึ่งแผนกอื่น ๆ จะต้องให้การสนับสนุนการทำงานของแผนกนี้ เพื่อ

การบริการพยาบาลจะได้ถึงคุณภาพสูงสุดอย่างแท้จริง

เอกลักษณ์ที่โดดเด่นอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้ Magnet hospital ได้ชื่อว่าเป็นโรงพยาบาลแห่งความเป็นเลิศคือ รูปแบบการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจลงถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้กลุ่มพยาบาลที่ทำงานข้างเตียง มีความรู้สึกว่าตนเองทำงานได้อย่างเป็นเอกเทศตามหลักการและวิธีการที่ได้เรียนรู้มาอย่างเต็มที่ สามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพจริง ๆ ดังนั้นทุกคนจึงพยายามที่จะทำงานให้ได้ถึงคุณภาพสูงสุดตามเป้าหมายขององค์กร เพื่อผลประโยชน์ของผู้ป่วยทุกคน

การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นทางการพยาบาลข้างเตียง ทำให้พยาบาลมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติการพยาบาล มีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และผลที่ตามมาคือคุณภาพการให้การพยาบาลเพิ่มขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าสภาวะการขาดแคลนพยาบาลมองได้ 2 ด้าน คือความขาดแคลนจากภายใน (internal nursing shortage) และความขาดแคลนจากภายนอก (external nursing shortage)

ความขาดแคลนพยาบาลจากภายในเกิดจากการมีพยาบาลที่ขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ คือมีแต่กลุ่มพยาบาลที่จบใหม่หรือพยาบาลที่มีประสบการณ์แต่ยังไม่ใหม่กับงานที่ทำ มีพยาบาลชารมาก (part-time and float nurses) พยาบาลที่ไม่รู้จักองค์กร ไม่รู้จักผู้ป่วย ไม่รู้จักอุปกรณ์เครื่องมือ ไม่รู้จักแพทย์ ไม่รู้คุณค่าและธรรมเนียมขององค์กร หรือค่านิยมส่วนตัวของพยาบาลไม่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ไม่ได้รับการสนับสนุนจากแผนกต่าง ๆ ทำให้พยาบาลต้องทำงานอื่นจนไม่มีเวลาให้กับผู้ป่วย และพยาบาลไม่มีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่

ความขาดแคลนพยาบาลจากภายนอก มีปัจจัยมาจากการผลิตพยาบาลไม่เพียงพอกับความต้องการ พยาบาลศึกษาต่อเนื่องในแขนงต่างๆ มากขึ้น ผู้ป่วยในโรงพยาบาลมีอาการหนักขึ้น และความซับซ้อนของโรคมีมากขึ้น พยาบาลทำงานอื่นมากขึ้น เช่น ทำงานเป็นพยาบาลในบริษัท ประกันชีวิต ขายเครื่องมือแพทย์ ตัวแทนขายยา พยาบาลประจำศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ พยาบาลประจำบริษัทขายเครื่องสำอางค์ เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน อีกประการหนึ่งการนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการรักษาพยาบาลและจำนวนประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น ทำให้ต้องเพิ่มจำนวนพยาบาลมากขึ้นตามไปด้วย

การแก้ไขสภาวะการขาดแคลนพยาบาลใน Magnet hospital แก้ไขจากสภาวะการขาดแคลนภายใน คือการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พยาบาลเกิดความสุข และความพึงพอใจในงาน กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างเต็มที่ ให้ทุกคนเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่ตนได้ทำ ว่าเป็นงานที่มีคุณค่า และเป็นงานที่มีเกียรติ

โดยสรุป Magnet Hospital เป็นแบบอย่างที่ดีของโรงพยาบาลที่ให้การรักษาคูแลที่มีคุณภาพ เป็นโรงพยาบาลที่มีคุณค่าลักษณะดีเด่นคล้ายกับบริษัทธุรกิจดีเด่นที่ Peters และ Waterman ได้

บรรยายไว้ ลักษณะโดดเด่นของ Magnet Hospital นอกจากความเป็นเลิศแล้วผู้ที่เข้ามาใช้บริการยังสามารถสัมผัสได้ถึงความมีใจแน่วแน่ มั่นคง ของบุคลากรว่ามีความตั้งใจที่จะทำงานธรรมดาๆ ให้เป็นงานที่ไม่ธรรมดาขึ้นมาให้ได้

เอกสารอ้างอิง

1. Kramer M, Shmalenberg C. Magnet Hospitals : Institutions off ecellnce. Part 1 **JONA** 1988;18:11-19.
2. Kramer M, Shmalenberg C. Magnet Hospitals : Institutions of excellence. part II **JONA** 1988:13-24.
3. Peters T, Waterman RH. **Insearch of excellence.** New York : Harper & Row Publishers, 1982.

บรรณานุกรม

- Del Bueno D, Vincent P. Organizational culture : How important is it? **JONA** 1986;16(10):15-20.
- Kramer M, Hafner L. Shared values : Impact in staff nurse job satisfaction and perceived productivity. **Nursing Research.** 1989;38:172-178.
- Krame M. Nursing in the 90's : Trends to watch. **Nursing 90.** 1990.
- Krame M. Magnet Hospitals : Excellence revisited. **JONA.** 1990.
- McClure M, Poulin M, Sovie M, Wandelt M. **Magnet hospitals :Attraction and retention of professional nurses.** Kansas City, Mo. : American Nurses Association, 1982.

Magnet Hospital

Siriporn Tantipoolvinal* RN., Ph.D

Abstract The success of Managing the Nursing Department during the time of nursing shortage is very challenging. The nurse leader must focus on those who are succeeding. Using the eight characteristics identified by Peters and Waterman in their book in search of Excellence, the study analyzes 16 Magnet Hospitals to ascertain to what extent they possessed characteristic similar to the best run companies in the Corporate Community. Analysis indicates many areas of strong correspondence. Kramer and Schmalenberg find out that these Magnet Hospitals dealing effectively with the nursing shortage by creating organizational condition conducive to eliminating internal nurse shortage.

Key words: Magnet Hospital, Nursing shortage, Nursing administration

เมื่อโรงพยาบาลให้ค่าตอบแทนสูงแก่บุคลากรพยาบาลในโครงการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ โรงพยาบาลจะต้องหันหลังผลิตคุณภาพการดูแลผู้ป่วย เพราะการดูแลผู้ป่วยเป็นผลผลิตต้นกล้าของโรงพยาบาล Magnet Hospital ธรรมชาติที่ว่าแผนกที่สามารถผลิตคุณภาพการดูแล

เป็นองค์ประกอบสำคัญให้หน่วยงานต่างในโรงพยาบาลสามารถผลิตผลงานได้เป็นอย่างดีและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่มีอยู่หรือที่เรียกว่าระบบการดูแลสุขภาพที่มีประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานนั้นเอง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่มีคุณภาพสูงมักจะถูกดึงตัวไปทำงานในหน่วยงานอื่นที่มีค่าตอบแทนสูงหรือมีงานที่ท้าทายกว่า ดังนั้นจึงต้องพยายามที่จะสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานให้มีความน่าสนใจและท้าทายมากขึ้น

*Director of Nursing, Mission Hospital