



เอกสารประกอบการสอน
วิชา 619411 ภาวะผู้นำและการจัดการทางการพยาบาล
(Leadership and Nursing Management)

จัดทำโดย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรีเกียรติ อนันต์สวัสดิ์

สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2556

บทที่ 1 บทนำ

ทฤษฎีการบริหารการพยาบาล

“ขณะที่เรากำลังได้รับชัยชนะในสงครามเย็นนอกบ้าน เรากลับต้องพ่ายแพ้แก่การต่อสู้กับความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจและความเป็นธรรมในสังคมภายในบ้านเรา ที่นี้เอง เราได้เปลี่ยนแปลงโลกมาแล้ว ถึงเวลาที่เรจะต้องเปลี่ยนแปลงสหรัฐเสียที” (บิลล์ คลินตัน, 2535)

“What is our one thing needful? To have high principles at the bottom of al. Without this, without having laid our foundation..... We know who said, if your foundation is laid in shifting sand, you may build your house, but it will tumble down. But if you build it on solid ground, this is called being rooted and grounded in Christ.” (Nightingale, 1914)

วัตถุประสงค์ เมื่อเรียนจบนักศึกษาสามารถ

1. อธิบายทฤษฎีการบริหารแต่ละประเภทได้
2. อธิบายองค์ประกอบของการบริหารได้
3. วิเคราะห์ประเด็นปัญหาการบริหารและเสนอแนวทางแก้ปัญหาได้

แนวคิด

โรงพยาบาล ฝ่ายการพยาบาลมีนโยบายหลักในการทำงานคือเน้นคุณภาพสูงสุด ผู้รับบริการปลอดภัย มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมกับคุณภาพการบริการ ดังนั้นการประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหารในโรงพยาบาล และฝ่ายการพยาบาลจึงมีความสำคัญต่อเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงาน

ความหมาย

การบริหาร (Administration) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปดำเนินงานโดยใช้ศาสตร์และศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ใช้ทรัพยากร บุคลากรในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ

การบริหารและการจัดการ เป็นคำที่ใช้แทนกันได้ แต่คำว่า “การบริหาร” มักใช้ในองค์กรภาครัฐ ส่วนการจัดการ (Management) มักใช้ในองค์กรเอกชน หรือธุรกิจ

ประวัติและความเป็นมาของทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีการบริหารส่วนใหญ่มีจุดเริ่มต้นมาจากภาคธุรกิจ มีพัฒนาการตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1800 ในประเทศแถบยุโรป อเมริกา การบริหารจัดการจะเน้นผลผลิต

เมื่อพบปัญหาด้านแรงงาน จึงประยุกต์ศาสตร์เน้นการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจ แต่เป้าหมายคือผลผลิตนั่นเอง อย่างไรก็ตามจากแนวคิดของฟลอเรนซ์ ไนติงเกล การดำเนินงานต่างๆ แม้มีหลักการที่สูงส่งเพียงใดก็ตาม ต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่งก่อนเสมอ ซึ่งพื้นฐานที่แข็งแกร่งที่สุดคือหลักศาสนา ซึ่งไนติงเกลนำมาใช้ในการบริหารและปฏิรูประบบงานการพยาบาลและสาธารณสุข

ทฤษฎีการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific management)

Frederick W Taylor (ค.ศ.1900-1930) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์ เป็นวิศวกร มีประสบการณ์ทำงานในโรงงาน ร่วมกับการทำวิจัยขณะทำงาน มีความเชื่อว่าเจ้าของกิจการหรือผู้บริการต้องการผลผลิตที่ดี มีกำไรสูง ส่วนพนักงานต้องการค่าตอบแทนจากการทำงานสูงเช่นกัน ซึ่งเทเลอร์ ได้กำหนดระบบการบริหารดังนี้

1. เน้นการทำงานโดยผู้เชี่ยวชาญ ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน
2. ส่งเสริมศักยภาพของพนักงาน โดยฝึกอบรม และจัดคนทำงานตามความสามารถ
3. ส่งเสริมความร่วมมือ ความสำเร็จในการทำงาน การจูงใจโดยใช้เงิน เพื่อให้เกิดการทุ่มเททำงาน
4. แบ่งงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน แบ่งงานเป็นส่วนๆ

สถานการณ์ในโรงพยาบาล มีการดำเนินงานตามทฤษฎีนี้ดังนี้

1. โรงพยาบาลจะจำแนกผู้ป่วยเป็นแผนกต่างๆ ได้แก่ แผนกอายุรกรรม แผนกศัลยกรรม แผนกสูติกรรม แผนกกุมารเวชกรรม เป็นต้น ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในแต่ละแผนกจะต้องมีความเชี่ยวชาญในสาขาที่ตนปฏิบัติงาน
2. ผู้ที่ปฏิบัติงานระดับวิชาชีพ ต้องได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทาง หรือได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ หรือได้รับการศึกษาต่อที่สูงขึ้น
3. แผนกต่างๆ ในโรงพยาบาล บุคลากรในแต่ละสาขาวิชาชีพต้องมีการประสานความร่วมมือในการทำงาน โดยมีเป้าหมายในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ
4. การจูงใจให้บุคลากรทางการแพทย์ทุ่มเทในการทำงาน มีหลายปัจจัย ได้แก่ การให้สวัสดิการ การตอบแทนเป็นเงิน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

Management Functions Identified

Henry Fayol (ค.ศ. 1841-1925) เป็นวิศวกร ทำงานที่บ่อแร่ และเป็นผู้จัดการบริษัทถ่านหินและเหล็กกล้า มีหลักในการบริหารจัดการ 5 ประการดังนี้ (Marquis,2012)

1. การวางแผน (Planning) การวางแผนการทำงาน เกี่ยวข้องกับปรัชญาองค์กร เป้าหมาย นโยบาย มีโครงการหรือกิจกรรม มีแผนระยะสั้น ระยะยาว ระบุงบประมาณในโครงการหรือกิจกรรมที่ดำเนินงาน
2. การจัดระบบองค์กร (Organizing) ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารงาน ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน คณะกรรมการต่างๆ ในการดำเนินงานตามแผนให้บรรลุเป้าหมาย
3. บุคลากร (Staffing) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีระบบการปฐมนิเทศที่มี มีการพัฒนาบุคลากร สร้างทีมงาน มีระบบสวัสดิการและสังคมที่ดี
4. การบังคับบัญชา สั่งการ (Directing) การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การบริหารความขัดแย้ง การมอบหมายงาน การสื่อสารในหน่วยงาน และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. การควบคุมกำกับ (Controlling) การประเมินผลการทำงาน การกำกับตรวจสอบด้านการเงิน การควบคุมคุณภาพ การควบคุมด้านกฎหมายและจริยธรรม การควบคุมด้านวิชาชีพ เป็นต้น

สถานการณ์ในโรงพยาบาล มีการดำเนินงานตามทฤษฎีนี้ดังนี้

1. โรงพยาบาลแต่ละแห่งมีการกำหนด ปรัชญา วิสัยทัศน์ของโรงพยาบาล และของหอผู้ป่วยแต่ละแผนก แต่สำหรับไนติงเกล เธอมีความเฉลียวฉลาด และเป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูล หลังกลับจากสงครามไครเมีย เธอคิดเสมอว่าต้องแก้ไขและปฏิรูประบบสุขภาพในกองทัพ แต่เธอเป็นคนนอกกองทัพ คงจะดำเนินการได้ยาก เมื่อสมเด็จพระราชินีมีพระสงค์ให้ไนติงเกลเข้าเฝ้า เธอจึงเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับสถิติต่างๆ ปัญหาที่ค้นพบ และเสนอแผนการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีอุปสรรคมากมายที่จะดำเนินการตามแผน แต่เธอทำได้สำเร็จ
2. การจัดระบบองค์กร ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานสำคัญในสายงานของโรงพยาบาล และเป็นกลุ่มงานที่มีบุคลากรมากที่สุด ฉะนั้นการดำเนินงานโรงพยาบาลจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนสำคัญคือกลุ่มงานการพยาบาล ซึ่งระบบการบริหารงานของกลุ่มงานการพยาบาลจากอดีตถึงปัจจุบันยังยึดระบบอาวุโส แต่ในศตวรรษที่ 21 โครงสร้างการบริหารงานมีการพิจารณาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ หรือมีวุฒิการศึกษาสูงเป็นผู้บริหารและรับผิดชอบงานด้านต่างๆ มากขึ้นเป็นลำดับ
3. บุคลากรทางการพยาบาล โรงพยาบาลหลายแห่งมีการคัดเลือกพยาบาลเข้าทำงานที่เน้นผู้มีศักยภาพ แต่โรงพยาบาลหลายแห่งมีความขาดแคลนพยาบาลมาก ดังนั้นจึงไม่มีโอกาสเลือกพยาบาลที่มีอุดมการณ์หรือต้องการอุทิศตนเข้าทำงานในหน่วยงาน แต่สำหรับเรื่องสวัสดิการของพยาบาลในปัจจุบันค่อนข้างดีมาก ส่วนเรื่องภาระงานที่หนักเกินไปยังพบในโรงพยาบาลต่างจังหวัดทุกแห่ง ส่งผลให้พยาบาลลาออกจากงานในอัตราที่สูง

4. การบังคับบัญชา กลุ่มงานการพยาบาลมีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน คือมีรองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล มีผู้อำนวยการเฉพาะทาง หัวหน้าหอผู้ป่วย รองหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลวิชาชีพ ตามลำดับ ซึ่งมีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

5. การควบคุมกำกับ มีการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยมีการนิเทศงานตามสายการบังคับบัญชา มีระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการพิจารณาโทษทางวินัย ระบบบริหารความเสี่ยง ฯลฯ

จากทฤษฎีของ Fayol ได้มีการพัฒนาต่อยอดโดย Luther Gulick (ค.ศ.1937) มีหลักการเพิ่มจากของ Fayol ดังนั้นกระบวนการบริหารมี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดระบบองค์กร (Organizing) 3) บุคลากร (Staffing) 4) การบังคับบัญชา สั่งการ (Directing) 5) การประสานงาน (Coordinating) 6) การรายงาน (Reporting) 7) งบประมาณ (Budgeting) หรือที่เรียกว่า POSDCORB

การบริหารตามระบบราชการ : Bureaucracy

Max Weber (ค.ศ. 1922) ชาวเยอรมัน เป็นอาจารย์สอนกฎหมาย สังคมศาสตร์ และ เศรษฐศาสตร์ ในมหาวิทยาลัย หลักการบริหารมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดหลักเกณฑ์ ระบบ โครงสร้างการบริหารองค์กรที่จะมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด
 2. มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับชั้น (Hierarchy of authority)
 3. จัดระบบให้มีการนิเทศ ติดตามงานจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงลงสู่ระดับล่าง
 4. ระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงานให้ครอบคลุมสิทธิและหน้าที่การทำงานในบทบาทต่างๆ
- โรงพยาบาลส่วนใหญ่มีการบริหารงานในระบบราชการ ซึ่งบูรณาการแนวคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ร่วมกับหลักการบริหารของ Henry Fayol และ Luther Gulick

Human Relations Management (1930-1970)

Mary Parker Follett (1926) เป็นผู้ริเริ่มทฤษฎีนี้เป็นคนแรก ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (participative decision making) คือหลักการพื้นฐานที่สำคัญที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จและทุกคนมีความสุขในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้นำมาใช้จนถึงปัจจุบัน Follett กล่าวว่า แม้ผู้บริหารจะมีอำนาจในการสั่งการ แต่มีอาจทำให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงานได้ ในกรณีที่สิ่งทีสั่งการให้ดำเนินการไม่สอดคล้องกับความเชื่อ หลักการที่ผู้ปฏิบัติยึดถือ ดังนั้นการที่ผู้บริหารและบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจะเกิดผลดีด้านความร่วมมือการทำงาน และบุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ขั้นตอนในการบริหารงานมีดังนี้

1. ความเท่าเทียมกัน ร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

2. คำนี้ถึงความต้องการ การยอมรับของพนักงานทุกคน
3. การบริหารงานรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานฝ่ายปฏิบัติ

Behavior theory

Elton Mayo (ค.ศ. 1953) ทฤษฎีนี้การบริหารงานเน้นที่พนักงาน และการเพิ่มผลผลิตในโรงงาน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน มีขั้นตอนการบริหารดังนี้

1. ปัจจัยที่ทำให้ผลิตจะเพิ่มขึ้นคือจิตวิทยา
2. ผู้บริหารต้องสนใจความรู้สึกของคนทำงาน
3. พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Douglas McGregor (ค.ศ. 1960) ได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ คือทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X ผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานเป็นคนเกียจคร้าน ต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด ต้องชี้แนะแนวทาง ส่วน Theory Y ผู้บริหารเชื่อว่าพนักงานมีความสุขกับการทำงาน มีแรงจูงใจในตนเอง มีพลังอย่างแรงกล้าในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นสมมติฐานของทฤษฎีสรุปได้ดังนี้ (นิตยา ศรีญาณลักษณ์, 2552)

สมมติฐานทฤษฎีเอกซ์

1. คนส่วนใหญ่จะขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน มักเลี่ยงงาน
2. บุคคลโดยเฉลี่ยต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการจึงจะทำงาน
3. คนส่วนใหญ่มักไม่มีความพยายามและความรับผิดชอบ

สมมติฐานทฤษฎีวาย

1. โดยพื้นฐานของคนแล้ว พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน
2. คนโดยทั่วไป มีความขยันหมั่นเพียรและรับผิดชอบ
3. คนโดยพื้นฐานมีความคิดริเริ่มด้วยตนเองถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง
4. คนทั่วไปโดยพื้นฐานจะพยายามพัฒนาตนเองและวิธีทำงานอยู่เสมอ

สถานการณ์ในโรงพยาบาล การดำเนินงานตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์มีดังนี้

1. ในโรงพยาบาลจะมีคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯลฯ ซึ่งมีผู้แทนของแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ ฉะนั้นการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จึงยึดความเห็นและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2. บุคลากรทางการแพทย์ เป็นผู้ที่ทำงานไม่เป็นไปตามเวลาของหน่วยงานอื่น นั่นคือต้องทำงาน 24 ชั่วโมง โดยจัดตารางเวลาทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะเน้นสวัสดิการของบุคลากร เงินตอบแทนความปลอดภัยในการทำงาน จากผลการวิจัยของอภิญญา จำปามูล (2555) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง

การจัดอัตรากำลังพยาบาล สภาพแวดล้อมในการทำงานกับคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของพยาบาล
โรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การจัดอัตรากำลังพยาบาลและ
สภาพแวดล้อมในการทำงาน ร่วมกันทำนายคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของพยาบาลได้ร้อยละ 18.6 อย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. แผนกต่างๆ ในโรงพยาบาล จะมีกล่องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ทั้งนี้เพื่อการ
ปรับปรุง พัฒนาคุณภาพบริการ ส่วนการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรของฝ่ายบริหาร จะดำเนินการ
ในรูปแบบการประชุม สัมมนา และการรับฟังปัญหาผ่านผู้บริหารระดับต้น ระดับกลางขึ้นไป สู่มุขมนตรี
ระดับองค์กร

4. สำหรับระบบการควบคุมคุณภาพการทำงาน โรงพยาบาลส่วนมากยึดระบบราชการ ดังนั้น
จึงมีสมุดหรือเครื่องมือในการลงเวลาทำงาน มีการนิเทศ และบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น ส่วนลักษณะ
บุคลากรในระบบราชการ มีหลากหลายลักษณะ มีทั้งบุคคลที่ตรงตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทั้งนี้มี
ระบบสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณแก่ผู้ทำงานดีเด่น
ระดับหน่วยงาน ระดับจังหวัด ระดับประเทศ และจากสมาคมวิชาชีพต่างๆ

Management by objective (MBO) (Marquis and Huston,2012)

การบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารงานลักษณะ
นี้จะมีเครื่องมือที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal) แต่
ละคน รวมทั้งประเมินพัฒนาการในการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
ขั้นตอนการดำเนินงานมีดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารร่วมกันกำหนดและหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่
ความรับผิดชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กร
2. ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวร่วมกับผู้บริหาร ซึ่งการบริหารงาน
ลักษณะนี้เน้นที่การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนวิธีการทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะใช้วิธีการใดก็ได้
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารร่วมตกลงเกี่ยวกับเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการ
ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งกำหนดระยะเวลาในการทำงานให้ชัดเจน
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหารนัดประชุมกันเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานเป็น
ระยะๆ ประเมินปัญหา อุปสรรค ในการทำงาน การต้องการการสนับสนุนด้านทรัพยากร หรือ
งบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวก
5. บทบาทของผู้บริหารคือเป็นผู้สนับสนุน ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือให้ดำเนินงานถึงเป้าหมาย
6. ระหว่างกระบวนการประเมิน ผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าผู้ปฏิบัติได้ค้นพบเป้าหมาย หรือมี
วิธีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหรือไม่

7. กระบวนการของ MBO เน้นที่ผลลัพธ์ ผลผลิต มิได้เน้นที่ลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน

การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality management : TQM)

แนวความคิดการบริหารที่ยึดคุณภาพ เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพชนะการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นที่ประกอบกิจการเช่นเดียวกัน และเน้นบุคคลทรัพยากรมนุษย์ในการการทำงานให้สำเร็จและมีคุณภาพ จึงเน้นความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานให้มีส่วนร่วมเพื่อคุณภาพของสินค้าและบริการ หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม มี 3 ประเด็นดังนี้

1. มุ่งสนใจลูกค้า หรือผู้รับบริการ (Customer focus) การบริการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้มากที่สุด

2. ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ (Process improvement) เป็นการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เปลี่ยนแปลงให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม ปรับปรุงบริการหรือผลิตภัณฑ์ให้ทันสมัยต่อความต้องการของผู้รับบริการเสมอ

3. การมีส่วนร่วมทั้งองค์กร (Total involvement) บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานต้องมีส่วนร่วม เสนอความเห็น พัฒนางาน ผู้นำต้องสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ให้เกิดความทุ่มเทในการทำงาน ให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น

สำหรับการบริหารงานตามทฤษฎีนี้ในองค์กรพยาบาล มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพยาบาลประจำการดังนี้ (Yoder-Wise,2011)

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (ทางการพยาบาล)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. กำหนดกิจกรรมที่ต้องปรับปรุง พัฒนา การสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพ และกำหนดผลลัพธ์ในการดูแลผู้ป่วย
3. จัดทำโครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากร และการกำจัดอุปสรรคต่อการพัฒนางาน
4. กำหนดกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาดในการดูแลผู้ป่วย การรักษาพยาบาล และความเสี่ยงที่เกิดกับผู้ป่วย
5. ประเมินความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารระบบคุณภาพ และจัดการอบรม หรือให้ความรู้แก่บุคลากร
6. จัดระบบข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอก ระบบเอกสารหรือสารสนเทศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

7. จัดระบบสนับสนุนแก่บุคลากรในการทำงานที่มีคุณภาพ

บทบาทผู้บริหารระดับกลาง

1. รับผิดชอบการดำเนินงานให้มีคุณภาพ มีความปลอดภัยตามตัวชี้วัดที่กำหนด

2. ชี้แจง สื่อสารถึงพยาบาลประจำการเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงาน
 3. ประชุมกับพยาบาลประจำการเกี่ยวกับการดำเนินงานตามระบบ และให้ความช่วยเหลือในการพัฒนางาน
 4. ใช้ข้อมูลต่างๆ ในการวัดและประเมินผลการพัฒนางาน
 5. ทำงานร่วมกับพยาบาลประจำการตามแผนปฏิบัติการ ในกรณีซึ่งงานบางอย่างไม่สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
 6. จัดสรรเวลาสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการอภิปราย ชักถาม ถึงปัญหา อุปสรรค รวมทั้งแนวทางในการประเมินผลงาน
 7. สังเกตการทำงานโดยตรง และเป็นพี่เลี้ยงให้กับพยาบาลประจำการ
 8. ปรึกษากับทีมพัฒนาคุณภาพ หรือทีมบริหารความเสี่ยงกรณีมีปัญหา อุปสรรค
 9. จัดทำรายงาน แผนปฏิบัติการ การประเมินแผน การประเมินการปฏิบัติงาน
 10. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น หรือเปรียบเทียบผลงานกับหน่วยงานอื่น
- บทบาทของผู้ปฏิบัติงาน
1. ดำเนินงานตามนโยบาย มาตรฐานกิจกรรม หลักปฏิบัติ ที่นำไปสู่คุณภาพการบริการและทำให้ผู้ป่วยปลอดภัย
 2. ค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย เพื่อดำเนินงานที่มีคุณภาพ และใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ ในการพัฒนางาน
 3. สื่อสาร ปรึกษา หรือประชุมร่วมกับทีมสุขภาพในการดำเนินงานระบบคุณภาพ
 4. รายงานผลการดำเนินงานคุณภาพต่อผู้บริหารระดับกลาง
 5. ระหว่างดำเนินงานให้ถามตนเองตลอดเวลาว่า “อะไรที่จะทำให้งานดีพัฒนาขึ้นไปอีก” “ฉันจะทำอะไรในการพัฒนาเรื่องนี้” เป็นต้น

บทสรุป

ทฤษฎีการบริหารที่ฝ่ายการพยาบาลนำมาใช้ในปัจจุบันมิได้ยึดทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งแต่มีการผสมผสานหลากหลายทฤษฎี แต่แนวทางดำเนินงานที่เน้นในปัจจุบันแนวคิดการพัฒนาคุณภาพ เพื่อเป็นการคุ้มครองผู้ใช้บริการในการรับบริการที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุด เกิดผลดีที่สุด และลดค่าใช้จ่ายจากภาครัฐ

คำถามท้ายบท

1. การที่ฝ่ายการพยาบาลแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นบุคลากรสายปฏิบัติการตามความเชี่ยวชาญ ได้แก่ ส่วนธุรการ งานวิชาการ งานพัสดุ งานการเงิน การแบ่งงานดังกล่าว สอดคล้องกับทฤษฎีบริหารใด
 1. การบริหารแบบดั้งเดิม (classical theory)
 2. การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific theory)
 3. การบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior theory)
 4. การจัดการเชิงบริหาร (Administrative management)
2. ทฤษฎีระบบราชการที่นำมาใช้ในโรงพยาบาลของรัฐ มีข้อด้อยในเรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการพยาบาลมากที่สุด
 1. ความล่าช้าในการบริการ
 2. คนทำงานไม่มีประสิทธิภาพ
 3. เครื่องมืออุปกรณ์ไม่ทันสมัย
 4. งบประมาณไม่เพียงพอในการทำงาน
3. ลักษณะการทำงานในหอผู้ป่วยที่มีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารแบบ Scientific management คือข้อใด
 1. มอบหมายพยาบาล ก ฉีดยาผู้ป่วยทั้งหมด
 2. มอบหมายพยาบาล 1 คนดูแลผู้ป่วยองค์รวม 2 เตียง
 3. มอบหมายให้หัวหน้าหอผู้ป่วยปฐมนิเทศน์นักศึกษาพยาบาล
 4. มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลไปประชุมแทนผู้อำนวยการ
 5. มอบหมายให้พยาบาลที่จบปริญญาโททำงานวิจัยเพื่อพัฒนาการพยาบาล
4. ถ้าท่านเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งมีผู้ได้บังคับบัญชาที่มีลักษณะทำงานไม่กระตือรือร้น ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น สิ้นน้ำดูเหนื่อยล้า ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ท่านจะทำอย่างไรเป็นอันดับแรก (นำไปใช้)
 1. ภาคทัณฑ์
 2. ค้นหาสาเหตุ
 3. ย้ายไปทำงานแผนกอื่น
 4. กำกับการทำงานอย่างใกล้ชิด

5. การที่หอผู้ป่วยมีกล่องรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการเพื่อต้องการข้อเสนอแนะในการพัฒนางาน ท่านจะอย่างไรต่อข้อเสนอแนะลักษณะนี้ “พยาบาล ก หน้าบัง พุดกับคนไข้แย่มาก ชี๋เหร่แล้วยังนิสัยไม่ดี ไม่ควรให้คนแบบนี้มาทำอาชีพนี้”

1. สอบสวนพยาบาล ก
 2. สอบถามผู้ป่วยอื่นๆ เกี่ยวกับพยาบาล ก
 3. เสนอฝ่ายการพยาบาลให้พยาบาล ก ออกจากงาน
 4. สังเกตพฤติกรรมพยาบาล ก และรวบรวมข้อมูลจากกล่องรับความคิดเห็น
- เฉลย 1) ข้อ4 2) ข้อ1 3) ข้อ1 4) ข้อ2 5) ข้อ 4

เอกสารอ้างอิง

- นิตยา ศรีญาณลักษณ์ (2552). การบริหารการพยาบาล. นนทบุรี: บริษัทธนาเพชรจำกัด.
- บุษบา วงศ์พิมล และอภิญา จำปามูล (2555) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดอัตรากำลังพยาบาล
สภาพแวดล้อมในการทำงานกับคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพของพยาบาล โรงพยาบาลทั่วไปในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารสมาคมพยาบาลฯ สาขาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 30 (3)
: 16-23.
- พวงทิพย์ ชัยพิบาลสุขชาติ (2551). คุณภาพการพยาบาล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- Clark, C.C. (2009). *Creative Nursing leadership & management*. Boston: Jones and
Bartlett Publishers.
- Marquis,B.L. and Huston, C.J. (2012). *Leadership Roles and Management Functions
in Nursing*. Philadelphia: Lippincot Williams & Wilkins.
- Nightingal, F. (1914). *Florence Nightingale to her nurse: A selection from Miss
Nightingale’s addresses to probationers and nurses of the Nightingale
School at St. Thomas’s Hospital*. London: Macmillan & Co.
- Yoder-Wise,P.S. (2011). *Leadership & managing in nursing*. USA: Elsevier Mosby.