

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมไทยในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และระบบข้อมูลข่าวสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลกระทบต่อองค์กร สุขภาพทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้เกิดการแข่งขันในเชิงธุรกิจเพิ่มขึ้น ประชาชนได้รับการศึกษา ที่สูงขึ้น มีความคาดหวังในคุณภาพการบริการ และตระหนักถึงความคุ้มค่าของเงินที่เสียไปกับ บริการที่ได้รับ รวมทั้งมีการเรียกร้องสิทธิที่พึงมีพึงได้มากขึ้น ส่งผลให้ภาครัฐสนใจในการให้ บริการที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งทุกวันนี้คุณภาพ การบริการ ไม่ใช่ถูกกำหนดขึ้นตามมาตรฐานวิชาชีพการพยาบาล (Nursing professional standard) แต่เพียงฝ่ายเดียว คุณภาพขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล การให้บริการที่มีคุณภาพนั้น จำเป็นต้อง ให้มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานและสนองความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย (บุญใจ ศรีสถิตยน์รากร, 2544) แต่คุณภาพบริการพยาบาลเป็นความต้องการและกำหนดโดยผู้บริโภค เพื่อความอยู่รอดของ องค์กรบริการสุขภาพในภาวะการแข่งขันทางการตลาด ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพเป็นอันดับ แรก (Dianis and Cumming, 1998) สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรสุขภาพภาครัฐตื่นตัว และให้ความสนใจในการปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีมาตรฐาน มีการกำหนด นโยบายคุณภาพที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า เป็นหลัก (สิทธิศักดิ์ พฤษชัยปิติกุล, 2542: 13) ซึ่งเป็นหลักประกันคุณภาพการบริการ (Quality assurance) ให้กับประชาชนผู้มาใช้บริการให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความไว้วางใจในที่สุด ผนวกกับ รัฐบาลมีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545–2549) ที่มุ่งการเสริมสร้าง สุขภาพให้คนไทยทุกคนมีหลักประกันสุขภาพ และการปรับบทบาทกลไกของรัฐในการพัฒนา สุขภาพ โดยเน้นยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพเป็นสำคัญ กระทรวงสาธารณสุขจึงได้ ตอบสนองแนวนโยบาย โดยการจัดทำแผนพัฒนาสาธารณสุขแห่งชาติ (พ.ศ. 2545–2549) ในการ พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสุขภาพ พัฒนาหลักประกันด้านสุขภาพและคุณภาพบริการ โรงพยาบาลห้วยพหลูเป็นหนึ่งในสถานบริการสุขภาพ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างระบบงาน และระบบตรวจสอบที่ดี เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะให้บริการอย่างมีคุณภาพโดยอาศัยมาตรฐาน ระดับชาติ และมีเป้าหมายในการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital accreditation)

จึงได้นำแนวคิดการทำงานเป็นทีมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ และสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายคือ บุคคลในองค์กรนั่นเอง ซึ่งบุคคลส่วนใหญ่ของโรงพยาบาลเป็นบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มงานการพยาบาล ให้บริการสุขภาพโดยตรงกับผู้ใช้บริการ ดังนั้นจึงถือได้ว่าบุคลากรในกลุ่มงานการพยาบาลเป็นกำลังที่สำคัญมาก ในการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล และมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการปรับกรอบแนวคิด ทักษะคติของบุคลากรให้เป็นแนวคิดใหม่ มีความเข้าใจตรงกัน เห็นประโยชน์และเป้าหมายของการปรับระบบงานร่วมกัน ทั้งด้านโครงสร้าง นโยบายการบริหาร ระบบการจัดการ กระบวนการปฏิบัติการพยาบาลและผลลัพธ์ของการบริการพยาบาล (สมหมาย หิรัญนุช และคณะ, 2537: 10) โดยหลักการปรับเปลี่ยนให้บริการพยาบาลที่มุ่งเน้นใน 3 ประเด็น คือ ผลลัพธ์ของบริการ (Outcome) มาตรฐาน (Standard) และคุณภาพ (Quality) เป็นสิ่งสำคัญ และเครื่องมือที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็คือ การบริหารจัดการทางการพยาบาล (Nursing management) ที่ดี จะเป็นระบบที่สนับสนุนการบริการ (มธุกร บุญธรรมเจริญ, 2542: 34) เกิดการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในกลุ่มงานการพยาบาลทุกระดับที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรที่ก่อให้เกิดคุณภาพทางการพยาบาล บุคลากรหลายระดับมีบทบาทหน้าที่ที่ให้บริการสุขภาพโดยตรงกับผู้ใช้บริการและอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการมากกว่าวิชาชีพอื่นในทีมสุขภาพ โดยเฉพาะพยาบาลวิชาชีพนอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดแล้ว ยังต้องตัดสินใจแก้ปัญหาในการให้การพยาบาลและแก้ไขปัญหาในระบบงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังต้องสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในระดับรองลงมา ตลอดจนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการปรับปรุงพัฒนา ควบคุมคุณภาพและมาตรฐานการพยาบาล (กองการพยาบาล, 2539: 15) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Dianis and Comming (1988) ที่กล่าวว่า “การพัฒนาการดำเนินงานในองค์กรสุขภาพ โดยส่วนใหญ่ริเริ่มโดยทีมพยาบาล” ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า “พยาบาลทุกคนนอกจากจะเป็นกุญแจสำคัญในคุณภาพการดูแลผู้ป่วยแล้ว ยังเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลด้วย” ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (High performance organization)

ในการปฏิบัติการพยาบาล จำเป็นต้องอาศัยบุคคลหลายระดับมาทำงานร่วมกันทำให้เกิดทีมการพยาบาล อันประกอบด้วย พยาบาลวิชาชีพ พยาบาลเทคนิค และพนักงานหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นบุคลากรพยาบาลที่มีบทบาทสำคัญในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการ รวมทั้งเป็นกลุ่มบุคลากรพยาบาลที่มีความใกล้ชิดผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการมากที่สุด ความพึงพอใจของผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการเกี่ยวกับคุณภาพที่ได้รับจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรในทีมการพยาบาลเป็นสำคัญ ตามแนวคิดของ Likert (1961) ได้ระบุคุณลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล คล้ายกับแนวคิดของ McGregor (1960) ที่เน้นกระบวนการและปฏิสัมพันธ์ภายในของทีมงาน คุณลักษณะหนึ่งคือ สมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติงานภายใต้บทบาทของผู้นำและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

แตกต่างกัน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้นำทีมกับสมาชิกทีม และระหว่างสมาชิกทีมด้วยกันเอง และ บุญใจ ศรีสถิตยัณราทร (2544) กล่าวถึงหลักการสำคัญที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์การ คือ การทำงานเป็นทีม ปัจจุบันพบว่าความไม่สำเร็จของทีม การพยาบาลเกิดจากการขาดความรู้ในเรื่องการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง ขาดมโนคติในเรื่องการทำงานกลุ่ม และหัวหน้าทีมยังนำทีมได้ไม่ดีพอ ไม่มีการร่วมวางแผนการพยาบาลและอภิปรายร่วมกัน โดยยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง (ฟาริดา อิบราฮิม, 2542) ดังนั้นผู้นำทีมการพยาบาล ซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพ มีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานให้สมาชิกทีม แนะนำ ชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการทำงานภายในทีมให้ได้มาตรฐานสูงสุด จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพิ่มพูนการดำเนินงานของทีมการพยาบาลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โรงพยาบาลห้วยพลู จังหวัดนครปฐม เป็นโรงพยาบาลชุมชน ขนาด 60 เตียง มีหน่วยให้บริการผู้ป่วยคือ แผนกผู้ป่วยนอก แผนกผ่าตัด แผนกอุบัติเหตุและฉุกเฉิน แผนกคลอด แผนกผู้ป่วยพิเศษ และแผนกผู้ป่วยใน ซึ่งแผนกผู้ป่วยในมีบุคลากรจำนวน 18 คน แยกเป็นพยาบาลวิชาชีพ 11 คน พยาบาลเทคนิค 3 คน และลูกจ้าง 4 คน จะมีการหมุนเวียนให้การปฏิบัติการพยาบาลตลอด 24 ชั่วโมง เป็นเวรผลัดละ 8 ชั่วโมง คือ เวรเช้า เวรบ่าย และเวรดึก มีการจัดให้บริการแบบการพยาบาลเป็นทีมถึงหน้าที่ เนื่องจากใน 1 วัน มีพยาบาลขึ้นปฏิบัติงานเวรเช้า 5 คน เวรบ่าย 3 คน เวรดึก 2 คน โดยเวรเช้าจะแบ่งเป็น 2 ทีม เวรบ่าย-ดึก เวิร์ละ 1 ทีม ในการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งพยาบาลประจำการมีโอกาสน้อยที่ได้รับการพัฒนาตนเอง และศักยภาพในการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล ประกอบกับพยาบาลจบใหม่ขาดทักษะในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล ไม่สามารถดำเนินการปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในทีม ตลอดจนปริมาณภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นทีม จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า พยาบาลมีความต้องการพัฒนาการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล ซึ่งจะช่วยให้ผู้ป่วยหรือผู้ใช้บริการได้รับการพยาบาลตามที่ต้องการในเวลาเดียวกัน เจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ได้รับมอบหมายงานเกิดความพึงพอใจ และได้รับการเรียนรู้จากการมอบหมายงานนั้นๆ ดังนั้น ผู้นำทีมการพยาบาลจำเป็นที่จะต้องมั่งทั้งประสบการณ์และความรู้ในการปฏิบัติบทบาทผู้นำเป็นอย่างดี

จากความสำคัญดังกล่าวในการจัดโครงการฝึกอบรมผู้นำทีมการพยาบาล สำหรับพยาบาลประจำการในหอผู้ป่วยในด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งเพื่อให้พยาบาลหอผู้ป่วยสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะสนับสนุนให้งานบริการพยาบาลมีคุณภาพยิ่งขึ้น เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งในและนอกวิชาชีพ สามารถพัฒนาวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป ด้วยเหตุนี้ผู้ดำเนินโครงการจึงสนใจที่จะศึกษาโครงการฝึกอบรมการเป็นผู้นำทีมการพยาบาล สำหรับพยาบาลประจำการหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลห้วยพลู จังหวัดนครปฐม

ต้นฉบับ หน้าขาดหาย

## คำจำกัดความของการศึกษา

โครงการฝึกอบรมผู้นำทีมการพยาบาล หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านการเป็นผู้นำทีมการพยาบาลอย่างมีแบบแผน เพื่อพัฒนาให้พยาบาลประจำการที่เข้าอบรมมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล การดำเนินโครงการมีขั้นตอนดังนี้ คือ ประเมินความต้องการการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา และประสบการณ์การเรียนรู้ ดำเนินการฝึกอบรม และประเมินผลการฝึกอบรมโดยการประเมินความรู้และความสามารถในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล

ความรู้ในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การวางแผนการพยาบาล การประชุมปรึกษาก่อนและหลังให้การพยาบาล การนิเทศ และการประเมินผล วัดโดยใช้แบบทดสอบความรู้ในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล

1) การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจในการแบ่งงาน หน้าที่ในการพยาบาลผู้ป่วยแต่ละกลุ่มให้แก่สมาชิกทีม

2) การวางแผนการพยาบาล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจในการเขียนกิจกรรมการพยาบาลให้เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของผู้ป่วยไว้ล่วงหน้า และปรับแผนการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม

3) การประชุมปรึกษาก่อนและหลังให้การพยาบาล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นทางการพยาบาล เพื่อให้เกิดการฟื้นฟูความรู้ในการปฏิบัติกรพยาบาล การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาของผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

4) การนิเทศ หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจในการควบคุมตรวจตรางานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการพยาบาล การสอน แนะนำแก่สมาชิกในทีมการพยาบาลในการปฏิบัติกรพยาบาลให้ได้ผลตามแผนการพยาบาลที่กำหนดไว้

5) การประเมินผล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลมีความรู้ความเข้าใจในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกทีม และติดตามคุณภาพของการให้การดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ความสามารถในการปฏิบัติบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาล สามารถนำความรู้ความเข้าใจมาใช้ในการคิดวิเคราะห์ หรือแสดงทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหากการทำงาน เกี่ยวกับการมอบหมายงาน การวางแผนการพยาบาล

การประชุมปรึกษาก่อนและหลังให้การพยาบาล การนิเทศ และการประเมินผล สามารถประเมินได้จากแบบประเมินความสามารถที่เป็นสถานการณ์

1) การมอบหมายงาน หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลสามารถคิดวิเคราะห์ หรือแสดงทักษะในการแบ่งงาน หน้าที่การพยาบาลผู้ป่วยแต่ละกลุ่มให้แก่สมาชิกในทีม

2) การวางแผนการพยาบาล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลสามารถคิดวิเคราะห์ หรือแสดงทักษะในการเขียนกิจกรรมการพยาบาลที่เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของผู้ป่วยไว้ล่วงหน้า และปรับแผนการพยาบาลได้อย่างเหมาะสม

3) การประชุมปรึกษาก่อนและหลังให้การพยาบาล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลสามารถคิดวิเคราะห์ หรือแสดงทักษะในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดเห็นทางการพยาบาล เพื่อให้เกิดการฟื้นฟูความรู้ในการปฏิบัติการพยาบาล การประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงในการแก้ปัญหาของผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง

4) การนิเทศ หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลสามารถคิดวิเคราะห์ หรือแสดงทักษะในการควบคุม ตรวจสอบงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการพยาบาล การสอนแนะนำแก่สมาชิกในทีมการพยาบาลในการปฏิบัติการพยาบาลให้ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5) การประเมินผล หมายถึง การที่ผู้นำทีมการพยาบาลสามารถคิดวิเคราะห์ หรือแสดงทักษะในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของสมาชิกทีม และติดตามคุณภาพของการให้การดูแลผู้ป่วยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. พยาบาลประจำการหอผู้ป่วยใน โรงพยาบาลห้วยพลู จังหวัดนครปฐม ได้มีการพัฒนาตนเองในบทบาทผู้นำทีมการพยาบาล
2. พยาบาลประจำการหอผู้ป่วยใน มีความพร้อมที่จะแสดงบทบาทผู้นำทีมการพยาบาลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานการพยาบาลและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางในการศึกษาการจัดโครงการฝึกอบรมการบริหารในด้านอื่นๆ สำหรับพยาบาลประจำการต่อไป