

Nursing Leadership : Magnet Style

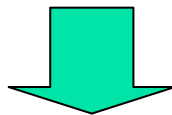


ดร. สมสมัย สุธีรคานต์

6/03/2008

- โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาล < ระดับบริหาร
- ระดับที่ขาดแคลน/ต้องการให้พยาบาล คงอยู่
ทุกระดับ ระดับปฏิบัติการ
- การลาออก-โอนย้าย ก่อให้เกิดการสูญเสีย
 1. เสี่ยงงบประมาณในการนิเทศงาน
 2. การอบรมพัฒนา
 3. ผลิตพยาบาลใหม่ (ประเทศชาติเสี่ยงงบประมาณ)

โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ



- โรงพยาบาลที่มีสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพสูง และสามารถธำรงรักษาพยาบาลที่มีความสามารถสูงไว้ได้
(Trossman, 2002)

Leadership พฤติกรรมของ

ผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กรพยายาม
ที่แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ

การปกครอง การปฏิบัติงานที่ยึดหลัก

ความยุติธรรม คุณธรรม จริยธรรม

และคำสอนทางศาสนา มีสัมพันธภาพ

ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและเป็นต้นแบบ

การทำงานให้กับพยาบาลระดับ

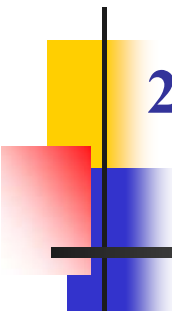
ปฏิบัติการ

■ พฤติกรรมของผู้บริหาร

ระดับต่างๆ

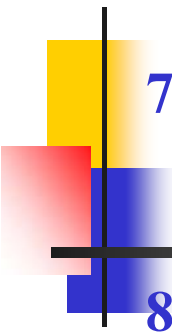
■ การบริหารจัดการ

Leadership and
Management



Focus of magnetism 14 ด้าน เป็นเกณฑ์ ประเมินของ ANCC (Urder and Maroach, 2002 & Liss-Hottz et al., 2004)

1. ผู้นำการพยาบาลที่มีคุณภาพ
2. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ, กรรมการ,
มีการตัดสินใจระดับหน่วยงาน, ผู้นำพยาบาล
เป็นผู้นำระดับสูงในโรงพยาบาล
3. รูปแบบการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมใน
ทุกระดับเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย
4. นโยบายและโครงสร้างบุคลากร เงินเดือนแบบ
แข่งขัน ส่งเสริมผู้มีความสามารถ, หมุนเวียน
น้อย ภาระงานเหมาะสม, ยืดหยุ่น

- 
5. รูปแบบการดูแลเชิงวิชาชีพ
 6. คุณภาพการดูแล ที่ก่อให้เกิด ความภาคภูมิใจ
 7. การพัฒนาคุณภาพมีส่วนร่วมในกระบวนการกับ
องค์กร
 8. มีผู้ให้คำปรึกษาและความเพียงพอ
 9. ความเป็นอิสระในงาน ในขอบเขตงานวิชาชีพ
 10. ชุมชนและโรงพยาบาล ผลลัพธ์เกิดจากบุคลากรทุก
ฝ่าย
 11. พยาบาลมีบทบาท-ผู้ให้ความรู้ผู้ป่วย ครอบครัว
 12. ภาพลักษณ์ของพยาบาล - ได้รับการยอมรับ ผู้ป่วย
เห็นคุณค่า
 13. ความสัมพันธ์ระหว่างทีมสุขภาพ ยอมรับกัน
และกัน
 14. การพัฒนาวิชาชีพ

ลักษณะของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

พยาบาลในอเมริกา Hinshow (2002)

ศึกษาจากหลายคน 6 ลักษณะ

1. อัตรากำลังของพยาบาลที่พอเพียง ในความรู้สึกรักของพยาบาลผู้ปฏิบัติงาน St : pt ratio, competency, staff mix, ดูแลผู้ป่วยที่มีลักษณะคล้ายกัน
2. สามารถทำงานตามความรู้วิชาชีพได้ ตัดสินใจได้
3. นโยบาย สนับสนุนการตัดสินใจ - โครงสร้างสภาพแวดล้อม
4. แพทย์ พยาบาล เห็นคุณค่า เชื่อมั่นในความเชี่ยวชาญของกันและกัน
5. สนับสนุนการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพ พยาบาลพี่เลี้ยง พยาบาลเฉพาะทาง ตารางการทำงานยืดหยุ่น สำหรับการเรียน เงินเดือน ตำแหน่ง
6. การจัดการ กระจายอำนาจ การสนับสนุนการทำงาน

Kramer and Schmalenberg(2002)

พบว่า โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

- มีการจัดอัตรากำลังตามภาระงาน
- จัดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับชีวิตประจำวัน
- สัดส่วนของ RN > Non RN
- พยาบาลประจำการมีหน่วยงานที่ปฏิบัติประจำหมุนเวียนน้อยที่สุด

Stordeur et al (2007) โรงพยาบาลดึงดูดใจ พยาบาลคงอยู่ได้นาน

- มีตารางการทำงานยืดหยุ่น แลกเวรในกลุ่มเดียวกันได้

Hinshaw (2002)

- มอบหมายผู้ป่วยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

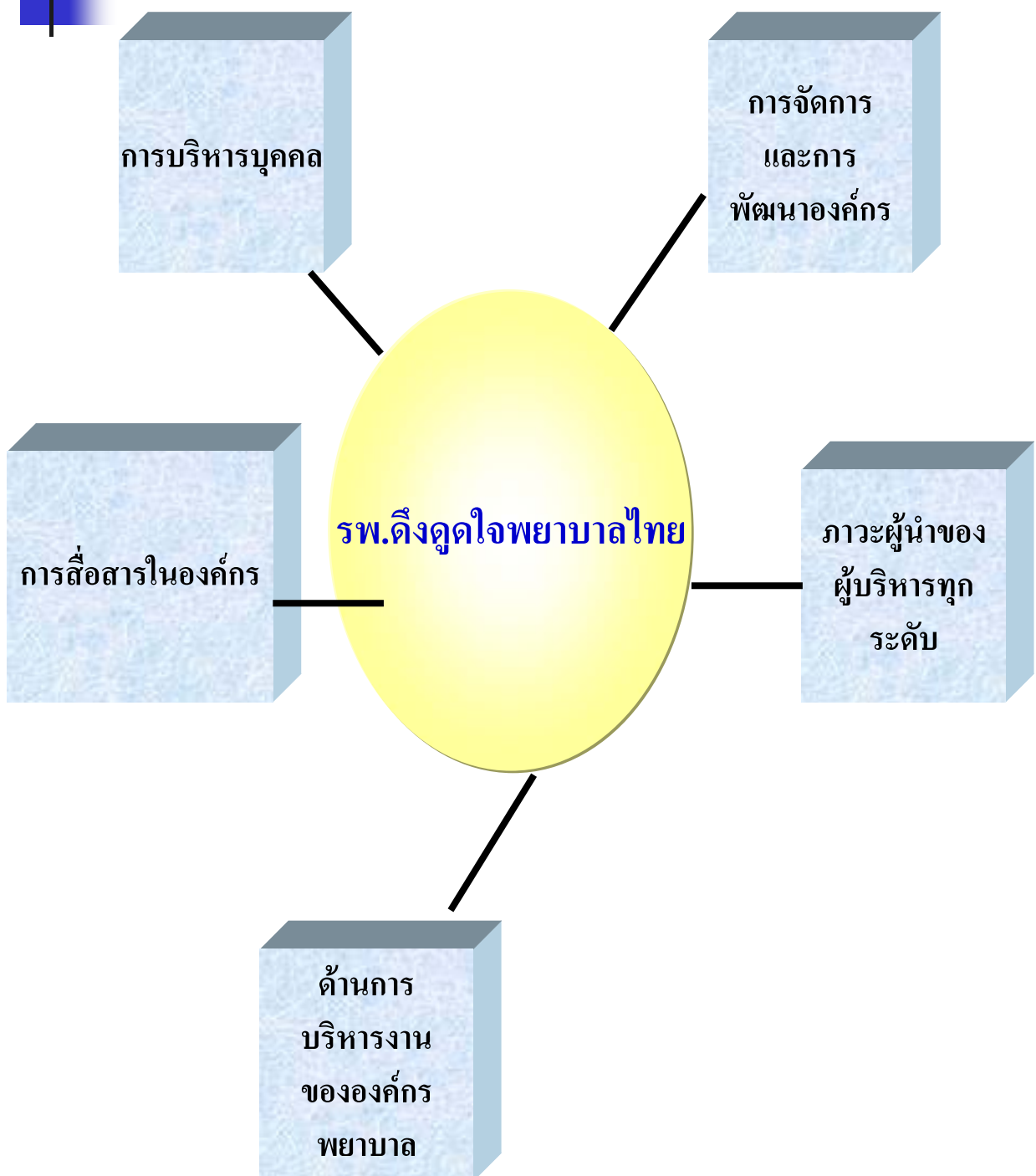
Hayburst et al(2005) Tertiary care

Hosp North California

สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการคงอยู่

- 1. การสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน**
- 2. การสนับสนุนจากห้องทำงาน**
- 3. ความเป็นอิสระในงาน**


สุภาณี คงชุม (2550) ศึกษาลักษณะ โรงพยาบาลที่ดึงดูใจพยาบาลวิชาชีพไทย

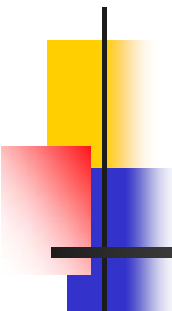




Management magnet Style

- **บริหารงานแบบมีส่วนร่วม Participative management style, รับ feedback จากบุคลากรทุกระดับ ให้คุณค่าโดยการนำมาจัดการ งานบริหารที่เกี่ยวข้องกับบริการพยาบาลมองเห็นได้ และสื่อสารแก่ บุคลากร**
- **เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ**
- **รับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น**
- **สื่อถึงการเสียสละ (advocacy) พร้อมที่จะสนับสนุนงานในนามของบุคลากร**

- 
- จัดองค์กรพยาบาลแบบราบ decentralized
 - บริหารรายได้และสวัสดิการมากกว่าหรือเท่ากับที่อื่นในระดับเดียวกัน
 - มีการ rotating shifts น้อยที่สุด ยืดหยุ่นในการจัดการบุคลากร
 - บุคลากรพยาบาลมีส่วนร่วมในการทำงานมากที่สุด
 - จัดระบบบริการพยาบาลให้พยาบาลมีโอกาสเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ และประสานการดูแลรับรู้ว่าพยาบาลเองได้ให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ
 - มีที่ปรึกษาที่เพียงพอ ปรึกษาได้

- 
-
- มีเอกสิทธิ์ในการทำงานตามมาตรฐาน
 - มีสัมพันธภาพที่ดีผู้ร่วมงานทุกระดับ
 - ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การศึกษาต่อ เลื่อนขั้น
ตำแหน่ง



**การคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ
อโณทัย วีระพงษ์สุชาติ(2541) ศึกษาใน
โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช เหตุผลคือ**

- 1. ทำงานอยู่ในภูมิภาค 30.8%**
- 2. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ 25.62%**
- 3. รักและชอบในวิชาชีพ 19.14%**
- 4. พึ่งพอใจในงาน 17.28%**

ละออ อริยกุลนิมิต(2546)

โรงพยาบาลศูนย์ ศึกษาองค์ประกอบ การคงอยู่ของพยาบาลวิชาชีพ

1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
3. ความมีอิสระในงาน
4. ค่าตอบแทนที่เหมาะสม
5. การพัฒนาบริการ + วิจัย
6. สนับสนุนการศึกษาต่อ
7. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
8. ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว + งาน
9. โครงสร้างแบบแนวราบ
10. โอกาสก้าวหน้า



Urden and Monarch(2002) ผู้นำ ทางการพยาบาลที่ดึงดูใจ

- มีความรู้ทั้งในด้านวิชาชีพและทรัพยากรบุคคล
- กล้าเผชิญความเสี่ยง
- มีความสามารถต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์
- สนับสนุนการปฏิบัติงานของพยาบาลผู้ปฏิบัติ

Marguis and Hurston(2003)

- ผู้บริหารระดับต้น สร้างบรรยากาศในหอผู้ป่วย
ให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับที่ ดึงดูดใจพยาบาลไทย (สุภาณี คงชุม)





การบริหารจัดการที่ดึงดูดใจ

พยาบาลไทย (สุภาณี คงชุม, 2550)

1. คัดสรรและคัดเลือกพยาบาลที่มีลักษณะความรู้
เหมาะกับงานที่แท้จริง อยู่ในงาน
(รัชณี สุจิจันทร์รัตน์, 2546)
(Flynn et al, 2004)
2. การจัดอัตรากำลังเหมาะสมกับภาระงาน
สำรวจกรณีฉุกเฉิน จัดตารางเวร คำนึงถึง
ประสบการณ์ อายุ ความสามารถ ความจำเป็น
ทางครอบครัว แลกเวรได้ในกลุ่มพยาบาล
ระดับเดียวกัน

3. โครงสร้างแบบผสมผสาน, สายการ บังคับบัญชาน้อยกว่า/ 3 ลำดับชั้น

Amstrong and Laschinger, (2006)

- การพัฒนาระบบ IT ให้มีชุดคำสั่งที่พยาบาล
แพทย์ การพยาบาลได้ทันเวลา
- โครงสร้างผสมผสาน

**Greens(2003) และ Urdens and
Monarch(2005)**

- รพ.ดิงคูคใจ องค์กรพยาบาลต้องมีโครงสร้าง
แบบงานอย่างเดียว



4. การพัฒนาบุคลากรที่ดึงดูดใจ พยาบาลไทย

- สนับสนุนพยาบาลไปศึกษาดูงานสถาบันที่ดีเลิศ
- นิเทศพยาบาลใหม่เป็นระบบ
- อบรมพฤติกรรมบริการ
- ห้องสมุด Internet

Hinshaw (2002) การทำให้พยาบาลคง อยู่ในงาน

- จัดระบบพยาบาลพี่เลี้ยง
- การศึกษาต่อเนื่อง เฉพาะทาง
- แบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- บันได อาชีพ ชัดเจน

5. บริหารค่าตอบแทน และ สิทธิประโยชน์

- ทัดเทียมกับโรงพยาบาลระดับเดียวกัน, ห้องวันเดียวกัน

Stordeur et al(2007) ค่าตอบแทนดึงดูดใจ

- จ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับความต้องการ
- ทัดเทียมกับโรงพยาบาลอื่น
- บ้านพักใกล้ที่ทำงาน

Thompson and Brown(2002) (North Carolina)

Nevidjon and Eriokson, 2001) ต้องการเวลา
ส่วนตัว



6. ความเป็นเลิศเมื่อเทียบกับโรงพยาบาลอื่น มี
ชื่อเสียง ผ่านการประเมินเกณฑ์ต่างๆ

7. การสื่อสารในองค์กร

- สื่อสารทางการสม่ำเสมอ
- ไม่เป็นทางการ

Stenbinder (2005) สื่อสารที่ดึงดูดใจ

- รายงานการประชุม ตัดสินใจ เผยแพร่
ทั่วถึง Email mail box

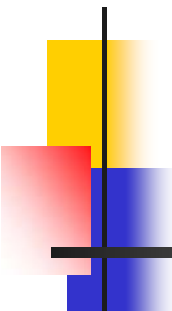
8. ด้านการจัดการ และ พัฒนาองค์กร ที่ดึงดูดใจพยาบาลไทย

- ที่ทำงานปลอดภัย, สะอาด, ห้องพักผ่อนคลาย
อารมณ์
- เครื่องมือ เหมาะสม

Armstrong and Laschinger(2006)

Trossman(2002)

- ที่ทำงานสะดวก สบาย



**Brady Schwastz(2005) รพ.ดึงจุดใจมีการ
ใช้ระบบพี่เลี้ยงจริงจัง และส่งเสริม
สภาพแวดล้อมการเรียนรู้จริงจัง**

**Stonbinder(2005) พบว่า
รพ. ที่ดึงจุดใจใน US**

- ต้องมีการสนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล
- ใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงาน



๒๘
สวัสดี