

การบริหารการพยาบาลที่เป็นเลิศในสถานการณ์วูเก้า ขององค์กรการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชน: ความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่งานวิถีใหม่ Achieving Excellence in Nursing Management in VUCA Situations of Nursing Organizations at Private Hospitals: Challenges in Building Nurse Managers Capacity towards New Normal at Work

ชุตินา ปัญญาพินิจกูร¹ ชัชวาล วงศ์สารี^{*1} เนตรชนก ศรีทุมมา² ปรัชพร ตันตราพิทักษ์³ ชูลีพร ชอบสุข⁴ เนตรดาว ชัชวาลย์⁴
Chutima Panyapinijngoon¹ Chutchavarn Wongsaree^{*1} Netchanok Sritoomma² Prachaporn Tantrapiutak³
Chuleeporn Chobsook⁴ Natedao Chutchawan⁴

¹คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มินบุรี กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย 10510

¹Faculty of Nursing, Kasem Bundit University, Min Buri, Bangkok, Thailand 10510

²คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ประเทศไทย 73000

²College of Nursing, Christian University of Thailand, Muang District, Nakhonpathom, Thailand 73000

³พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ องค์กรบริการทางการแพทย์ โรงพยาบาลพญาไท นวมินทร์ กรุงเทพ 10230

⁴วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ราชเทวี กรุงเทพฯ ประเทศไทย 10400

⁴The Royal Thai Army Nursing College, Ratchathewee, Bangkok, Thailand 10400

บทคัดย่อ

การบริหารการพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนในด้านการมุ่งการตลาดบนความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความคลุมเครือกับนโยบายที่ทันต่อเหตุการณ์ ยุ่งยากซับซ้อนในการวางแผนธุรกิจและการตลาดทางการพยาบาล ส่งผลให้เกิดความผันผวนในการขยายตัวและยุบตัวของหน่วยบริการทางสุขภาพหรือบางตำแหน่งงานหรือต้องใช้กระบวนการบริหารที่ก่อให้เกิดการบริการที่ดีกว่าในหลายลักษณะที่คิดว่าดีกว่าเดิม เรียกคุณลักษณะของสถานการณ์ที่อยากจะคาดคะเนนี้ว่า “สถานการณ์วูเก้า (VUCA Situations)” หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติหรือบางครั้งต้องรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คุ้นเคยเฉพาะหน้าก่อนที่จะนำเสนอปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อผู้บังคับบัญชา ต้องเผชิญกับความยุ่งยากซับซ้อนในการบริหารคนและงานเพื่อผลลัพธ์ที่มุ่งความเป็นเลิศ ต้องรับมือกับข้อร้องเรียนและการจัดการความเสี่ยงอย่างกระตือรือร้นเพื่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานคุณภาพการบริการทางการแพทย์และส่งเสริมความพึงพอใจต่อลูกค้าที่มีความคาดหวังระดับสูง ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้ล้วนเป็นความปรกติใหม่ที่เกิดขึ้นในงานที่ไม่เคยสอนแนะในหลักสูตรใดมาก่อนต้องเผชิญและเรียนรู้เองตามบริบทงานจริงจึงอาจจะคาดเดาซึ่งผลลัพธ์ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนให้พร้อมกับการบริการและบริหารงานที่เป็นเลิศด้วย รูปแบบการพัฒนาความพร้อมในงานวิถีใหม่และพฤติกรรมกรริเริ่มด้วยตนเอง

คำสำคัญ: การบริหารการพยาบาลที่เป็นเลิศ สถานการณ์วูเก้า โรงพยาบาลเอกชน การพัฒนาศักยภาพหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่งานวิถีใหม่

Abstract

The management of private hospital nursing in terms of marketing focus on rapid changes. Ambiguity with up-to-date policies. The complexity of business planning and nursing marketing, this results in fluctuations in the expansion and collapse of health care units or certain jobs, or must use administrative processes that produce better services in many ways that are thought to be better. This feature of the predictable situation is called “VUCA Situations” The head nurse is the first-level executive responsible for implementing the policy or sometimes having to deal with unfamiliar events before presenting problems and solutions to supervisors. Faced with the complexity of managing people and tasks for excellence-oriented results. Complaints and risk management must be actively dealt with in order to achieve the quality and standard of nursing services and to deliver satisfaction to clients with high expectations. These events are all new normal that occur in work that has never been taught in any course before. You have to face and learn by yourself. The real work context is therefore difficult to predict the outcome. This article therefore aims to propose guidelines for developing head nurses in private hospitals with excellent service and management; orientations at work with new normal and personal initiative behaviors.

Keywords: Achieving Excellence in Nursing Management, VUCA Situations, Private Hospitals, Building Nurse Managers Capacity towards New Normal at Work

บทนำ

สถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 เป็นปัจจัยเร่งให้เห็นความชัดเจนของสถานการณ์วิกฤตในองค์กรการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน ซึ่งโดยปกติของการดำเนินงานบริหาร การพยาบาลจะทำความเข้าใจกับแผนการธุรกิจของโรงพยาบาล โดยออกแบบการบริหารและการบริการที่สอดคล้องเพื่อมุ่งเป้าหมายให้ลูกค้าที่มารับบริการเกิดความสะดวก สบายและ ส่งมอบคุณภาพมาตรฐานผ่านการบริการที่รวดเร็ว องค์กรการพยาบาลหรืออาจเรียกชื่อในลักษณะอื่น เช่น ฝ่ายการพยาบาล กลุ่มการบริการทางการพยาบาล เป็นต้น มีหน้าที่โดยตรง ในการบริหารและจัดการระบบและพัฒนาบุคลากรด้านการพยาบาลให้พร้อมในการบริการตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งองค์กรการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชนเป็นองค์กรที่สร้าง เม็ดเงินหรือทำกำไรได้สูง รองจากองค์กรแพทย์¹ โดยช่วงสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด 19 ทีมงานขององค์กรการพยาบาลเป็นผู้ดำเนินงานหลักในการประสานโรงแร่มรับรักษากักกันดูแลผู้ป่วยโควิด (Hospitals) รวมถึงการจัดสรรเตียงและให้การบริการในโรงพยาบาล (Cohort wards) รวมถึงการจัดบริการส่งเสริมวัคซีนแก่ประชาชนด้วย² ทั้งนี้ในรูปแบบการดำเนินงานปกติที่ผ่านมาลักษณะงานในส่วนที่รับผิดชอบขององค์กรการพยาบาลมีจำนวนมากขึ้นและมีงานที่ออกขึ้นใหม่ตามนโยบายของ

โรงพยาบาลที่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางขององค์กรการพยาบาลต้องเรียนรู้และร่วมพัฒนา (Learning and growth) ไปพร้อมกันกับหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาลระดับปฏิบัติการ³

จากปรากฏการณ์จริงและประสบการณ์ตรงของผู้เขียน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางในองค์กรการพยาบาลยุคใหม่ในโรงพยาบาลที่มีสมรรถนะสูง มีลักษณะงานหรือเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรการพยาบาลไม่สามารถเตรียมตัวได้ทันและขณะเดียวกันไม่สามารถปฏิเสธได้ นโยบายและการปฏิบัติต้องใช้เฉพาะหน้าแบบวันต่อวันผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบางครั้งต้องลงมาร่วม สังเกตในสถานการณ์นั้นด้วยก่อนที่จะสร้างนโยบายและ แนวปฏิบัติ การบริการทางการพยาบาล ทบทวนจากกรณี ที่เกิดขึ้นในงานซ้ำๆ เห็นว่า สิ่งที่มีอยู่เดิมต้องได้รับการพัฒนา ต่อเนื่อง เช่น ภาวะผู้นำและพฤติกรรมบางประการที่รับมือ กับงาน ในลักษณะใหม่ได้ดีกว่า เป็นต้น ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมของเมรี่⁴ ที่พบว่า ภาวะผู้นำบางประเภทและกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมจะมีประสิทธิภาพลดลงหรือไม่มีประสิทธิภาพเลยกับปรากฏการณ์ใหม่และในบางเหตุการณ์ทีมต้องเรียนรู้และ พัฒนาไปพร้อมกัน เช่น การระบาดของโรคโควิด 19 กับ การจัดบริการทางด้านสุขภาพ เป็นต้น ความผันผวน (Volatility) เปลี่ยน แปลงตามนโยบายและทิศทางการ

ตลาดของโรงพยาบาลเอกชนเกิดขึ้นตลอดเวลา นอกการบริหาร การพยาบาลโรงพยาบาลเอกชนในด้านการมุ่งการตลาดบน ความเปลี่ยนแปลงรูปแบบบริการที่สนองความพึงพอใจของ ลูกค้าอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน (Uncertainty) ทำให้ยากที่จะ คาดการณ์ปัญหา รูปแบบการรับมือและการออกแบบการ บริหารและการจัดบริการที่ดีกว่าในอนาคตได้ มีความคลุมเครือ (Ambiguity) กับนโยบายการบริหารและระบบการบริการที่ ชัดเจนและที่ทันต่อเหตุการณ์เพราะต้องเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน ทำให้ไม่สามารถระบุความเสี่ยงได้ชัดเจน ดังนั้นการบริหาร ทางพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนจึงมียุ่งยากซับซ้อน (Complexity) ในการวางแผนธุรกิจและการตลาดทางการ พยาบาลรวมถึงการจัดบริการที่ตอบสนองความคาดหวังของ ลูกค้าด้วย รวมถึงการขยายตัวและยุบตัวของหน่วยบริการ ทางสุขภาพหรือบางตำแหน่งงานหรือต้องใช้กระบวนการบริหาร ที่ก่อให้เกิดการบริการที่ดีกว่าในหลายลักษณะที่คิดว่าดีกว่า เดิม เรียกคุณลักษณะของสถานการณ์ที่ยากจะคาดคะเนนี้ว่า “สถาน การณ์วู่วาก (VUCA Situations)”^{1,4,5}

องค์กรพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนเป็นองค์กรที่ ดูแลพยาบาลวิชาชีพในภาพรวม แบ่งตามสายบังคับบัญชาออกเป็น 3 ระดับ⁶ ได้แก่ ฝ่ายบริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น การบริการทางการพยาบาลส่วนใหญ่ จะเกิดขึ้นในระดับหอผู้ป่วย โดยมีหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็น ผู้บริหาร ระดับต้นมีบทบาทสำคัญ คือ เป็นผู้นำนโยบายจาก ฝ่ายบริหาร ขององค์กรพยาบาลลงสู่ปฏิบัติและกำกับดูแล การส่งมอบ บริการที่ดีต่อผู้รับบริการ เป็นผู้ร่วมการพัฒนาคุณภาพการ บริหารและการบริการในหอผู้ป่วย จัดการดำเนินงานตามที่ได้ รับมอบหมาย สร้างผลลัพธ์ให้กับองค์กรพยาบาล และนิเทศงาน พยาบาลและกำกับติดตามคุณภาพการบริการจากสมาชิกในทีม หอผู้ป่วย^{7,8} ซึ่งสถานการณ์วู่วากที่เกิดขึ้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะรูปแบบการพัฒนาความพร้อมใน งานวิธีใหม่และพฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเอง^{1,6} เพื่อรับมือกับ สถานการณ์วู่วากทั้งเชิงการบริหาร การพยาบาลที่เป็นเลิศต่อไป บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เสนอแนวทางการพัฒนา หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนให้พร้อมกับการบริการ และบริหารงานที่เป็นเลิศด้วย รูปแบบการพัฒนาความพร้อมใน งานวิธีใหม่และพฤติกรรมการริเริ่ม ด้วยตนเองซึ่งจากผลการ ศึกษาพบว่าสามารถรับมือกับสถานการณ์วู่วากได้เป็นอย่างดี¹

1. การบริหารการพยาบาลที่เป็นเลิศกับสถานการณ์ วู่วาก เป็นพฤติกรรมการทำงานที่เป็นเลิศของหัวหน้าหอ

ผู้ป่วย เป็นการกระทำที่บังคับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบ หมายและหน้าที่อื่นตามสถานการณ์ในงานซึ่งต้องมีการปรับตัว ทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในงานตามเป้าหมายและตระหนัก ในการลดผลกระทบขณะปฏิบัติงานแม้ว่าจะเผชิญกับ สถาน การณ์วู่วาก โดยผู้เขียนได้นำแนวคิดของคูเปอร์แมนส์และคณะ¹² มา พัฒนาแบบประเมินพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยและทดสอบคุณภาพกับหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในโรง พยาบาลเอกชนระดับสากล โดยใช้เรียกแบบประเมินนี้ว่า แบบ ประเมินพฤติกรรมการทำงานที่เป็นเลิศของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Performance excellence behaviors scale: PEBS) ซึ่ง ประกอบด้วยการทำงาน 4 มิติ⁹ ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานตาม บทบาทหน้าที่กำหนด หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถทำได้ด้วยการ แสดงพฤติกรรมในการวางแผนเพื่อให้งานเสร็จตรงเวลา การ วางแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรการพยาบาล คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ท่านต้องทำให้สำเร็จ อยู่เสมอ สามารถ แยกแยะประเด็นสำคัญจากปัญหาปลีกย่อยในที่ทำงาน สามารถ ทำงานได้ดีโดยใช้เวลาและความพยายามน้อยกว่าบุคคลอื่น ตระหนักว่าต้องทำงานเพื่อรักษาความรู้ ในงานให้ทันสมัยอยู่ เสมอและเพิ่มพูนทักษะในงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ (2) การปฏิบัติ งานนอกเหนือบทบาทหน้าที่กำหนด หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถ ทำได้ด้วยการแสดงพฤติกรรมอาสา รับหน้าที่พิเศษเพิ่มนอก เหนือจากงานประจำ เริ่มทำงานใหม่ด้วยตัวเองเมื่อทำงานเดิม นั้นสำเร็จ รับทำงานที่ท้าทายเมื่อมีโอกาสดูแลปัญหา ใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ มองหาความท้าทายใหม่ๆ ในการทำงาน และร่วมประชุมการทำงานอย่างกระตือรือร้น (3) การปฏิบัติ งานตามการปรับตัว หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถทำได้ด้วยการ แสดงพฤติกรรมปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีความคล่อง ตัว รับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบากในที่ทำงานได้ ปรับสภาวะ จิตใจและอารมณ์ให้กลับมาเผชิญสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ อย่างรวดเร็ว รับมือกับความไม่แน่นอนทางสถานการณ์ที่ไม่อาจ คาดการณ์ได้เป็น อย่างดีและปรับตัวได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในงาน และ (4) การลดผลกระทบในการปฏิบัติงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถทำได้ด้วยการแสดงพฤติกรรมไม่บ่นกับ เรื่องเล็กน้อยที่ไม่สำคัญต่อการดำเนินงาน ไม่ทำให้ปัญหาที่เกิด ขึ้นในงานใหญ่เกินกว่าความเป็นจริง มุ่งใส่ใจกับผลลัพธ์ในแง่ บวกและหากจำเป็นต้องพูดเรื่องงานกับคนภายนอกองค์กรต้อง พูดถึงงานที่ตนรับผิดชอบในแง่บวกเสมอ

2. ความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพหัวหน้า หอผู้ป่วยสู่งานวิธีใหม่

งานวิถีนวัตกรรมของหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นงานที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤต ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องการการพัฒนา ศักยภาพที่สูงขึ้น¹ ดังนี้

2.1 การพัฒนาความพร้อมในการทำงานวิถีนวัตกรรม เป็นการพัฒนาศักยภาพภายในตนเองของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้เกิดความพร้อมที่มากพอสำหรับการทำงานในหน้าที่ ซึ่งคนที่มีความพร้อมในการทำงานจะสามารถควบคุมความผิดพลาด และกระตือรือร้นในการรับมือและจัดการกับความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและการประเมินการควบคุม จะทำให้คนรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานทำให้ความผิดพลาดในงานลดลงจนส่งผลให้เกิดการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น คนจะมีความแรงบันดาลใจในการพัฒนาคุณภาพงานให้สูงกว่าเสมอ^{1,6,10} ซึ่งในบริบทของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลเอกชนที่ การพัฒนาความพร้อมในการทำงานรูปแบบใหม่มีความสำคัญและจำเป็นมาก เนื่องจากสถานการณ์ในงานมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย และต้องตอบสนองความคาดหวังระดับสูงของผู้รับบริการ อีกทั้งโรงพยาบาลเอกชนมุ่งการตลาดหลายด้านจึงมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเพื่อสนองผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว จึงมีโอกาสเกิดความเสี่ยงและความผิดพลาดในงานขึ้นได้ ผวนกับหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้ประเมินความเสี่ยงในงานและต้องตัดสินใจบริหารงานเฉพาะหน้ารวมถึงต้องให้บริการต่อผู้รับบริการโดยตรง การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการพัฒนาความพร้อมในการทำงานวิถีนวัตกรรมจึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อหัวหน้าหอผู้ป่วย จากการศึกษาการพัฒนาความพร้อมในการทำงานวิถีนวัตกรรมในหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนระดับสากลมีองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การประเมินการควบคุม การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงบันดาลใจในการควบคุมและความรับผิดชอบ การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง การจัดการความผิดพลาดและ การรับมืออย่างกระตือรือร้น^{1,6}

2.2.1 การประเมินการควบคุม (Control appraisal) การประเมินการควบคุมของบุคคลมีความสัมพันธ์กับความเชื่อของบุคคล เมื่อเชื่อว่าตนเองสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในงาน และมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในงาน ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการประเมินสถานการณ์ที่กำลังคุกคามการปฏิบัติงานพร้อมหาข้อสรุปและการใช้วิธีการจัดการต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังนั้นสถานการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นจะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดความไม่มั่นใจในการตัดสินใจในงาน การ

สอนแนะตามสถานการณ์จริงที่ได้รับจากฝ่ายการพยาบาล จะส่งเสริมการประเมินการควบคุมของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้ปฏิบัติงานในสถานการณ์วิกฤตได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรม¹¹ พบว่า การสอนแนะตามสถานการณ์จริง จะส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดการเรียนรู้โดยตรงประเด็น และมีความเชื่อมั่นในการประเมินการควบคุมตนเองที่จะทำงานให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง

2.2.2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) เป็นการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วย เกี่ยวกับผลการประเมินว่าความสามารถในงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุดตามเกณฑ์การประเมินและสามารถเผชิญกับการดำเนินงานใหม่ทุกครั้งท่านสามารถรับมือได้และทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมั่นใจว่ามีคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้องค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรการพยาบาลควรจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการโดยใช้สถานการณ์วิกฤตในงานบริหารการพยาบาลมา ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ฝึกบริหารและจัดการตามบทบาทพร้อมชี้แนะเพิ่มเติมและป้อนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างประสบการณ์ใหม่ในการทำงานอยู่เสมอ สอดคล้องกับทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่ว่าเมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองจะส่งให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและปฏิบัติสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้¹²

2.2.3 แรงบันดาลใจในการควบคุมและความรับผิดชอบ (Control and responsibility aspirations) เป็นการออกแบบช่องทางการให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าหอผู้ป่วย โดยกระบวนการขอรับคำปรึกษาจากที่ปรึกษาเพื่อให้ทำงานง่ายขึ้นและลดความผิดพลาดในงานโดยมุ่งหวังในรูปแบบการทำงานที่ดีกว่าด้วยวิธีการใหม่ ซึ่งมีการตัดสินใจในงานอย่างเต็มตามหน้าที่รับผิดชอบและรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่ต่อกระบวนการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรการพยาบาลควรจัดช่องทางให้คำปรึกษาในกรณีเร่งด่วนและ ผู้ให้คำปรึกษาต้องสามารถตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย¹

2.2.4 การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Change orientation) เป็นการมีความมุ่งมั่นในตนเองที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าโดยปฏิบัติหน้าที่ในการพัฒนาระบบงานในหอผู้ป่วยอย่างเต็มความสามารถทำการแก้ไขปัญหาทุกอย่างในหอผู้ป่วยเป็นการช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายใหม่และสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในหอผู้ป่วยให้ทำท่ายการทำงาน

ซึ่งในสถานการณ์ดังกล่าวทุกอย่างต้องเรียนรู้และพัฒนาขึ้นใหม่ และบางเหตุการณ์องค์กรการพยาบาลต้องยอมรับว่าไม่มีประสบการณ์มาก่อนจริง องค์กรการพยาบาลควรจัดกรณีศึกษาทางการบริหารการพยาบาลที่ยากและซับซ้อนหรือหยิบยกเหตุการณ์ที่องค์กรการพยาบาลมาให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้ร่วมเรียนรู้และพัฒนาด้วยการสอนแนะไปพร้อมๆ กัน¹¹

2.2.5 การจัดการความผิดพลาดในงาน (Handling error) เป็นความสามารถในการประเมิน วางแผน และบริหารจัดการความเสี่ยงในหอผู้ป่วยได้อย่างครอบคลุม และพร้อมจะยอมรับและเผชิญความผิดพลาดในงานที่อาจเกิดขึ้นเมื่อบริหารความเสี่ยงเต็มความสามารถแล้ว โดยมีการสอนความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและสามารถควบคุมอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากการตอบสนองความผิดพลาดได้ในเวลาที่เหมาะสม องค์กรการพยาบาลควรจัดประสบการณ์ให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้เรียนรู้ความเสี่ยงในองค์กรทุกรูปแบบและประเมินความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่อเนื่อง พร้อมหยิบยกความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ มาให้หัวหน้าหอผู้ป่วยได้เรียนรู้และร่วมออกแบบการจัดการ พร้อมสังเกตแบบมีส่วนร่วมและสอนแนะตามสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง¹¹

2.2.6 การรับมืออย่างกระตือรือร้น (Active coping) เป็นการรับมือกับปัญหาโดยใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ และใช้ข้อเท็จจริงมาแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและงานในหอผู้ป่วยมีวางแผนและดำเนินแก้ปัญหาอย่างเต็มรูปแบบ และทันต่อเหตุการณ์ ในสถานการณ์ต่างๆ ที่มีประเด็นคลุมเครือขาดความชัดเจนในการจัดการการตัดสินใจที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อโอกาสในอนาคตได้ ดังนั้นองค์กรการพยาบาลควรจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหารการพยาบาลบนหลักฐานเชิงประจักษ์แก่หัวหน้าหอผู้ป่วย และต้องกำกับให้หัวหน้าหอผู้ป่วยพัฒนาตนเองตามหลักฐานประจักษ์ที่ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง¹²

การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนได้รับการพัฒนาความพร้อมในการทำงานวิธีใหม่ตามข้างต้นจะส่งผลให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเกิดพฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแนวคิดในการพัฒนาพฤติกรรมสำหรับงานในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มีผลต่อการเพิ่มศักยภาพของบุคคลและองค์กรไปพร้อมๆ กัน¹⁰

2.2 การริเริ่มด้วยตนเอง (Personal initiative) เป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลเพื่อสร้างเสริมการทำงานของคุณค่าและองค์กรในระดับสูง^{1,10} ซึ่งในบริบท

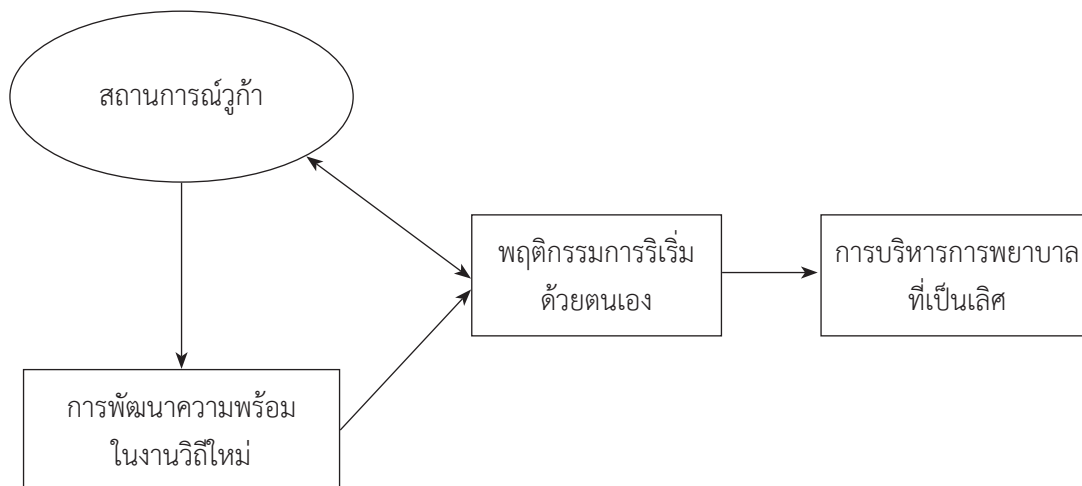
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติในโรงพยาบาลเอกชน การริเริ่มด้วยตนเอง มีความสำคัญและจำเป็นมาก เนื่องจากหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้บริหารระดับต้นที่ต้องนำนโยบายมาปฏิบัติและส่งมอบการบริการที่มีคุณภาพ ต้องควบคุมมาตรฐานและนิเทศงานพยาบาล บริหารทรัพยากรในหอผู้ป่วยและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในงาน ต้องพัฒนานวัตกรรมในการบริการและการบริหาร หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีการริเริ่มด้วยตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดและเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยมีพฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเองมากพอพฤติกรรมนี้จะย้อนไปจัดการสถานการณ์ต่างๆ ที่ตามบทบาทหน้าที่ในงานที่ได้รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁰ จากการทบทวนทวนรายงานการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเองมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ¹³ พฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเองมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ลักษณะ ดังนี้

2.2.1 การปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง (Self-starting) การที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้รับการยอมรับว่ามีความรอบรู้ในการบริหาร ช่วยสร้างสรรค์งานนวัตกรรม สามารถวางแผนพัฒนางานสร้างสรรค์และกำกับงานให้สำเร็จได้ด้วยตัวของท่านเอง โดยยอมรับข้อคิดเห็นของผู้อื่นและนำข้อเสนอแนะนั้นไปปรับปรุง พัฒนางานสร้างสรรค์ให้สำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ด้วยตนเองนี้จะทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถบริหารงานพัฒนางานได้อย่างหลากหลายและเลือกวิธีที่เหมาะสมมาจัดการงานตามสถานการณ์ต่างๆ ได้ ทั้งนี้องค์กรการพยาบาลควรจัดการสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยอย่างเพียงพอ¹⁰ จึงจะช่วยให้หัวหน้าหอผู้ป่วยการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ด้วยตนเองได้อย่างเต็มที่

2.2.2 การใช้วิธีการเชิงรุกในการปฏิบัติงาน (Pro-active) เป็นกรอบความคิดที่เห็นโอกาสในการสร้างสรรค์งานให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าเพิ่มขึ้นโดยใช้โอกาสที่ได้รับทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วด้วยความกระตือรือร้น และมีความมานะพยายามในการนำความคิดสร้างสรรค์มาสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ องค์กรการพยาบาลควรส่งเสริมให้หัวหน้าหอผู้ป่วยมองการไกล ตระหนักในการทำงานด้วยการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของและออกแบบรางวัลในหลายลักษณะเพื่อตอบแทนเมื่อหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติงานสำเร็จ ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ใช้วิธีการเชิงรุกในการปฏิบัติงานจะมองวิกฤตเป็นโอกาสในงานเสมอ^{1,10}

2.2.3 การปฏิบัติงานด้วยความมานะพยายาม (Persistent) เป็นการใช้ทักษะการแก้ไขปัญหาในงานได้หลายรูปแบบและครอบคลุมประเด็นมากขึ้นการนำข้อผิดพลาดมาวิเคราะห์วางแผนแก้ไขข้อผิดพลาดในการจัดการดำเนินงาน และสามารถพัฒนาความสามารถของตนให้สูงขึ้นตรงกับ ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งในสถานการณ์วิกฤตองค์กรการพยาบาลต้องหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีลักษณะนี้มาก เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย จัดการระบบงานใหม่ได้เท่าทันต่อสถานการณ์

โดยภาพรวมองค์กรการพยาบาลสามารถพัฒนาพฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเองแก้หัวหน้าหอผู้ป่วยด้วยการจัดโปรแกรมฝึกอบรมที่มีเนื้อหาประกอบด้วย การอธิบายแนวคิดการริเริ่มด้วยตนเอง การสร้างสถานการณ์หรือใช้สถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในงานมากำหนดให้หัวหน้าหอผู้ป่วยวิเคราะห์และเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและงานที่ดีกว่า



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่การบริหารการพยาบาลที่เป็นเลิศในสถานการณ์วิกฤต

สรุป

สถานการณ์วิกฤตเป็นภาวะปรกติใหม่ในงานบริหารการพยาบาลความท้าทายคือนักบริหารการพยาบาลจะบริหารงานสัมฤทธิ์ผลในสถานการณ์วิกฤตได้อย่างไร จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การพัฒนาความพร้อมในการทำงานวิถีนวัตกรรม และการพัฒนาพฤติกรรมการริเริ่มด้วยตนเองให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นการสร้างศักยภาพให้หัวหน้าหอผู้ป่วยรับมือกับสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ทั้ง 4 ปัจจัยยังมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้เขียนจึงเสนอความรู้นี้ไว้เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่การบริหารการพยาบาลที่เป็นเลิศในสถานการณ์วิกฤตอันจะเป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพการพยาบาลสืบไป

References

1. Wongsaree,C. Relationship model among environmental supports, knowledge skills and ability, personality characteristics, and orientations on personal initiative of head nurses in private hospitals (Thesis Ph.D. in nursing management), Faculty of Nursing, Christian University of Thailand : Nakhonpathom. 2017. (InThai)
2. Wongsaree, C., Chouyboon S., Nareumanphokin, N., Sompasert, C., Khunyotying, D., Promla, W., Phaksuknithiwat, T., Charoenphong, S. Nurses' roles for COVID-19 disease prevention vaccination: health screening, injection technique, post-vaccination continuing care and nursing records, HCU Academic Journal. 2021, 25(2):12-28. (InThai)

3. Qalehsari MQ, Khaghanizadeh M, Ebadi A. Lifelong learning strategies in nursing: A systematic review. *Electron Physician*. 2017;9(10):5541-5550. Published 2017 Oct 25. doi:10.19082/5541
4. Meri, M. The VUCA method for leadership & management in times of crisis – Ex. Covid-19 (Adaptation, performance, and development). Society for Science and Education :United Kingdom.2021.
5. Jaitip, C., and Chienwattanasook, K., The capacity of business leaders in a global situation characterized by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. *Burapha Journal of Business Management*,2018. 7(1): 7-14. (InThai)
6. Wongsaree,C., Sritoomma, N., Luangamomlert, S. Relationship model among environmental supports, knowledge skills and ability, personality characteristics, and orientations on personal initiative of head nurses in private hospitals. *JRTAN*,2021. 22(2): 241-251. (InThai)
7. Marquis, B. and Huston, C. Leadership roles and management functions in nursing. (9thed). Philadelphia, PA: Wolters Kluwer.2017.
8. Tongmuangtunyatep, K., Kunaviktikul, W., Nantsupawat, R., & Akkadechanunt, T. Development of a competency assessment scale for head nurses in community hospitals. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*. 2015;19(2): 122-134.
9. Wongsaree.C. Development of a performance excellence behaviors scale (PEBS) of head nurses in private international hospitals, Thailand Research report. 2021.(InThai)
10. Frese, M., & Fay, D. Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B.M. Staw & R.M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam: Elsevier Science.2001.
11. Barr JA, Tsai LP. Health coaching provided by registered nurses described: a systematic review and narrative synthesis. *BMC Nurs*. 2021;20(1):74.. doi:10.1186/s12912-021-00594-3
12. Bandura, A. Regulation of cognitive processes through perceived self-efficacy. *Developmental psychology*, 1989.25(5), 729.
13. Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*. 2018; 30(1): 89-96