



โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจบุคลากร (Magnet Hospital): แนวทางการพัฒนาองค์กร

กันยารัตน์ อุบลวรรณ*

บทคัดย่อ

การขาดแคลนพยาบาลเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในหลายๆ ประเทศ ในปี ค.ศ. 1980 American Academy of Nursing (AAN) ได้มีการศึกษาโรงพยาบาลที่สามารถดึงดูดใจบุคลากรทางการพยาบาลได้ พบว่าโรงพยาบาลเหล่านั้น มีองค์ประกอบที่เหมือนกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ระบบการบริหารงานที่ดี การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ และมีปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดใจ 14 ปัจจัย เรียกว่า Forces of Magnetism ได้แก่ คุณภาพของการเป็นผู้นำการพยาบาล โครงสร้างขององค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ นโยบายและโครงสร้างด้านบุคลากร รูปแบบความเชี่ยวชาญของการดูแล คุณภาพของการดูแล การพัฒนาคุณภาพ การให้คำปรึกษาและทรัพยากร ความอิสระ ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ พยาบาลในฐานะที่เป็นครู ภาวลักษณะของการพยาบาล ความสัมพันธ์ทางสหวิชาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ ต่อมา มีการเสนอ Magnet Model ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจเชิงโครงสร้าง การปฏิบัติทางวิชาชีพที่เป็นแบบอย่าง ความรู้ใหม่ นวัตกรรม และการปรับปรุง และผลลัพธ์เชิงคุณภาพของการปฏิบัติ การนำแนวคิดนี้มาใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรพยาบาลจะช่วยให้องค์กรมีความเข้มแข็ง สามารถแก้ไขการขาดแคลนบุคลากรได้ในระยะยาวเนื่องจากทำให้บุคลากรทางการพยาบาลมีความพึงพอใจในการทำงาน คุณภาพการพยาบาลมีผลลัพธ์ที่ดีและผู้ป่วยบริการมีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ; การขาดแคลนพยาบาล; การพัฒนาองค์กร

* วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี; อีเมลติดต่อ : kanyarat@bcns.ac.th



Magnet Hospital: Guideline for Organization Development

Kanyarat Ubolwan *

Abstract

Nursing shortage is an ongoing critical issue that has occurred in many countries. In 1980, the American Academy of Nursing (AAN) studied how hospitals retain nurses to work in the hospitals. The study showed that all hospitals had three common components and 14 forces of magnetism. The former included nursing administration, professional practice, and professional development. The latter comprised quality of nursing leadership, organization structure, management style, personnel policies and programs, professional models of care, quality of care, quality improvement, consultation and resources, autonomy, communities and the healthcare organizations, nurses as teachers, the image of nursing, interdisciplinary relationships, and professional development. Later, the magnet model was developed to include five complements, namely leadership for change, structural empowerment, professional practice role model, new knowledge innovation and improvements, and empirical quality results. The magnet hospital model can be used as a strategy to strengthen nursing organizations and solve the problem of nursing shortages in the long term as the magnet hospital model can increase nurses' job satisfaction. As a result the quality of nursing care and clients' satisfactions will be increased.

Keywords : Magnet hospital; Nursing shortage; Organization development



ความเป็นมาและความสำคัญ

การขาดแคลนพยาบาลนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งของระบบสาธารณสุขที่พบในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทย สถานการณ์การขาดแคลนพยาบาลในประเทศไทยมีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น สภาการพยาบาลได้ประมาณการความต้องการพยาบาลระหว่างปี พ.ศ. 2553-2562 พบว่า ความต้องการพยาบาลในประเทศไทยมีสัดส่วน พยาบาล 1 คน ต่อ ประชากร 400 คน จากการสำรวจในปี 2553 พบว่ามีพยาบาลปฏิบัติงานบริการสุขภาพประมาณ 125,250 คน ขณะที่ความต้องการพยาบาลมีมากถึง 168,500 คน จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังขาดแคลนพยาบาลเป็นจำนวนมากถึง 43,250 คน ซึ่งเป็นการขาดแคลนพยาบาลในกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 31,250 คน¹ นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังตามภาระงานของสถานบริการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน 25 สายงาน ระหว่างเดือนมกราคม 2557- พฤษภาคม 2558 พบว่า บุคลากรสาขาพยาบาลที่มีจริงจำนวน 98,689 คน ขณะที่ผลการวิเคราะห์ตามกรอบขั้นต่ำมีจำนวน 107,566.54 คน และกรอบขั้นสูงมีจำนวน 134,458.17 คน จากการเปรียบเทียบพบว่า จำนวนขาดไป 8.25% เมื่อเทียบกับกรอบขั้นต่ำ และ 26.60% เมื่อเทียบกับกรอบขั้นสูง² ผลการวิเคราะห์นี้เป็นการยืนยันการขาดแคลนพยาบาลในระบบบริการอย่างชัดเจน การขาดแคลนพยาบาลส่งผลกระทบต่อให้บริการสุขภาพกับผู้รับบริการหลายด้าน ได้แก่ คุณภาพการพยาบาลเนื่องจากอัตรากำลังในการดูแลผู้ป่วยไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาการติดเชื้อในโรงพยาบาล ส่งผลให้อัตราการตายและระยะเวลาในการนอนโรงพยาบาลเพิ่มมากขึ้น¹ นอกจากนี้ พบว่ามีสถานบริการสุขภาพบางแห่งไม่สามารถเปิดหอผู้ป่วยใหม่ได้ เนื่องจากอัตรากำลังของพยาบาลมีไม่เพียงพอต่อการเข้าไปปฏิบัติงาน³ การขาดแคลนพยาบาลยังมีผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ ทำให้เกิดการสูญเสียค่าใช้จ่ายจำนวนมากในการผลิตพยาบาลเพื่อมาทดแทนอัตรากำลังที่ขาดไป

ในปีการศึกษา 2557-2560 ประเทศไทยมีการผลิตพยาบาลเพิ่มขึ้นจำนวน 27,960 คน โดยใช้งบประมาณ 7,348.10 ล้านบาท³ สำหรับสาเหตุของการขาดแคลนพยาบาลสรุปได้ 3 สาเหตุ¹ ได้แก่ 1) ความต้องการทางด้านสุขภาพที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่การผลิตพยาบาลมีข้อจำกัด 2) กระทรวงสาธารณสุขไม่มีตำแหน่งราชการที่จะบรรจุพยาบาลเพิ่ม และ 3) เกิดการสูญเสียบุคลากรจากการเกษียณอายุ¹ จากสถานการณ์ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลดังกล่าว สภาการพยาบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ จึงได้พยายามใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหา

การขาดแคลนพยาบาลเป็นปัญหาสำคัญในประเทศสหรัฐอเมริกาเช่นกัน ในปี ค.ศ. 1980 เป็นช่วงที่ประเทศสหรัฐอเมริกาประสบปัญหาการขาดแคลนพยาบาลอย่างมาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาแนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ (Magnet Hospital) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ถูกค้นพบและนำมาใช้แก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลในระยะยาว โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลที่สามารถรักษาบุคลากรทางการพยาบาลที่มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และมีความเป็นวิชาชีพให้ทำงานอยู่ที่โรงพยาบาลนั้นได้⁴ ต่อมาในปี ค.ศ. 1982 American Academy of Nursing (AAN) ได้บัญญัติศัพท์ “Magnet Hospital” เพื่อยกย่องโรงพยาบาลที่สามารถดึงดูดใจและรักษา บุคลากรพยาบาลไว้ได้ แนวคิดดังกล่าวไม่เพียงแต่เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลและบุคลากรขององค์กรได้เท่านั้น แต่อาจนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานสำหรับบุคลากรทุกระดับได้ ทั้งนี้เนื่องจากแนวคิดนี้มุ่งเน้นการพัฒนาด้านต่างๆ ขององค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ได้แก่ การพัฒนาผู้นำให้มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้มีการกระจายอำนาจและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความก้าวหน้าในการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพและมีอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตวิชาชีพ การพัฒนาคุณภาพการพยาบาล



และด้านสุดท้ายคือผลลัพธ์ที่มีคุณภาพที่ได้จากการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร แนวคิดนี้เน้นให้เห็นถึงบุคลากรทุกคนในองค์กรมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กร ลักษณะการบริหารงานดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจให้กับบุคลากรเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป บทความนี้จะกล่าวถึงพัฒนาการของแนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ 14 แรงดึงดูดใจ (Forces of Magnetism) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรยังคงทำงานอยู่กับองค์กรได้ 5 องค์ประกอบที่สำคัญของ Magnet Model ประโยชน์ที่ได้รับจาก Magnet Hospital และสุดท้ายเป็นแนวทางการนำ Magnet hospital ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร จุดประสงค์ของบทความนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าทำงาน และช่วยส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจแก่บุคลากรในการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีความสุข

พัฒนาการของแนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ

ปี ค.ศ. 1981 American Academy of Nursing (AAN) ได้ทำการศึกษาเพื่อค้นหว่าโรงพยาบาลบางแห่งสามารถรักษามูลค่าบุคลากรทางการพยาบาลไว้ได้อย่างไรในช่วงที่มีภาวะวิกฤตของการขาดแคลนพยาบาล⁵ จากการศึกษาพบว่าโรงพยาบาลจำนวน 41 แห่ง จาก 163 แห่งมีความสามารถในการดึงดูดใจและรักษามูลค่าบุคลากรทางการพยาบาลไว้ได้ และมี 14 ปัจจัยสำคัญที่ถูกอธิบายว่าเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ (Magnet Hospital) ซึ่งต่อมารู้จักกันในนามของแรงดึงดูดใจ (Forces of Magnetism)⁶ นอกจากนี้ยังพบว่าโรงพยาบาลเหล่านี้มีองค์ประกอบ 3 อย่างที่คล้ายคลึงกัน⁷ ได้แก่

1. ระบบการบริหารงานที่ดี (Nursing administration) โรงพยาบาลมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรเป็นแบบแบนราบ โดยมีหัวหน้าฝ่ายอยู่ในทีมบริหารระดับสูงของโรงพยาบาล ซึ่งสามารถตัดสินใจและเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของหน่วยงานด้านการพยาบาล การบริหารงานมีการกระจายอำนาจ ใช้หลักการบริหารงานอย่างมีส่วนร่วม โดยพยาบาลทุกระดับมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์และดำเนินงาน ด้านการจัดอัตราค่าจ้างมีการจัดอัตราค่าจ้าง

พยาบาลที่เพียงพอเพื่อให้พยาบาลดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง สำหรับบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมได้แก่ มีความรู้ความสามารถ และได้รับการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารมาก่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง

2. การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตของวิชาชีพ (professional practice) การปฏิบัติงานของพยาบาลมีความเป็นอิสระภายใต้ขอบเขตวิชาชีพ มีรูปแบบการปฏิบัติการพยาบาลที่ชัดเจน โดยมีการนำทฤษฎีทางการพยาบาลมาใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการพยาบาล หรือมีการปฏิบัติงานแบบการจัดการผู้ป่วยรายกรณี (case management) ซึ่งมีผู้ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษา นอกจากนี้พยาบาลยังมีบทบาทสำคัญที่เน้นในเรื่องการสอนและให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการอีกด้วย

3. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) โรงพยาบาลมีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนตลอดปีในการจัดปฐมนิเทศบุคลากรที่เป็นสมาชิกใหม่ของหน่วยงาน มีแผนงานหรือเส้นทางเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนาให้มีความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพ โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้แก่บุคลากรให้มีความสำคัญและสนับสนุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งผู้บริหารการพยาบาลระดับต่างๆ ยังได้รับการพัฒนาด้านวิชาชีพ เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้และความสามารถในการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น

ในปี ค.ศ. 1990 ศูนย์รับรองคุณภาพการพยาบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา (American Nurses Credentialing Center, ANCC) และสมาคมพยาบาลแห่งประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (American Nurses Association, ANA) ได้นำ 14 แรงดึงดูดใจมาพัฒนาเป็นโปรแกรมที่รู้จักกันในนามของ Magnet Hospital Recognition Program for Excellence in Nursing Services⁸ เพื่อให้เป็นรางวัลแก่หน่วยงานที่ให้การพยาบาลอย่างเป็นเลิศ โดยปี ค.ศ. 1994 University of Washington Medical Center ได้รับรางวัลนี้เป็นแห่งแรก ต่อมา ปี ค.ศ. 1997 โปรแกรมนี้ได้เป็นที่รู้จักกันในนามของ Magnet Nursing



Services Recognition Program และใช้เกณฑ์ที่เรียกว่า The Scope and Standards for Nurse Administrators ในการประเมินและใน ปี ค.ศ. 2000 มีการขยายตัวของโปรแกรมนี้ออกนอกประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเปลี่ยนชื่ออย่างเป็นทางการเป็น Magnet Recognition Program ในปี ค.ศ. 2002⁹ ต่อมาปี ค.ศ. 2008 มีการเสนอรูปแบบแนวความคิดใหม่ โดยใส่ 14 forces of magnetism เข้าไปยัง Magnet model ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นมามี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ⁸ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป ปัจจุบันมีโรงพยาบาลที่ได้รับการรับรอง Magnet hospital ทั้งหมด 437 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 432 แห่ง ประเทศออสเตรเลียจำนวน 3 แห่ง ประเทศแคนาดาจำนวน 1 แห่ง และประเทศซาอุดีอาระเบียจำนวน 1 แห่ง¹⁰

แรงดึงดูดใจ (Forces of Magnetism)

โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจเป็นโรงพยาบาลที่มีความสามารถรักษานักวิชาการทางการแพทย์ให้ทำงานในโรงพยาบาลโดยไม่ลาออกไปทำงานที่หน่วยงานอื่น จากการศึกษาโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ 41 โรงพยาบาลในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า มี 14 แรงดึงดูดใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรทางการแพทย์ยังคงทำงานในโรงพยาบาลได้นานจนนำไปสู่การเป็นโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ซึ่งรายละเอียดของ 14 แรงดึงดูดใจ (Forces of Magnetism)^{6,11} มีดังนี้

1. คุณภาพของการเป็นผู้นำทางการแพทย์ (Quality of nursing leadership) ผู้นำที่มีคุณภาพ เป็นส่วนสำคัญของการรักษานักวิชาการทางการแพทย์ไว้ในโรงพยาบาล ผู้นำทางการแพทย์ที่แสดงทักษะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีความรู้ และเป็นตัวแทนที่ชัดเจนของบุคลากรทางการแพทย์จะสามารถดึงดูดบุคลากรทางการแพทย์ไว้ได้ นอกจากนี้การดูแลผู้ป่วยในแต่ละวันของผู้นำทางการแพทย์จะอยู่บนพื้นฐานปรัชญาซึ่งเป็นจุดแข็งอีกอย่างหนึ่งของความเป็นผู้นำของหน่วยงานที่มีแรงดึงดูดใจ

2. โครงสร้างขององค์กร (The organization's structure) โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ of โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ ถ้าโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบนราบจะมีการกระจายอำนาจในโรงพยาบาล การตัดสินใจจะเกิดขึ้นในหน่วยพยาบาล ผู้นำของพยาบาล (a director of nurse) ต้องอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารขององค์กรและรายงานตรงต่อหัวหน้าผู้บริหาร (the chief executive officer, CEO)

3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Management style) รูปแบบการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม การบริหารจัดการของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจจะเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ นอกจากนี้ผู้นำของพยาบาลต้องเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ง่าย มองเห็นได้ และมีการสื่อสารที่เชื่อถือได้กับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

4. นโยบายและโครงสร้างด้านบุคลากร (Personnel policies and program) โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจจะมีโครงสร้างบุคลากรที่มีความชัดเจน ตารางการทำงานมีความยืดหยุ่นและเจ้าหน้าที่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพการงานของตนเอง

5. รูปแบบการดูแลเชิงวิชาชีพ (Professional models of care) รูปแบบการดูแลผู้ป่วยที่พยาบาลมีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการให้การพยาบาลผู้ป่วยโดยตรง นอกจากนี้พยาบาลยังมีความรับผิดชอบเป็นผู้ประสานงานในการดูแลผู้ป่วยที่รับผิดชอบด้วย

6. คุณภาพของการดูแล (Quality of care) คุณภาพในการดูแลผู้ป่วยเป็นลำดับความสำคัญที่มาก่อนในองค์กร ผู้นำพยาบาลทำงานในการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มคุณภาพของการดูแลผู้ป่วย ซึ่งพยาบาลมีความเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำได้ ทำให้ผู้รับบริการได้รับการดูแลที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

7. การพัฒนาคุณภาพ (Quality improvement) การพัฒนาคุณภาพการพยาบาลโดยมีกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการพยาบาลในองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งอาจทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีที่ทำงานที่มีคุณภาพ

8. การให้คำปรึกษาและทรัพยากร (Consultation and resources) บุคลากรมีความสามารถให้คำปรึกษา ซึ่งองค์กรจัดให้มีพร้อมเพื่อให้พยาบาลใช้ประโยชน์ โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจจะมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพยาบาลที่มีความชำนาญสูงซึ่งเป็นผู้ที่สามารถให้คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อพยาบาลคนอื่นๆ ได้

9. ความมีเอกสิทธิ์ (Autonomy) การที่พยาบาลมีสิทธิในการดูแลผู้ป่วยอย่างอิสระเป็นสิ่งสำคัญ พยาบาลมีอิสระในการให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยตามมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานของการดูแล

10. ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพ (Community and the healthcare organization) การทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนกับโรงพยาบาล โดยชุมชนและองค์กรเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพทำงานร่วมกันเพื่อให้การดูแลผู้ป่วยเป็นไปอย่างราบรื่น พยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจให้ความร่วมมือกับชุมชน เช่น การไปเยี่ยมผู้ป่วยที่บ้าน หรือพยาบาลทำงานในชุมชนในฐานะที่เป็นอาสาสมัคร

11. พยาบาลในฐานะที่เป็นครู (Nurses as teachers) พยาบาลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นครูและพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน และเป็นผู้ให้ข้อมูลการดูแลสุขภาพให้กับผู้ป่วย นอกจากนี้ยังมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาในการฝึกอบรมพยาบาลใหม่และนักศึกษาพยาบาล

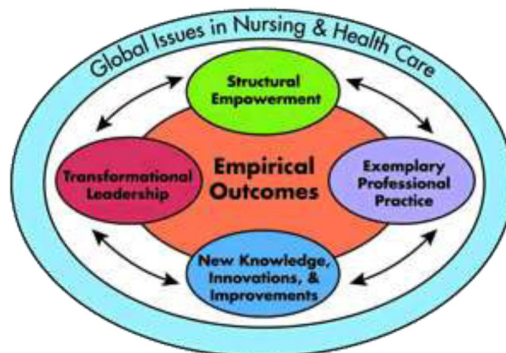
12. ภาพลักษณ์ของการพยาบาล (Image of nursing) ภาพลักษณ์ของพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยเป็นที่ยอมรับ ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพยาบาลมีภาพลักษณ์ที่เข้มแข็ง ได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญด้านอื่นๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมการดูแลสุขภาพ พยาบาลจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรอื่นทั้งองค์กรในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มีความสำคัญในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพ

13. ความสัมพันธ์ทางสหวิชาชีพ (Interdisciplinary relationships) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานที่อยู่ต่างสาขาวิชาชีพ พยาบาลมีความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงานทุกสาขาวิชาชีพ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเกิดความสุขในการทำงาน

14. การพัฒนาวิชาชีพ (Professional development) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาความก้าวหน้าด้านวิชาชีพแก่บุคลากร การพัฒนาวิชาชีพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ โรงพยาบาลต้องสนับสนุนบุคลากรทางการพยาบาลให้มีการพัฒนาและการเติบโตอย่างมืออาชีพในทุกแง่มุมของการปฏิบัติทางคลินิก รวมทั้งให้การสนับสนุนเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของ Magnet Model

ในปี ค.ศ. 2008 ANCC ได้มีการพัฒนารูปแบบแนวคิดใหม่ขึ้นเรียกว่า Magnet model ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ^{8,12} ดังแสดงในรูปที่ 1 และได้มีการนำ 14 แรงดึงดูดใจใส่ลงไปในแต่ละองค์ประกอบโดยมีรายละเอียดดังนี้





1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำในวันนี้ต้องสามารถเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่รับฟังและมีอิทธิพลในการโน้มน้าวบุคลากร เพื่อจะนำองค์กรไปในทิศทางที่ต้องการในอนาคต ผู้นำต้องมีความสามารถสอนคนในองค์กรให้ทราบถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสามารถสื่อสารให้บุคลากรในแต่ละส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อให้บรรลุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ ความรู้ทางด้านคลินิก และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการปฏิบัติการทางวิชาชีพพยาบาลเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ทีมผู้นำอาวุโสขององค์กรต้องสร้างวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต ระบบ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลถึงวิสัยทัศน์นั้น

ความคิดในการปฏิรูปนี้ควรหยั่งรากลงในองค์กรที่ละน้อยจนเข้มแข็งขึ้น เพื่อให้ผู้นำอื่นๆ ได้มีการปรับตัวต่อวิธีการคิดนี้ จุดมุ่งหมายขององค์ประกอบนี้ไม่เพียงแต่แก้ปัญหา ซ่อมแซมระบบที่แตกหัก และให้อำนาจแก่เจ้าหน้าที่แล้วแต่ยังเป็นการปฏิรูปองค์กรให้ไปถึงสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต แรงดึงดูดใจในองค์กรประกอบนี้มี 2 แรง ได้แก่ แรงที่ 1 คุณภาพของการเป็นผู้นำการพยาบาล และแรงที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการ

2. การมอบอำนาจเชิงโครงสร้าง (Structural Empowerment) โครงสร้างและกระบวนการที่เข้มแข็งถูกพัฒนาจากผู้นำที่มีอำนาจในการชักจูงจัดหาสิ่งแวดล้อมใหม่ซึ่งเป็นสถานที่ปฏิบัติการทางวิชาชีพให้มีความเข้มแข็งและเจริญงอกงาม นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ที่ทำให้ภารกิจ (mission) วิสัยทัศน์ และค่านิยมเกิดขึ้น จนทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ความสำเร็จที่ปรากฏขึ้นนี้ยังเกิดจากวิธีการของแผนกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ นโยบาย และโครงการขององค์กรที่จัดทำขึ้น การปฏิบัติการที่เข้มแข็งในอนาคตเป็นสัมพันธภาพและการมีหุ้นส่วนที่เข้มแข็งซึ่งถูกพัฒนาท่ามกลางชุมชนทั้งหมดในองค์กรเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ที่ผู้ป่วยและสุขภาพของชุมชนได้รับการให้บริการขององค์กร

เจ้าหน้าที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาชี้แนะและได้รับมอบอำนาจที่จะค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ปรารถนา ซึ่งผลสำเร็จนี้อาจจะเกิดจากหลายโครงการ เนื่องจากหนึ่งโครงการไม่เหมาะกับทุก ๆ เรื่อง แรงดึงดูดใจในองค์ประกอบนี้มี 5 แรง ได้แก่ แรงที่ 2 โครงสร้างขององค์กร แรงที่ 4 นโยบายและโครงสร้างบุคลากร แรงที่ 10 ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพ แรงที่ 12 ภาพลักษณ์ของการพยาบาล และแรงที่ 14 การพัฒนาวิชาชีพ

3. แบบอย่างการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Exemplary Professional Practice) สำคัญที่แท้จริงขององค์กรที่ดึงดูดใจเกิดจากการปฏิบัติการพยาบาลที่เป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งมีความเข้าใจในบทบาทของการพยาบาล การประยุกต์ใช้บทบาทกับผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน และระหว่างทีมสหวิชาชีพ และการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่และการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์

เป้าหมายขององค์ประกอบนี้ออกจากเป็นการสร้างความเข้มแข็งการปฏิบัติการทางวิชาชีพแล้วยังเป็นการสร้างสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติการทางวิชาชีพสามารถได้รับผลสัมฤทธิ์ แรงดึงดูดใจในองค์ประกอบนี้มี 5 แรง ได้แก่ แรงที่ 5 รูปแบบความเชี่ยวชาญของการดูแล แรงที่ 8 การให้คำปรึกษาและทรัพยากร แรงที่ 9 ความอิสระ แรงที่ 11 พยาบาลในฐานะที่เป็นครู และแรงที่ 13 ความสัมพันธ์ทางสหวิชาชีพ

4. ความรู้ใหม่ นวัตกรรม และการปรับปรุง (New Knowledge, Innovation & Improvements) องค์กรที่ดึงดูดใจนั้นมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับจริยธรรมและวิชาชีพในการช่วยเหลือ การดูแลผู้ป่วย รวมถึงรูปแบบใหม่ของการดูแล การใช้หลักฐานที่มีอยู่ หลักฐานใหม่และการทำให้เกิดวิทยาศาสตร์ทางการพยาบาล แรงดึงดูดใจในองค์ประกอบนี้มี 1 แรง ได้แก่ แรงที่ 7 การพัฒนาคุณภาพ

5. ผลลัพธ์คุณภาพที่ได้จากการปฏิบัติ (Empirical Quality Results) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจำเป็นต้องถูกจัดเป็นหมวดหมู่ในแง่ของผลลัพธ์ทางด้าน



คลินิกที่สัมพันธ์กับการพยาบาล เช่น ผลลัพธ์ต่อคนทำงานในหน่วยงาน ผลลัพธ์ต่อผู้ป่วยและผู้รับบริการ และผลลัพธ์ต่อองค์กร ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ต่างๆ ที่ถูกเก็บไว้ควรถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และควรถูกนำมาสร้างเป็นมาตรฐานเชิงปริมาณ แรงดึงดูดใจในองค์ประกอบนี้มี 1 แรง ได้แก่ แรงที่ 6 คุณภาพของการดูแล

ประโยชน์ของ Magnet Hospital

Magnet hospital ซึ่งประกอบด้วย 14 แรงดึงดูดใจ มีประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากรและผู้รับบริการดังนี้

1. พยาบาลที่ทำงานอยู่ในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ รู้สึกเบื่อหน่ายงานน้อยกว่าพยาบาลในโรงพยาบาลที่ไม่ใช่โรงพยาบาลที่ดึงดูดใจ สำหรับความพึงพอใจในงานของพยาบาลและคุณภาพของการดูแลในโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจพบว่าสูงกว่าพยาบาลในโรงพยาบาลที่ไม่ดึงดูดใจ¹²

2. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมที่ร่วมมือกัน เพิ่มสัมพันธภาพระหว่างสหวิชาชีพ

3. ลดค่าใช้จ่ายในการหาพยาบาลใหม่

นอกจากนี้ ANCC¹⁴ ได้สรุปประโยชน์ของ Magnet hospital ที่มีต่อพยาบาลและผู้ป่วยไว้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานและการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของพยาบาลเพิ่มขึ้น อัตราการว่าง การหมุนเวียน และความเหนื่อยล้าจากการทำงานของพยาบาลลดลง

2. คุณภาพการพยาบาลและการดูแลผู้ป่วยดีขึ้น ผู้ป่วยมีความปลอดภัยขึ้น ลดอัตราการตาย แผลกดทับ และการพลัดตกหกล้มของผู้ป่วย ส่งผลให้ความพึงพอใจของผู้ป่วยเพิ่มขึ้น

แม้ว่าแนวคิดนี้จะมีประโยชน์แต่ก็ยังมีข้อวิพากษ์ในบางประเด็นได้แก่ การขอรับรองจาก Magnet Recognition Program (MRP) มีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างแพง¹⁵ อาจทำให้พยาบาลบางคนมองว่า Magnet recognition เป็นเทคนิคการตลาดอย่างหนึ่ง และมาตรฐานของโปรแกรมจะถูกนำมาใช้ในสถานที่ทำงานของพวกเขาเพียงเพื่อการประเมินในระยะสั้นๆ ก่อนการตรวจเยี่ยมเพื่อขอการรับรองและโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจมีแนวโน้มเสียค่าใช้จ่ายให้พยาบาลมากกว่าโรงพยาบาลอื่นๆ¹⁵

แนวทางการนำ Magnet hospital ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร

แนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรหรือแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาล โดยใช้ 5 องค์ประกอบของ Magnet Model เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้ดังนี้

1. ผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบนี้เน้นที่ผู้นำองค์กร ดังนั้นแนวทางการพัฒนาจึงควรเน้นการพัฒนาผู้นำขององค์กรให้เป็นผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์เปิดกว้าง เข้าถึงได้ง่าย รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริหารจัดการ ผู้นำควรพัฒนาทักษะการบริหารที่ใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมและมีเทคนิคในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นร่วมมือในการปฏิบัติงาน รู้จักให้การสนับสนุนและเห็นคุณค่าของเสียสละอันรวมทั้งข้อคิดเห็นของทีมงาน

2. การมอบอำนาจเชิงโครงสร้าง องค์ประกอบนี้เน้นด้านโครงสร้างขององค์กร จึงควรเน้นด้านการพัฒนาองค์กร เช่น การพัฒนาสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ ค่านิยม และผลลัพธ์ขององค์กร พัฒนาโครงสร้างขององค์กรให้เป็นแบบแบนราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจไปยังหน่วยงานต่างๆ พัฒนาการจัดทำนโยบายและโครงสร้างบุคลากรที่ชัดเจน พัฒนาภาพลักษณ์ของพยาบาลและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาการสร้างความก้าวหน้าทางวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาการสร้างเครือข่ายและการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนขององค์กรเกี่ยวกับการให้บริการการดูแลสุขภาพ

3. แบบอย่างการปฏิบัติทางวิชาชีพ องค์ประกอบนี้เน้นให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ แนวทางการพัฒนาควรเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความชำนาญทางวิชาชีพ เช่น การพัฒนาด้านคุณภาพการให้บริการพยาบาลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการ พัฒนาทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาทั้งแก่ผู้รับบริการและผู้ร่วมงาน การเป็นครูพี่เลี้ยงที่ดี และพัฒนาเพิ่มศักยภาพในการดูแลผู้ป่วยอย่างมีอิสระตามกรอบมาตรฐานการพยาบาล นอกจากนี้ควรส่งเสริมการ



มีปฏิสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับสาขาวิชาชีพและผู้ร่วมงาน

4. ความรู้ใหม่ นวัตกรรม และการปรับปรุง องค์ประกอบนี้เน้นการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล แนวทางการพัฒนาด้านนี้จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการพยาบาล ควรส่งเสริมให้พยาบาลสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. ผลลัพธ์คุณภาพที่ได้จากการปฏิบัติ องค์ประกอบนี้เน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อคนที่ทำงาน ต่อผู้ป่วยและผู้รับบริการ และต่อองค์กร แนวทางการพัฒนาควรเน้นการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ช่วยเพิ่มคุณภาพการดูแล รวมทั้งพัฒนาองค์ความรู้ของพยาบาลในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับการให้บริการผู้ป่วยเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของพยาบาล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการดูแล ผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้น

บทสรุป

ลักษณะสำคัญของโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจคือการบริหารจัดการองค์กรและผู้นำทางการพยาบาลที่มีคุณลักษณะตาม 5 องค์ประกอบของ Magnet model และ 14 แรงดึงดูดใจ แนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจนี้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาคุณภาพการพยาบาลให้ดีขึ้น ส่งผลให้ผู้รับบริการทางการพยาบาลมีความพึงพอใจต่อบริการเพิ่มมากขึ้น แม้ว่าแนวคิดนี้จะมีประโยชน์แต่ก็มีข้อวิพากษ์ในบางประเด็น เช่น ในการขอรับรองต้องเสียค่าใช้จ่ายที่แพง เป็นต้น แนวคิดโรงพยาบาลที่ดึงดูดใจจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งหรือไม่ นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่าเห็นความสำคัญและประโยชน์ของแนวคิดนี้หรือไม่ ในการนำไปใช้ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาปรับ 5 องค์ประกอบของ Magnet Model และ 14 แรงดึงดูดใจให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานของตนและขณะเดียวกันผู้บริหารยังต้องเปิดใจรับกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะการต้องปรับตัวของผู้บริหารเองเพื่อให้เกิดแรงดึงดูดใจ

ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

1. วิจิตร ศรีสุพรรณ และกฤษดา แสงดี. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการแก้ปัญหาการขาดแคลนพยาบาลวิชาชีพในประเทศไทย. วารสารสภาการพยาบาล. 2555; 27: 5-12.
2. สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. แนวทางการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง ตามภาระงานของสถานบริการ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. นนทบุรี : สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข : 2558.
3. อรุณรัตน์ คันทา. ผลกระทบทางออกของการขาดแคลนกำลังคนทางการพยาบาลในประเทศไทย. Journal of Nursing Science. 2014 ; 32:81-90.
4. McClure ML, Poullin MA, Sovie MD, Wandelt MA. Magnet hospitals attraction and retention of professional nurses. Kansas City: American Nurses' Association; 1983.
5. Westendorf JJ. The nursing shortage recruitment and retention of current and future nurses. Plastic Surgical Nursing. 2007 ; 27 : 93-6.
6. Bliss-Holtz J, Winter N, Scherer EM. An invitation to magnet accreditation. Nursing Management. 2004 ; 35 : 36-42.
7. ยุติ เกตสัมพันธ์. Magnet Hospital : แนวคิดการพัฒนาองค์กรพยาบาล [อินเทอร์เน็ต]. 2009 [เข้าถึงเมื่อ 21 มิถุนายน 2557]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.heart.kku.ac.th/office/Ha/Data_Ha/HA303/Magnet_HA_303\[1\].pdf](http://www.heart.kku.ac.th/office/Ha/Data_Ha/HA303/Magnet_HA_303[1].pdf).
8. American Nurses Credentialing Center. Announcing a new model for ANCC's magnet recognition program [Internet]. 2014 [cited 2014 June 22]. Available from: <http://www.nursecredentialing.org/MagnetModel>.



9. American Nurses Credentialing Center. History of the magnet program. [Internet]. 2015 [cited 2015 September 1]. Available from: <http://www.nursecredentialing.org/Magnet/ProgramOverview/HistoryoftheMagnetProgram>.
10. American Nurses Credentialing Center. Find a magnet hospital [Internet]. 2016 [cited 2016 July 1]. Available from: <http://www.nursecredentialing.org/Magnet/FindaMagnetFacility>.
11. American Nurses Credentialing Center. Forces of magnetism [Internet]. 2015 [cited 2015 September 1]. Available from : <http://www.nursecredentialing.org/Magnet/ProgramOverview/HistoryoftheMagnetProgram/ForcesofMagnetism>.
12. American Nurses Credentialing Center. Magnet model [Internet]. 2015 [cited 2015 September 1]. Available from: <http://www.nursecredentialing.org/Magnet/ProgramOverview/New-Magnet-Model>.
13. Aiken LH, Havens DS, Sloane DM. The magnet nursing services recognition program: A comparison of two groups of magnet hospitals. *American Journal of Nursing*. 2000; 100 : 26-36.
14. American Nurses Credentialing Center. Benefits [Internet]. 2015 [cited 2015 September 1]. Available from: <http://www.nursecredentialing.org/Magnet/ProgramOverview/WhyBecomeMagnet>.
15. WiseGeek. What is a magnet hospital? [Internet]. 2014 [cited 2014 June 22]. Available from : <http://www.wisegeek.org/what-is-a-magnet-hospital.htm>