

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษากาการบริหารการพยาบาลของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและนำมาเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหาร
 - 1.1 ความหมาย
 - 1.2 พัฒนาการของแนวคิดการบริหาร
 - 1.2.1 แนวคิดยุคคลาสสิก
 - 1.2.2 แนวคิดยุคนีโอคลาสสิก
 - 1.2.3 แนวคิดยุคสมัยใหม่
2. องค์ประกอบของการบริหาร
 - 2.1 ทรัพยากรการบริหาร
 - 2.1.1 บุคคล
 - 2.1.2 วัสดุ
 - 2.1.3 งบประมาณ
 - 2.2 กระบวนการบริหาร
 - 2.2.1 การวางแผน
 - 2.2.2 การจัดระบบงาน
 - 2.2.3 การอำนวยการ
 - 2.2.4 การควบคุมงาน
 - 2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหาร
 - 2.3.1 หลักประสิทธิภาพ
 - 2.3.2 หลักประสิทธิผล
 - 2.3.3 หลักประหยัด
3. การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารงานในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
 - 4.1 ลักษณะงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
 - 4.2 ลักษณะงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์
กระทรวงสาธารณสุข
 - 4.3 วัตถุประสงค์หลักสำคัญของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
 - 4.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรการบริหารในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
 - 4.4.1 การวางแผนด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่
และด้านงบประมาณ
 - 4.4.2 การจัดระบบงานด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่
และด้านงบประมาณ
 - 4.4.3 การอำนวยการด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่
และด้านงบประมาณ
 - 4.4.4 การควบคุมงานด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่
และด้านงบประมาณ

1. ทฤษฎีการบริหาร

การบริหารเป็นศาสตร์ (Science) สาขาหนึ่ง การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติซึ่งหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเหล่านี้พัฒนามาจากประสบการณ์และการค้นคว้าวิจัยแล้วนำมาปฏิบัติจนเกิดความแน่นอนเชื่อถือได้จึงนำความจริงนั้นมาเรียบเรียงสรุปเป็นทฤษฎี ศาสตร์ทางการบริหารไม่ใช่วิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ (pure science) แต่เป็นศาสตร์ที่ต้องนำไปประยุกต์อย่างมีศิลป์ (arts) ให้เหมาะสมกับงาน บุคคล เวลา สถานที่ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และทั้งผู้ปฏิบัติก็เกิดความพึงพอใจด้วย โดยจะต้องอาศัยความสามารถพิเศษ บุคลิกลักษณะส่วนตัว ประสบการณ์ ความรอบรู้และความชำนาญ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นศิลป์อย่างหนึ่ง ด้วยเหตุผลที่ว่าเมื่อนำศาสตร์ไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการสั่งงานควบคุม และสิ่งเหล่านี้เกี่ยวกับบุคคล

1.1 ความหมาย

การบริหาร (Administration) คือการใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบกันอย่างมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521)

การบริหาร เป็นการกระทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมุ่งถึงความสำเร็จร่วมกัน โดยยึดหลักประหยัด ประสิทธิภาพ และความสำเร็จซึ่งจะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการหรือผลงานนั้น การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (อรุณ รัชธรรม, 2517)

การบริหาร คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน การบริหารทุกชนิดจัดได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ว่าการบริหารเป็นศาสตร์เพราะการบริหารมีหลักเกณฑ์แน่นอน การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว ผลของการบริหารจะเกิดขึ้นในตนเองเดียวกันทุกครั้ง ถ้าบุคคล สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมทางสังคมตลอดจนวัตถุประสงค์เป็นไปในตนเองเดียวกัน หลักการในการบริหารสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ ความสำเร็จของการบริหารขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร และชนบประเพณีในการบริหารหรือเหตุผลอย่างอื่น ซึ่งมีส่วนช่วยทำให้การบริหาร ได้รับความสำเร็จ เทคนิคบริหารดังกล่าวผู้อื่นจะทำตามไม่ได้ จะถ่ายทอดความรู้ในการบริหารแบบนั้นให้ผู้อื่นทำเพื่อผลสำเร็จอย่างเดียวกันไม่ได้ (ภิญโญ สาธร, 2517)

การบริหาร คือกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (สมยศ นาวิการ, 2522)

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม (social process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคม และการบริหารงานเป็นวิธีการแก้ปัญหา (problem solving) อย่างหนึ่ง (พนัส หัฒนาคินทร์, 2513)

การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินการอย่างประสานสัมพันธ์ และมีระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ที่บุคคลดังกล่าวได้ร่วมกันกำหนด มีความเห็นและรับรู้เข้าใจวัตถุประสงค์นั้นตรงกัน โดยอาศัยทรัพยากร เทคนิค และกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (เนพนงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2525)

การบริหาร คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน (จุมพล สวัสดิยากร, 2520)

นักปรัชญาสำคัญ ๆ ของโลก เช่น Socrates, Plato Aristotle ได้กล่าวถึงการบริหารว่า เป็นศิลปะของสถาบันในสังคมที่มีความจำเป็นจะต้องมีอยู่ในการดำเนินงานและเป็นคุณลักษณะของสถาบันทุกสถาบัน ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยศิลปะของการบริหาร และได้มีนักบริหารอื่น ๆ ได้คิดค้นแยกแบบรูปร่าง ระบบ และลักษณะทางการบริหารออกมาอีก จนถือได้ว่า การบริหารเป็นศาสตร์อีกแขนงหนึ่งในตนเองเดียวกัน ก็ไม่อาจคลายความเชื่อถือในเรื่องของศิลปะไปได้ ทั้งนี้เพราะการบริหารนั้นจะต้องสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมของมนุษย์ (human behavior) และพฤติกรรมของสังคม (social behavior) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ ดังนั้น ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นเครื่องนำทางในการบริหารงานของเขาให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ได้วางเอาไว้ (เจริญผล สวรรณโชติ, 2519)

การบริหาร เป็นสาขาวิชาความรู้อย่างหนึ่งที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่าทำไมและอย่างไรคนจึงทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย (Luther Gulick, 1965)

การบริหาร เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล (Herbert A. Simon and others, 1970)

การบริหาร คือบริการซึ่งประกอบด้วย การสำรวจ (surveying) การวางแผน (planning) การบัญชา (directing) การปฏิบัติ (executing) เพื่อให้บรรลุโครงการที่ตั้งไว้ ไม่ว่าจะใหญ่หรือเล็ก ซึ่งการบริหารนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประเทศองค์การ วงการศึกษา ธุรกิจ ตลอดจนโรงพยาบาล และเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนในหน่วยงาน (Alexander, 1962)

1.2 พัฒนาการของแนวคิดการบริหาร

นักวิชาการทางด้านบริหารงานได้เสนอแนวคิดทางการบริหารหรือทฤษฎีทางการบริหารไว้หลายทฤษฎีด้วยกันตามความถนัด ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละคนแตกต่างกัน และได้มีวิวัฒนาการมาเรื่อย ๆ ซึ่งพอจะสรุปแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีทางการบริหารได้ดังนี้

1.2.1 แนวคิดยุคคลาสสิก (Classical period) ระหว่าง ค.ศ. 1887-1940 ยุคนี้มีนักวิชาการหลายคนได้เสนอทฤษฎีการบริหารไว้ดังนี้

1) ทฤษฎีแบบประเพณีนิยมในอดีต (Traditional or Classical Theory) เป็นการบริหารงานแบบใช้อำนาจเป็นใหญ่ ไม่มีกฎเกณฑ์ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บังคับบัญชา สภาพของหน่วยงานมีขนาดเล็ก การบริหารในยุคนี้ถือว่าเป็น Prescientific management

ต่อมาปลายศตวรรษที่ 19 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอองค์การแบบราชการในอุดมคติ (Ideal type of Bureaucracy) โดยมีองค์ประกอบขององค์การดังนี้ 1) มีการจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชา (Hierachy) 2) การคัดเลือกบุคคลใช้ระบบความสามารถ ไม่ใช่ระบบพรรคพวก 3) มีการแบ่งงานออกเป็นสัดส่วน และสัมพันธ์กัน โดยระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน 4) ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานนั้น ๆ เสียก่อน และ 5) ความสัมพันธ์ของบุคคลเกี่ยวกับหน้าที่การงานต้องไม่ถือตัวบุคคลเป็นหลักการบริหารงานแบบราชการตามความคิดของแมกซ์ เวเบอร์ จะทำให้งานล่าช้า เพราะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาก็ตาม แต่การบริหารงานในปัจจุบันก็ยังมีหลักใหญ่ ๆ ของแมกซ์ เวเบอร์ อยู่

2) การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory) การบริหารงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อ เฟรดเดอริก วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) ค.ศ. 1910-1915 วิศวกรชาวอเมริกันได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการให้มีระบบ โดยศึกษาหาเหตุผล (Cause and effect) เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดจากการทำงาน วิธีการขั้นมูลฐานของการจัดแบบวิทยาศาสตร์มีดังนี้ 1) พัฒนาหลักการทำงานให้ดีขึ้น 2) วางมาตรฐานในการทำงาน และ 3) กำหนดเครื่องมือในการควบคุม

เทเลอร์มีความเชื่อว่าคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ 1) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุดเข้าปฏิบัติงาน 2) ฝึกอบรมให้คนเหล่านั้นทำงานให้ถูกวิธี และ 3) หาสิ่งจูงใจให้เขาเกิดกำลังใจในการทำงาน โดยมุ่งเน้นเรื่องค่าตอบแทนเป็นหลัก ตามหลักของเทเลอร์จึงมุ่งเน้นเรื่องประสิทธิภาพในการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ

3) การบริหารแบบกระบวนการ (Administrative Process Theory) ค.ศ. 1916 ฮังรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรและนักบริหารชาวฝรั่งเศสได้วิเคราะห์หลักประสิทธิภาพของเทลเลอร์ และพบว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะเพิ่มขึ้นหากได้ปรับปรุงกระบวนการเสียใหม่ โดยฟาโยล มีความเห็นว่าการบริหารควรเป็นกระบวนการ (Management process) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่หลัก 5 ประการคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การบังคับบัญชาสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุมงาน

นอกจากนี้ ฟาโยล ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารทั่วไป (Management principle) เพื่อให้ผู้บริหาร ได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) หลักการแบ่งงานกันทำตามความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) หลักความมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานและต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานนั้น ๆ ด้วย
- 3) หลักของความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน
- 4) หลักการควบคุมงานที่มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเป็นผู้ออกคำสั่ง
- 5) หลักการทำงานที่มีเป้าหมายเกี่ยวกับการดำเนินการ ไปตามแผนเพียงแผนเดียว
- 6) หลักการถือประโยชน์ส่วนรวมหรือประโยชน์ขององค์การก่อนประโยชน์ส่วนตน
- 7) หลักการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรม
- 8) หลักการรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง เพื่อการควบคุมส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานไว้
- 9) หลักการมีสายการบังคับบัญชาตามระดับจากสูงลงมายังระดับต่ำ
- 10) หลักการมีระเบียบกฎเกณฑ์
- 11) หลักความเสมอภาค
- 12) หลักความมั่นคงในการทำงาน
- 13) หลักการมีความคิดริเริ่มในการทำงาน และ
- 14) หลักความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจกัน

แนวการบริหารงานของฟาโยล ได้เน้นถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ประสิทธิภาพของผลงาน (Production Efficiency) และความสามารถในการบริหารงาน (Administration) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั่วไป และได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการบริหาร (Father of Management Theory)

ต่อมาปี ค.ศ. 1937 ลูเธอร์ กุลลิก และลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ชาวอเมริกันได้เพิ่มการบริหารจากที่ฟาโยลได้ให้ไว้ 5 ประการเป็น 7 ประการ ซึ่งได้รับความนิยมแพร่หลายและเป็นที่ยุติกันคือ "POSDCoRB" ได้แก่ Planning Organizing Staffing Directing Co-ordinating Reporting และ Budgeting

1.2.2 แนวคิดยุคนีโอคลาสสิก (Neo Classical period) แนวคิดในการบริหารงานยุคนี้สืบต่อจากยุคคลาสสิก แต่มีข้อแตกต่างกัน โดยยุคนี้จะเน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน (Behavioral Sciences) หรือบางคนเรียกว่า การบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) คือ ในระหว่าง ค.ศ. 1927-1932 เอลตัน มาโย (Elton Mayo) นักจิตวิทยาและคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของแสงกับผลผลิตของงาน จากการทดลองครั้งนี้ไม่สามารถให้ข้อสรุปความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้นของแสงกับผลผลิตตามสมมติฐานได้ เนื่องจากมีปัจจัยอื่นทั้งทางจิตวิทยา ทางสังคมวิทยา ซึ่งมีอิทธิพลในการจูงใจคนให้เกิดความพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาทั้งหมดสรุปได้ดังนี้ 1) องค์การธุรกิจเป็นระบบหนึ่งของสังคมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของแต่ละคน ดังนั้นผลผลิตของงานจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายอย่างเดียว ยังขึ้นอยู่กับสภาพทางสังคมด้วย 2) เงินไม่ได้เป็นปัจจัยอย่างเดียวที่จะกระตุ้นให้คนทำงาน แต่ต้องใช้จิตวิทยาด้วย 3) ความสัมพันธ์ของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการจะมีผลต่อการปฏิบัติการ 4) แบบของผู้นำในหน่วยงานที่จะสร้างสัมพันธภาพควรเป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจเมื่อความพอใจมีมากขึ้นผลผลิตก็จะมากขึ้นด้วย 5) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะช่วยสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง 6) การบริหารงานต้องการความรู้ความสามารถทางสังคม เช่นเดียวกับทักษะในการทำงาน และ 7) ผลงานจะดีขึ้นถ้าผู้ปฏิบัติได้รับการเสนอความต้องการทั้งร่างกายและจิตสังคม (Kast and Rosenzweig อ้างถึงใน สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530)

ต่อมา เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard)

ได้กล่าวถึงองค์การนอกแบบ (informal organization) หรือที่เรียกว่าองค์การอุปนัย ที่อาศัยความสัมพันธ์ของตนเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะช่วยลดความล่าช้าในการทำงานลง ถ้ารู้จักใช้ให้เหมาะสมก็จะสำเร็จได้ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์สมัยนี้ เน้นหลักการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้ถ้าได้ทราบความต้องการของคนแล้วหาทางสนองตอบความจำเป็นและเหมาะสมก็จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติด้วยความพอใจ มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดความต้องการเหล่านี้ไว้ 5 ชั้น คือ 1) ความต้องการในสิ่งจำเป็นแก่ชีวิต ได้แก่ เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย อาหารและยารักษาโรค 2) ต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ต้องการได้รับการยกย่องในสังคม 4) ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และ 5) ต้องการความหวังในชีวิต

เฟดเดอริค เฮอรัชเบิร์ก (Federic Herzberg) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ อันได้แก่ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า และการได้รับการยกย่อง ซึ่งจะช่วยเหลือขวัญ กำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน

ดักลาส เม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้กล่าวถึงทฤษฎี X และ Y ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้บริหารเลือกวิธีการที่จะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในทางบวกหรือลบ เช่น ทฤษฎี Y เชื่อว่าคนมีความรู้สึกที่รับผิดชอบและใฝ่ดี การปฏิบัติต่อคนเหล่านี้จึงควรเป็นไปอย่างมีน้ำใจ ซึ่งต่างจากทฤษฎี X เชื่อว่าคนนั้นเกียจคร้าน ต้องใช้วิธีบังคับควบคุมจึงจะทำงาน

1.2.3 แนวคิดยุคสมัยใหม่ (Modern Management Theory) แนวคิดในการบริหารงานยุคนี้ นักวิชาการเชื่อว่า การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จถ้าคนในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจ สามัคคีกัน มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน เรียกว่า การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม (team) และงานเหล่านั้นจะต้องจัดเป็นระบบ (System) ขั้นตอนการทำงานจะต้องสัมพันธ์กัน จึงเกิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective หรือ MBO) และทฤษฎีการพัฒนารูปแบบ (Organization Development หรือ OD) นักวิชาการที่เห็นเรื่องการทำงานเป็นทีม คือ เฮอรัชเบิร์ก เอ. ซีมอน (Herbert A. Simon) ได้กล่าวถึงการตัดสินใจสิ่งการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน โดยเห็นความซื่อสัตย์ของคนในทีม จนมาถึงการพัฒนารูปแบบของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) และ เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) เมื่อเอาแนวความคิดของนักวิชาการยุคนี้มาผสมผสานกันก็พอสรุปได้ว่าการบริหารงานในปัจจุบันเห็นการทำงานเป็นระบบ และระบบจะดีได้ก็ต้องพัฒนาคนให้ เป็นคนดี มีความสามารถที่พอจะแก้ปัญหาได้อย่างมีหลักการเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบงาน โครงสร้างและนโยบายของหน่วยงาน

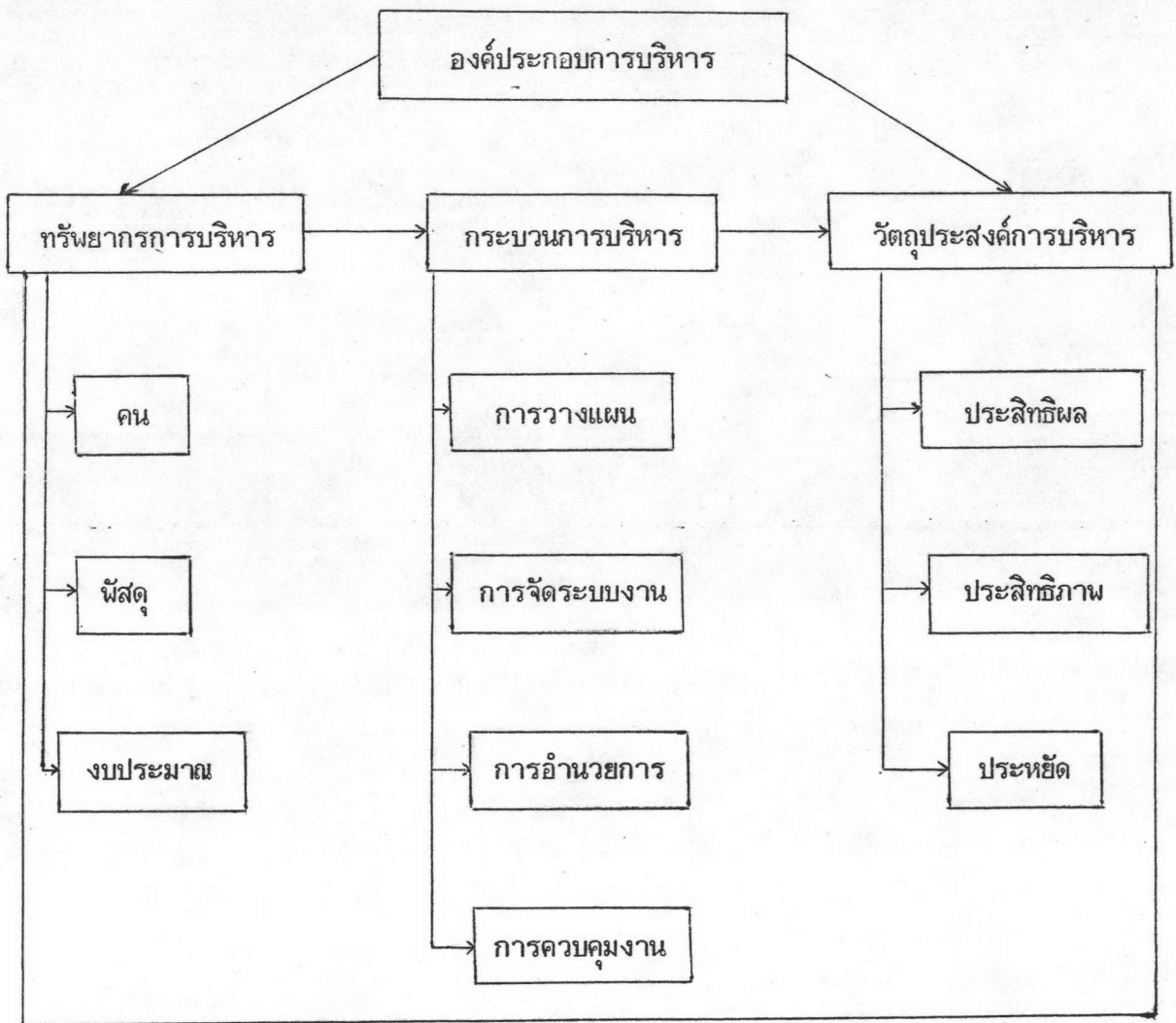
2. องค์ประกอบของการบริหาร

การบริหารเป็นการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administrative resources) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Administrative process) เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) ทรัพยากรการบริหาร กระบวนการบริหาร และวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ดังมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

ทรัพยากรการบริหาร หรือปัจจัยการบริหาร (Administrative resources) จากการค้นคว้าของนักวิชาการพบว่าการบริหารงานทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจจะต้องอาศัยทรัพยากรที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ที่เรียกสั้น ๆ ว่า 3 M's ได้แก่ คนหรือบุคคลหรือบุคลากร (Man) วัสดุ (Material) และเงินหรืองบประมาณ (Money) ทั้ง 3 อย่างนี้เป็นทรัพยากรพื้นฐาน

กระบวนการบริหาร (Administrative processes) กระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหาร นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหาร ถ้าขาดเสียซึ่งกระบวนการบริหารที่ดี ก็ยากที่กิจการงานทุกอย่างจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งถือเป็นหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งบริหารที่จะต้องศึกษาถึงกระบวนการบริหาร มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน ซึ่งถ้าพิจารณาในรายละเอียดของทุกขั้นตอนแล้ว จะมีสาระสำคัญที่คล้ายคลึงกัน ดังที่ อานท์ และ ฮัคคาเบย์ (Arant and Huckabay, 1980) ไดวิเซนติ (Divicenti, 1972) และไรน์ฮาร์ท (Rinehart, 1969) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทางการพยาบาลไว้สอดคล้องกัน 4 ขั้นตอนดังนี้คือ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ และการควบคุม

วัตถุประสงค์ของการบริหารงาน (Objective) จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร แต่ไหน อย่างไร เพื่อการจัดการใช้ทรัพยากรการบริหารและวิธีการบริหารให้เหมาะสม วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การบริหารงานนั้นจะต้องเป็นไปอย่างประหยัด (Economic) ผลงานมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือที่เรียกว่า 3E'S



แผนภูมิที่ 1 แสดงองค์ประกอบของการบริหารงาน

2.1 ทรัพยากรการบริหาร

2.1.1 บุคคลหรือบุคลากร

1) ความหมายของการบริหารคนหรือบุคลากร การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงาน ในองค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มี ปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521)

การบริหารงานบุคคล (personnel management) หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคล ขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมาย ขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

กิจกรรมการบริหารที่เกี่ยวกับคนคือ 1) การวิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาหรือส่วนประกอบของงานที่แต่ละคนทำอยู่ 2) การวางแผน กำลังคน (manpower planning) และการสรรหา (recruitment)

ในกรณีของการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็น ผู้ชำนาญการนั้น บทบาทหน้าที่จะประกอบด้วยหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) หน้าที่ในการ ประสานงาน และ 2) หน้าที่ในการให้บริการช่วยเหลือ ดังมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

หน้าที่ในการประสานงาน (Coordinative function) ปกติ หัวหน้างานด้านการบริหารงานบุคคลมักจะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประสานงานในด้านบุคลากรทั้งปวง (Robert Saltonstal อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

หน้าที่ในการให้บริการช่วยเหลือ (Staff service function) การช่วยเหลือดังกล่าวอาจมีรูปต่าง ๆ กัน นับตั้งแต่การช่วยในเรื่องของการว่าจ้าง การอบรม การประเมินผล การให้รางวัลตอบแทน การเลื่อนขั้นหรือไล่ออกต่าง ๆ ตลอดจนการให้ คำแนะนำ

เป้าหมายของหน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคลอยู่ที่ความสามารถ บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ เหล่านี้คือ 1) การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีบรรยากาศ ความสัมพันธ์ในหน้าที่งานที่ดีในระหว่างบรรดาสมาชิกขององค์การ และ 3) มีการส่งเสริมความ เจริญเติบโตและก้าวหน้าของแต่ละบุคคล และเพื่อให้เป้าหมายข้างต้นบรรลุผลตามที่ต้องการ การกิจ 3 ด้าน ที่ต้องกระทำให้ได้ผลลุล่วงไปเป็นอย่างดีคือ 1) ต้องสามารถได้คนดีมีความสามารถมา ทำงาน 2) ต้องรู้จักวิธีการใช้คนให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยมีประสิทธิภาพสูง 3) ต้องสามารถ ดำรงรักษาความเต็มใจของสมาชิกทุกคนที่จะให้ทุ่มเทจิตใจช่วยกันทำงานให้กับเป้าหมายส่วนรวมของ องค์การ

2) ขั้นตอนของการบริหารบุคคลถูกแบ่งไว้เป็นขั้นตอนดังนี้คือ

- 1) การแยกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
 - 2) การวางแผนกำลังคน
 - 3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
 - 4) การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5) การอบรมและการพัฒนา
 - 6) การทำนุบำรุงทางด้านสุขภาพ และ
 - 7) การใช้วินัย
- ดังมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

การแยกแบบงาน และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (task specialization process) คือ ขั้นตอนที่เกิดเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (organization Planning) และการออกแบบงาน (job design) ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์งาน (job analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

การวางแผนกำลังคน (manpower planning process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกกำลังคนขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้น ขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (recruitment and selection process) การมีวิธีการสรรหาบุคคล ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีการคัดเลือกคน เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและจำนวนต้องการตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (induction and appraisal process) คือ การแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศ ซึ่งพนักงานใหม่ย่อมจะเริ่มเข้าทำงานในช่วงแรกของการทดลองงานและเรื่อยไปจนเมื่อการบรรจุ ซึ่งประสิทธิภาพของระบบการบริหารบุคคลที่จะมีผลไกในการติดตามกำกับให้แน่ใจว่าทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่เต็ม ให้มีประสิทธิภาพดีอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่ต้องทำเป็นระยะตามเวลาต่อเนื่องกันก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance evaluation) หลังจากทุกครั้งที่ได้ทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อการส่งเสริมและแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานก็จะดำเนินการโดยมีการเลื่อนขั้น โยกย้าย และลดตำแหน่ง

การอบรมและการพัฒนา (Training and development process) หมายถึงกิจกรรม หรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวผู้ปฏิบัติงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของบุคลากรจะไม่ตกต่ำเพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่าง ๆ โดย

เฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการ และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้า

การทำงานบำรุงทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและการแรงงานสัมพันธ์ (health safety maintenance process and labor relations) การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง ควรมีแผนงาน และวิธีปฏิบัติทางด้านนี้ตามสมควร เพื่อสร้างความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

การใช้วินัย และการควบคุมตลอดจนการประเมินผล (discipline, control and evaluation process) เป็นการดำเนินการทางวินัยที่ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเสียหายซึ่งหมายถึงการต้องมีกลไกในการควบคุมติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพ และระบบการบริหารงานบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งานและทุกขอบเขตของกิจกรรม

2.1.2 พัสด

1) ความหมายของการบริหารพัสด

การบริหารพัสด เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับของใช้ทั้งปวง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือ จะต้องคำนึงถึงหลัก "ประหยัดและปลอดภัย" ในหลักการประหยัดนั้น จะยึดมาตรฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประหยัดเวลา (save time) ประหยัดแรงงาน (save energy) และประหยัดทรัพยากร (save resource) ส่วนหลักความปลอดภัยจะคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วยและเจ้าหน้าที่ (safety of patients and employees) เป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการด้านพัสดในหอผู้ป่วย ถือเป็นงานสนับสนุนของงานหลัก คือ การบริการด้านการรักษาพยาบาล ดังนั้นเพื่อให้การบริการต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ความพร้อมทางด้านพัสดในหอผู้ป่วย นับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ฉะนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งพัสดที่จำเป็นต่อความต้องการมีการดำเนินการหลังจากที่ได้พัสดมาแล้ว โดยการควบคุม บำรุงรักษาและรับผิดชอบต่อพัสดนั้น ให้ได้มาตรฐานและใช้การได้นาน (Barabas, 1962)

การบริหารพัสด หมายถึง การนำเอาวิทยาการหรือศิลป์ในการบริหารมาใช้ในการจัดพัสดเพื่อสนับสนุนและสนองความต้องการในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือโครงการให้ดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย (ปรีชา จำปารัตน์, 2527)

คำว่า "พัสด" ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยพัสด พ.ศ. 2521 (อ้างถึงใน สุมนา อยู่โพธิ์, 2527) หมวด 1 ข้อ 3 ในทะเบียนนี้ "พัสด"

หมายความว่า วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่กำหนดไว้ในหนังสือการจำแนกประเภท รายจ่ายตามงบประมาณของสำนักงานประมาณ

"การพัสดุ" หมายความว่า การซื้อ การจ้าง การซ่อมและ บำรุงรักษา การจัดทำเอง การแลกเปลี่ยน การเช่า การควบคุม และการดำเนินกิจการอื่น ๆ ที่ กำหนดไว้ในทะเบียนนี้

ส่วน "พัสดุ" ที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยการบริหารโรงพยาบาล หมายถึง วัสดุ และครุภัณฑ์เท่านั้น ไม่รวมที่ดินและสิ่งก่อสร้าง (เสริมสุข ชลวาณิช, 2527) ดังนั้น วัสดุ หมายถึง ของใช้ที่เป็นชิ้นโดยทั่วไปแล้วมีลักษณะเป็นของใช้สิ้นเปลือง เมื่อใช้แล้วอาจหมดไป หรือแปรสภาพ เช่น กระดาษ เข็มฉีดยา เป็นต้น ส่วน "ครุภัณฑ์" หมายถึง ของใช้ที่คงทนซึ่งมี ลักษณะคงทนถาวร มีอายุการใช้งานนาน

2) ประเภทของพัสดุที่ใช้ในหอผู้ป่วย

พัสดุที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานในหอผู้ป่วย แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) พัสตูประเภทสำนักงาน 2) พัสตุดูการแพทย์ 3) พัสตุดูงานบ้าน ซึ่งมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

พัสดูประเภทสำนักงาน ประกอบด้วย ครุภัณฑ์สำนักงาน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และวัสดุสำนักงาน ได้แก่ กระดาษ ดินสอ ปากกา ฯลฯ

พัสดุดูการแพทย์ ประกอบด้วย ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการรักษาพยาบาล เช่น เครื่องดูดเสมหะ เครื่องช่วยหายใจ เครื่องบันทึกคลื่นไฟฟ้าหัวใจ ส่วนวัสดุทางการแพทย์ ได้แก่ เข็มฉีดยา กระบอกฉีดยา สำลี ฯลฯ

พัสดุดูงานบ้าน ประกอบด้วย ครุภัณฑ์ที่ใช้ในงานบ้าน เช่น เครื่องซักผ้า เครื่องทำน้ำแข็ง เครื่องขัดพื้น ส่วนวัสดุที่เป็นงานบ้าน ได้แก่ สบู่ หวี ผงซักฟอก ถึงเช็ดเตียง ฯลฯ

การบริหารพัสดุที่มีประสิทธิภาพจะประหยัดเวลาในการดำเนินงาน และลดปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณและการรอคอยพัสดุ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานต้องชะงัก ในเรื่อง การประหยัดงบประมาณนั้นได้มีการศึกษากันอย่างละเอียด และพบว่าการบริหารพัสดุอย่างถูกต้อง ตามหลักวิชาการ (scientific management) จะทำให้หน่วยงานสามารถท่นค่าใช้จ่ายในการ จัดซื้อพัสดุไปได้ร้อยละ 15-20 โดยที่ประสิทธิภาพของงานมิได้ลดลงเลย

การจัดงานพัสดุ (Inventory Management) แนวปรัชญาที่สำคัญที่สุดคือจะต้องจัดให้มีพัสดุที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยใช้โดยให้มีเป็นจำนวนน้อยที่สุด แต่จะต้องเพียงพอต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งอาศัยหลักใหญ่ ๆ ดังนี้คือ ต้องมีประสิทธิภาพ (efficiency) คือจะต้องมีพัสดุตามที่หน่วยใช้ต้องการให้เพียงพออยู่ตลอดเวลา ต้องเป็นไปโดยประหยัด (economy) คือต้องมีของเท่าที่จำเป็นจริง ๆ

3) กิจกรรมการบริหารพัสดุ หรือเรียกว่า "วงจรกิจการบริหารพัสดุ" มีหลายขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การกำหนดความต้องการ 3) การจัดหา 4) การควบคุม 5) การเก็บรักษา 6) การบำรุงรักษา และ 7) การจำหน่ายพัสดุออกจากบัญชี ดังมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้คือ

การวางแผนจัดงานพัสดุดังนี้คือ 1) การรู้ความต้องการโดยรู้ถึงความต้องการเริ่มแรก และความต้องการทดแทน ซึ่งลักษณะของความต้องการอาจเป็นความต้องการประจำ ใช้อยู่เสมอ ๆ หรือความต้องการไม่ประจำ ได้แก่ พักที่ใช้ในโครงการชั่วคราว 2) การประมาณความต้องการ คือ การเสนอความต้องการ (demand data) ต่อหน่วยใช้ขอเบิกมา โดยเก็บสถิติจากใบเบิก จากประสบการณ์ในการจ่าย เก็บสถิติตัวเลขจากคลังพัสดุที่จ่ายไปจริง จากข้อมูลการใช้สิ้นเปลือง และ 3) การจัดลำดับความสำคัญของพัสดุ

การกำหนดความต้องการ (Barrett, 1962) การเบิกวัสดุจะต้องคำนวณให้พอเหมาะกับจำนวนเตียงหรือจำนวนผู้ป่วย ส่วนมากจะเบิกได้ $1/2$ หรือ $3/4$ ของจำนวนผู้ป่วยทั้งหมด หรืออาจเบิกได้เท่ากับจำนวนผู้ป่วยทั้งหมดก็ได้ ส่วนครุภัณฑ์ให้เบิกตามจำนวนที่ควรจะเป็นไปได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละหอผู้ป่วยและงบประมาณของโรงพยาบาล ของใช้ที่สนับสนุนการให้บริการ จำเป็นต้องเบิกให้เพียงพอและมีประสิทธิภาพที่สามารถใช้งานได้ เช่น ชุดทำแผล อุปกรณ์สำหรับฉีดยา ให้น้ำเกลือ อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ใช้ตรวจและรักษาต่าง ๆ ประเภทของผู้ป่วย ระดับความเจ็บป่วย อายุ เพศ จะเป็นตัวกำหนดความต้องการในการใช้ โดยอาศัยสถิติข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการควบคุมพัสดุทางบัญชี เพื่อจัดสำรองให้อยู่ในระดับปฏิบัติการได้ แยกระดับปลอดภัย คือ จำนวนปริมาณพัสดุที่จำเป็นให้มีไว้ใน การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เช่น อาจกำหนดทุก 15 วัน หรือ 30 วัน และควรจะต้องคำนวณปริมาณพัสดุสำรองเพิ่มจากระดับปฏิบัติบ้าง ในกรณีที่เกิดการขาดแคลนพัสดุจากหน่วยพัสดุโรงพยาบาล

การจัดหา คือการตกลงราคา สอบราคา ประกวราคา กำหนดราคา หรือวิธีพิเศษหรือกรณีพิเศษแล้วแต่งบประมาณที่ได้รับ ระบบรายการจะใช้วิธีพิเศษเมื่อทำอย่างอื่นไม่ได้ผล และวงเงินมากกว่า 20,000 บาท การประกวดราคาใช้เมื่องบประมาณมากกว่า 400,000 บาท ส่วนกรณีพิเศษ การซื้อหรือจ้างจะต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีและข้อจากระบบราชการด้วยกัน

การควบคุมทางบัญชี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานใช้วัสดุรายการ และทราบอัตราการใช้วัสดุแต่ละรายการมีมากน้อยเพียงใด โดยรวบรวมตัวเลขทำเป็นสถิติไว้ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการควบคุมพัสดุของหน่วยงาน เพราะการควบคุมพัสดุเป็นการแสดงความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานที่มีพัสดุอยู่ในครอบครอง มิให้สูญหายและใช้ข้อมูลสำหรับวิเคราะห์ความเพียงพอของพัสดุในหน่วยงานด้วย หลักในการควบคุม คือยึดหลัก Check and balance โดยทำบัญชีควบคุมพัสดุทั้งหมด ให้ถูกต้อง จัดกลุ่มพัสดุต่าง ถ้าคล้ายกัน เช่น งานประเภทเดียวกัน ใกล้เคียงกันควรจัดไว้ เครื่องมือการควบคุมระบบพัสดุ ได้แก่ การทำบัญชีคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ การทำสมุดตรวจเช็คประจำวัน การสำรวจการใช้พัสดุต่อเดือน การใช้ตารางตรวจสอบพัสดุ และการทำรายการตรวจสอบ เป็นต้น

การทำบัญชีคุมพัสดุ จะต้องง่ายและเร็วที่สุด มีการจัดเก็บใบเบิก ทำทะเบียนใบเบิก และทะเบียนเอกสาร ซึ่งจะต้องมีทั้งบัญชีคุมพัสดุ บัญชีคุมทรัพย์สิน และมีการบันทึกประวัติพัสดุด้วย สิ่งที่จะช่วยในการควบคุมทางพัสดุคือ หมายเลขพัสดุ การแบ่งลักษณะความเปลี่ยนแปลงของพัสดุ อัตราพัสดุ เช่น อัตราความต้องการเริ่มแรก และหน่วยนับ

การเก็บรักษาพัสดุ กล่าวคือ เมื่อมีการจัดหาพัสดุมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจการใดกิจการหนึ่ง เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องมีวิธีการจัดเก็บพัสดุ ให้มีระเบียบพร้อมที่จะเบิกใช้ได้เมื่อจำเป็น และจะต้องรู้จักบำรุงรักษาพัสดุเหล่านั้น

การบำรุงรักษา หมายถึง การกระทำเพื่อให้ครุภัณฑ์อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้หรือการกระทำเพื่อให้ครุภัณฑ์ที่ชำรุดกลับมาอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ ซึ่งรวมไปถึงการตรวจสอบ (Inspection) การทดสอบ (Test) การบริการ (service) การตัดแยก (classification) การซ่อมแก้ไข (Repair) การตัดแปลงแก้ไข (Modification) และการคืนสภาพ (Replacement) ประเภทของการบำรุงรักษามีการบำรุงรักษาป้องกันและการบำรุงรักษาแก้ไข

การจำหน่ายพัสดุออกจากบัญชี มูลเหตุที่ทำให้พัสดุเหลือใช้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ พัสดุล้าสมัย พัสดุเสื่อมคุณภาพหรือหมดอายุ เก็บวัสดุที่เหลือจากการใช้งาน พัสดุที่ผลิตออกมาแล้วใช้ไม่ได้ การยุบหรือลดงานในหน่วย วิธีการจำหน่ายพัสดุเหลือใช้ ทำได้หลายวิธี เช่น การแจกจ่ายอีกครั้งหนึ่ง การแลกเปลี่ยน การตัดแปลงไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น การนำกลับมาใช้อีก การขายลดราคา การบริจาคหรือแจกเป็นอภิธรรมหาการ การทิ้งทำลาย และการจำหน่ายบัญชีสูญในกรณีที่ของสูญหายเนื่องจากถูกภัยธรรมชาติหรือโจรกรรม

2.1.3 งบประมาณ

1) ความหมายของงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่แสดงในรูปของเงิน ซึ่งช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้ในระยะเวลาที่กำหนด (อนันต์ แจ็งกลีบ, 2514) ดังนั้นงบประมาณจึงประกอบด้วยประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่าย โดยคำนึงถึงความประหยัดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นผลดีตามความต้องการส่วนใหญ่ของประชาชนผู้รับบริการและบุคลากรด้านบริการสุขภาพอนามัย

การทำงานงบประมาณ (Budgeting) คือการวางแผน และการกำหนดการใช้จ่ายออกเป็นงบประมาณ การทำบัญชี และการควบคุม (อุบล หลุยพันธ์, 2514)

งบประมาณ หมายถึงการกำหนดการรับ-จ่ายเงินที่คาดว่าจะได้มาและจะจ่ายไปตามประเภทของการจ่ายเงิน เช่น เป็นค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าใช้สอย ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในวงงานนั้น ๆ (พนัส หันนาคินทร์, 2524)

งบประมาณ เป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่แสดงตัวเลขเป็นจำนวนเงิน เป้าหมายที่สำคัญของการจัดทำงบประมาณคือ ต้องการใช้งบประมาณเป็นมาตรฐานทางด้านการเงินอย่างหนึ่ง สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เมื่อผลปฏิบัติงานแตกต่างไปจากงบประมาณที่กำหนดไว้ จะต้องมีการแก้ไขเกิดขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2522)

งบประมาณ หมายถึง การดำเนินการด้านงบประมาณ มีการวางแผน การใช้จ่ายเงิน จัดทำบัญชี และควบคุมการใช้จ่ายเงินอย่างรอบคอบและรัดกุม (Luther Gulick) อ้างถึงใน วิทยุ สำนักร, 2519)

งบประมาณ คือการประมาณรายจ่ายที่คาดว่าจะจ่ายในระยะ
เวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ และรวมตลอดถึงวิธีการที่
จะหาเงินมาใช้จ่ายในการนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า งบประมาณนั้นเป็นเอกสารหรือการรวบรวม
เอกสาร ซึ่งเป็นการแสดงถึงแผนงานของหน่วยงาน (Mikesell, 1956)

2) ประเภทของระบบงบประมาณ ระบบงบประมาณประเภทต่าง ๆ
ที่นำมาใช้คือ 1) ระบบงบประมาณที่ยึดหลักการควบคุม 2) ระบบงบประมาณที่ยึดหน้าที่ในการ
จัดการ และ 3) ระบบงบประมาณที่ยึดการวางแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระบบงบประมาณที่ยึดหลักการควบคุม (Control orientation)
เป็นงบประมาณแบบดั้งเดิมที่สุดที่มีการนำมาใช้ เรียกว่า งบประมาณแบบแสดงรายการ (Line
Item Budget) ซึ่งได้แก่ หมวดเงินเดือน หมวดค่าใช้จ่าย หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าครุภัณฑ์
หมวดเงินอุดหนุน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าที่ดินและ
สิ่งก่อสร้าง และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ การจัดทำงบประมาณแยกออกตามหน่วยงาน โดยแสดงว่า
หน่วยงานใดประมาณการใช้จ่ายต่าง ๆ ออกเป็นหมวดหมู่ดังกล่าว หมวดละเท่าใด เมื่อได้รับการ
จัดระบบ เช่น จำนวนที่กำหนดไว้มากก็ดำเนินการใช้จ่ายและควบคุมให้เป็นไปตามหมวดรายจ่ายที่
กำหนดไว้อย่างเข้มงวด โดยผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นและเจ้าหน้าที่การคลังของประเทศ
ได้แก่สำนักงานงบประมาณ กระทรวงการคลัง และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ระบบงบประมาณที่ยึดหน้าที่ในการจัดการ (Management
Orientation) การจัดทำงบประมาณแบบนี้เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของผลงานและกิจกรรม
ต่าง ๆ เป็นสำคัญ จึงนิยมเรียกว่า งบประมาณแบบผลงาน (Performance Budget) หรือ
งบประมาณแบบแสดงแผนงาน (Program budget) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้นำเอาเทคนิค
ของงบประมาณแบบนี้มาใช้อย่างจริงจังเป็นประเทศแรกโดยประธานาธิบดีฮูเวอร์ (Herbert
Hoover) ในปี ค.ศ. 1949 โดยให้รัฐบาลกลางนำมาใช้ปฏิบัติแทนงบประมาณแบบเดิม ลักษณะ
สำคัญของงบประมาณแบบผลงาน คือ มุ่งให้ความสนใจกับลักษณะทั่วไปและความสำคัญของงาน
เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงสามารถทราบประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและเป็น
รากฐานของการจัดทำงบประมาณในปีต่อไป การจัดทำงบประมาณแบบนี้จะต้องกำหนดเป้าหมาย
แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ และพิจารณาผลงานเป็นสำคัญ

ระบบงบประมาณที่ยึดการวางแผน (Planning Orientation)

เนื่องจากได้พิจารณาเห็นว่า "การวางแผน" มีความจำเป็นสำหรับกระบวนการงบประมาณ (Budget Cycle) ทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การจัดเตรียมงบประมาณเพื่อการอนุมัติและการบริหารงบประมาณ งบประมาณแบบนี้เรียกว่า งบประมาณแบบแผนงาน (Planning Programming Budgeting System) ซึ่งเป็นผลจากการพิจารณาด้านงบประมาณทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบัน งบประมาณแบบนี้เน้นในเรื่องการวางแผนว่า เป็นหน้าที่สำคัญที่สุดในการทำงานงบประมาณทุกขั้นตอน โดยรวมการวางแผน การจัดการและการควบคุม เข้าด้วยกัน มีการกำหนดวัตถุประสงค์พิจารณาแนวดำเนินกรอย่างมีระบบระเบียบ และคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด และดำเนินการวางแผนโครงการ โดยคิดเป็นงบประมาณออกมา งบประมาณแบบแผนงาน (Program Budgeting) บางท่านนิยมเรียกว่างงบประมาณแบบโครงการ เป็นระบบงบประมาณที่มีชื่อเสียงและใช้ได้ดีมากในปัจจุบัน ลักษณะสำคัญของงบประมาณแบบนี้เน้นในเรื่อง "การวางแผน" เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการพิจารณาถึงเป้าหมายและนโยบายเพื่อสัมพันธ์กับทางเลือกในการใช้จ่ายเงิน ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ได้จัดทำโครงการสำหรับปฏิบัติงานในอนาคตไว้ การพิจารณางบประมาณจะเน้นการพิจารณาโดยการว่างงานใดควรขยายให้เพิ่มมากขึ้นหรืองานใดควรตัดทอนให้ลดลง หลักการของระบบงบประมาณแบบโครงการมีดังนี้คือ 1) ต้องมีการระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่แน่นอนอย่างรอบคอบ 2) มีการวางโครงการ ซึ่งจะ ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในโครงการตามที่วางไว้ ซึ่งอาจจะมีระยะเวลาหลาย ๆ ปี 3) กำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทุกขั้นตอน แต่ละแผนตลอดโครงการ และ 4) หลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์งบประมาณ โดยการนำทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาวิเคราะห์เกี่ยวกับต้นทุนและกำไร (Cost-Benefit Analysis) เพื่อเปรียบเทียบว่าโครงการใดสามารถทำให้การลงทุนน้อยที่สุด และเกิดผลดีที่สุดก็เลือกปฏิบัติตามโครงการนั้น งบประมาณแบบโครงการประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ 1) เอกสารสรุปโครงการ 2) เอกสารกำหนดงบประมาณ และ 3) ผลการวิเคราะห์ทางเลือก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

เอกสารสรุปโครงการ (Program Memorandum = PM.)

เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็นถึงโครงการทั้งหมดโดยสรุป ตั้งแต่วัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีปฏิบัติโดยกว้าง ๆ การเลือกพิจารณาทางเลือกที่สำคัญและข้อเสนอแนะโดยคร่าว ๆ เกี่ยวกับแผนงานโดยทั้งหมด

เอกสารสรุปโครงการ (Program and Financial Plan = PEP.) เป็นเอกสารที่แสดงความต้องการงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการทั้งในปัจจุบัน และอนาคตหรือตลอดระยะเวลาตามโครงการนั้น

ผลการวิเคราะห์ทางเลือก (Special Studies = SS.) เป็นเอกสารที่แสดงให้เห็น ข้อมูล ผลการศึกษาวิจัยและผลการวิเคราะห์ทางเลือกอันนำมาซึ่ง การตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ในเอกสารสรุปโครงการ ดังกล่าวข้างต้น

วิธีการจัดทำงบประมาณแบบโครงการมีหลักและวิธีปฏิบัติที่สำคัญต่อไปนี้เป็น 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ (Basic program objectives) ให้สัมพันธ์กับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ และกำหนดกิจกรรมให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์นั้น 2) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของโครงการอย่างละเอียดรอบคอบ 3) วิเคราะห์ผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละกิจกรรมในโครงการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 4) การคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งหมด (Total Costs) ของทุกกิจกรรมในโครงการตามการดำเนินการของโครงการในแต่ละปี และทุก ๆ ปีจนครบตลอดโครงการ 5) วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ (Alternatives) เป็นการพิจารณาหาวิถีทางที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการโดยเสียค่าใช้จ่ายในการลงทุนน้อยที่สุด และ 6) ตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติและจัดทำเอกสารต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของงบประมาณแบบโครงการ ส่วนประกอบสำคัญและวิธีจัดทำงบประมาณแบบโครงการพบว่าสิ่งสำคัญของการวางแผนคือ 1) หลักการวิเคราะห์การลงทุนและผลกำไร 2) การใช้เหตุผลเชิงปริมาณ และ 3) การวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

หลักการวิเคราะห์การลงทุนและผลกำไร (Cost-Benefit Analysis) เป็นการหาทางเลือกโดยวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการลงทุนทุกอย่างกับผลที่ได้รับจากการลงทุนนั้น โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของการเลือก 2 ลักษณะคือ พิจารณาการลงทุน (Input) ในกรณีการลงทุนเท่ากันแต่ได้ผลงานแตกต่างกัน ก็เลือกวิธีที่จะได้ผลงานดีที่สูงสุด เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) พิจารณาผลงาน (Output) ในกรณีที่ได้ผลงานตามเกณฑ์ที่ต้องการ วิธีใดจะใช้การลงทุนน้อยที่สุด ทำให้เกิดการประหยัด (Economy)

การใช้เหตุผลเชิงปริมาณ (Quantitative reasoning) ซึ่งหมายถึงการแปลความคิดและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ออกมาเป็นรูปของสัญลักษณ์ แผนภูมิ กราฟและตัวเลขต่าง ๆ วิธีดังกล่าวนี้ทำให้สามารถยึดถือหรือประมาณขนาดของปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ และคำตอบเกี่ยวกับวิธีการที่จะแก้ปัญหานั้น

การวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ (Quality analysis) เป็นการประเมินค่าผลงาน (Output) ของโครงการในด้านคุณภาพ ไม่ว่าผลงานนั้นจะออกมาเป็นสิ่งของหรือบริการ เป็นการค้นคิดวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะวัดคุณภาพของงานออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ เพื่อให้สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ และเลือกงานที่มีคุณภาพสูงที่สุด

3) งบประมาณทางการพยาบาล

งบประมาณด้านบุคลากรพยาบาล (Nursing Manpower Budget) ซึ่งโดยปกติจะเป็นงบประมาณจำนวนสูงสุดของงบประมาณทางการพยาบาล ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ที่ว่าผู้บริหารการพยาบาลจะสามารถวิเคราะห์ความต้องการทางการพยาบาลต่าง ๆ และตัดสินใจได้ว่าจะใช้บุคลากรพยาบาลประเภทไหน ในจำนวนมากน้อยเท่าใด จึงจะเป็นการประหยัดที่สุดและใช้ประโยชน์บุคลากรได้สูงสุด สิ่งที่สำคัญประการแรกคือ การศึกษากิจกรรมการพยาบาลทั้งหมดที่ต้องการพยาบาลปฏิบัติอยู่กับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบัน และพิจารณาว่าคุณภาพของการพยาบาลเป็นอย่างไร การกระจายบุคลากรมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงจำนวนผู้ป่วยที่รักษามีสถิติเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพราะถ้ามีจำนวนผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้นย่อมเป็นสิ่งบ่งชี้ในการเพิ่มจำนวนบุคลากรขึ้นอีกอย่างแน่นอน สิ่งที่ผู้บริหารการพยาบาลควรระมัดระวังเป็นพิเศษคือ การคำนวณการใช้บุคลากรจำนวนพิเศษสำหรับทดแทนการปฏิบัติงานที่บุคลากรลาพักผ่อนเจ็บป่วย ลาศึกษาต่อหรือการไปฝึกอบรมขณะประจำการตลอดจนการทดแทนในวันหยุดพิเศษต่าง ๆ การศึกษาถึงการจ้างล่วงเวลาต่าง ๆ ในปีที่ผ่านมา ถ้าการจ้างนั้นมีจำนวนสูงย่อมเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าควรมีการตั้งตำแหน่งใหม่เพื่อบรรจุบุคลากรประจำมากขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลควรได้วางแผนงบประมาณด้านบุคลากรใน 3 แบบ คือ 1) บุคลากรประจำ 2) บุคลากรที่จะนำมาทดแทนบุคลากรประจำในกรณีต่าง ๆ และ 3) บุคลากรที่จะนำมาทดแทนกรณีที่มีสถานการณ์ฉุกเฉิน นอกจากนี้ผู้บริหารการพยาบาลควรได้ศึกษาถึงสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะต้องจ่ายให้แก่บุคลากร รวมทั้งการขึ้นเงินเดือนและเงินในส่วนอื่น ๆ ที่บุคลากรจะต้องได้รับจะต้องนำมาคำนวณรวมทั้งหมดและการได้พิจารณาถึงอัตราการลาออก โอน ย้าย เพราะสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการเสียค่าใช้จ่ายในการปฐมพยาบาลและฝึกงานของบุคลากรใหม่ด้วย

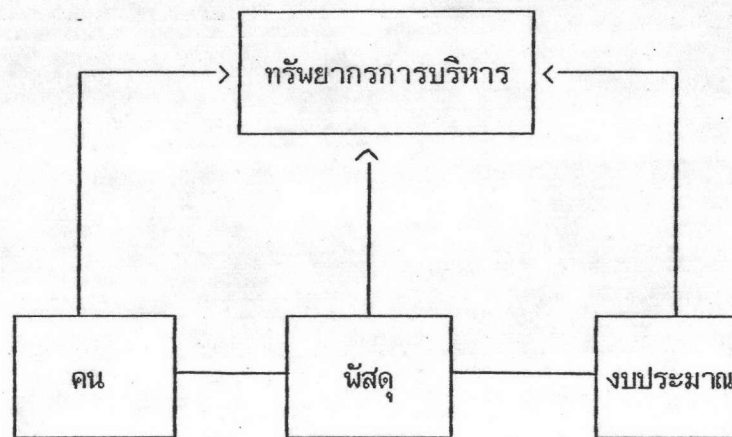
ผู้บริหารการพยาบาลต้องเกี่ยวข้องกับระบบงบประมาณ (Budget Systems) ตั้งแต่การเตรียม วางแผนและควบคุมการใช้งบประมาณ ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารการพยาบาลจะต้องเข้าใจในเรื่องการรายงานเกี่ยวกับการใช้งบประมาณต่าง ๆ ด้วย และควรจะได้มีการเผยแพร่ความรู้สู่ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ได้มีความรู้ร่วมกัน เมื่อใดที่งบค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ผู้บริหารการพยาบาลควรได้ปรึกษาหารือร่วมกันและช่วยกันลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ทุกวิถีทางที่จะทำได้ในส่วนที่สามารถควบคุมได้ เช่น ประหยัดการใช้จ่ายก๊าซและสาลี ประหยัดการใช้น้ำ ไฟ งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับทางการบริหารการพยาบาล ได้แก่ งบประมาณแบบแสดงรายการ งบดำเนินการ และงบลงทุน ดังมีรายละเอียดดังนี้คือ

งบประมาณแสดงรายการ (Line item budgeting) จะทำให้ผู้บริหารการพยาบาล ได้มีความระมัดระวังในการจัดตั้งและใช้จ่ายงบประมาณมากยิ่งขึ้น สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การกำหนดเผื่อไว้สำหรับสภาพเงินเฟ้อและการขึ้นราคาของใช้ต่าง ๆ

งบดำเนินการ (Operational Budget) งบประมาณในการดำเนินงานหมายถึง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และของเครื่องใช้ต่าง ๆ (Equipment and Supplies) ที่จำเป็นสำหรับดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การพยาบาล ดังนั้นผู้บริหารการพยาบาลจึงควรศึกษาเกณฑ์ในการกำหนดว่าวัสดุสิ่งของใดที่อยู่ในงบดำเนินการและวัสดุสิ่งของใดที่อยู่ในงบลงทุน (Capital Budget) งานขั้นแรกของการวางแผนงบประมาณดำเนินการคือ การศึกษาถึงค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่าง ๆ ในปีที่ผ่านไป และขั้นต่อไปคือการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าควรมีอัตราเพิ่มขึ้นหรือลดลงมากน้อยเพียงใด ซึ่งรวมถึงการศึกษาเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการในการให้การพยาบาลที่ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอันจะมีผลต่อการใช้อุปกรณ์และของใช้ต่าง ๆ ด้วย งบดำเนินการที่สำคัญที่ผู้บริหารการพยาบาลไม่ควรละเลย คืองบในการบำรุงรักษาและซ่อมแซมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในหอผู้ป่วยหนัก หรือในหน่วยรักษาผู้ป่วยโรคหัวใจ เป็นต้น ค่าใช้จ่ายประจำขององค์การพยาบาลมีการวางแผนไว้ด้วย เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าทำความสะอาดหน่วยงาน ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน และงบดำเนินการพิเศษต่าง ๆ เช่น การจัดงานสังสรรค์และรื่นเริงต้อนรับปีใหม่ งานเลี้ยงแสดงความยินดี

งบลงทุน (The Capital Budget) ได้แก่งบประมาณจำนวนมากสำหรับอุปกรณ์เครื่องใหญ่ ๆ หรือโครงการสำคัญ ๆ เกณฑ์ในการกำหนดดังกล่าวคือราคาของ สิ่งของนั้นจะต้องมีราคาสูงเกินเกณฑ์ที่โรงพยาบาลกำหนดไว้และมีอายุการใช้งานยาวนาน เช่น อุปกรณ์นั้นมีราคาตั้งแต่ 1,000 บาทขึ้นไป และมีอายุการใช้งานไม่น้อยกว่า 1 ปี

ถือเป็นงบประมาณ ได้แก่ค่าที่ดิน สิ่งก่อสร้าง และครุภัณฑ์ ความยากของการวางแผนด้านครุภัณฑ์คือ การคาดการณ์เกี่ยวกับลักษณะและราคาของครุภัณฑ์ในท้องตลาดซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการวางแผนครุภัณฑ์ผู้บริหารการพยาบาลควร ได้ศึกษาลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์และราคาของบริษัทต่าง ๆ ผู้ผลิตได้กำหนดไว้ในปีที่ผ่านไปพร้อมทั้งสำรวจผลการใช้ครุภัณฑ์นั้น ถ้ามีอยู่ในโรงพยาบาลรวมทั้งการคำนวณถึงการประหยัดเวลาในการทำงานของพยาบาล (Nursing hours) เมื่อจะใช้ครุภัณฑ์ใหม่มาช่วย ปัญหาของการวางแผนครุภัณฑ์ก็จะมีเช่นเดียวกับงบประมาณด้านวัสดุภัณฑ์ จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดีระหว่างพยาบาลและแพทย์ด้วย



แผนภูมิที่ 2 แสดงองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร

2.2 กระบวนการบริหาร

ความหมายของกระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร คือ แนวทางในการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีระบบ (สมัยศ นาวิการ, 2522)

กระบวนการบริหาร หมายถึง วิธีการ ขั้นตอน หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารทุกระดับ ทุกสายงานและทุกประเภทกิจกรรมหรือองค์การใน การจัดหรือบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ (Input) ให้มีผลออกมา (Output) มีคุณภาพและคุ้มค่าอย่าง รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัด โดยวิธีการอื่นเป็นระบบและมีประสิทธิภาพอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดระบบและรูปองค์การ (Organization) 3) การจัดกำลังคน (Staffing) 4) การสั่งดำเนินงาน (Directing) และ 5) การควบคุม (Controlling) (มันส์ ปารมีชัย, 2526) กระบวนการบริหาร เป็นงาน ที่สำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จโดยส่วนรวม กิจกรรมที่ผู้บริหารทำการบริหารงานและ บริหารคน ผู้บริหารจะทำได้โดยการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ทำอยู่โดยให้มีการประสานงานกันอย่างดี เพื่อ บรรลุถึงเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ

อดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2529) กล่าวว่า กระบวนการบริหารการพยาบาล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การรวบรวมข้อมูล 2) การวางแผน 3) การจัดระบบงาน 4) การจัดบุคลากร 5) การอำนวยการ และ 6) การควบคุมงาน

เจสซี บี. เซียร์ (Gesse B. Sears อ้างถึงใน วิทยุโฆ สาธร, 2519) เป็นนักการศึกษา ได้เขียนเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 เรียกว่า "PODCC" ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 5 อย่างคือ 1) Planning คือ การวางแผน 2) Organizing คือการจัดองค์การ 3) Directing คือการอำนวยการ 4) Coordinating คือการประสานงาน และ 5) Controlling คือการควบคุม และติดตามการปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1966) กล่าวว่า กระบวนการบริหารคือการวางแผนการ จัดสรรงาน การปฏิบัติขั้นดำเนินการ และการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถ กระทำได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

ยอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (Greoge R. Terry, 1970) ได้แบ่งหน้าที่ของ กระบวนการบริหารออกเป็น การวางแผน การจัดสรรงาน การดำเนินงาน และควบคุม

อานท์ และ ฮัคคาเบย์ (Arant and Huckabay, 1980) ได้กำหนดกระบวนการบริหารทางการพยาบาลไว้ 4 อย่าง ดังนี้คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การอำนวยการ และ 4) การควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ ไดวิเซนติ (Divencenti, 1972) และไรท์ฮาร์ท (Rinehart, 1966)

ขั้นตอนของกระบวนการบริหารที่นิยมนำมาใช้ในการบริหารการพยาบาลมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดระบบงาน (Organizing) 3) การอำนวยการ (Directing) และ 4) การควบคุมงาน (Controlling) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 การวางแผน (Planning)

1) ความหมายของการวางแผน

การวางแผน เป็นการใช้ความคิดจินตนาการ คาดคะเนวิธีการ เพื่อเลือกแนวทางที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางโครงการ ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2516)

การวางแผน คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอนในอนาคต เกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอนั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผลให้สามารถใช้ได้ในอนาคตโดยมีการควบคุมการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วยคือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) ต้องเป็นการกระทำ และ 3) จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลของการกระทำ (อห์นส์ เกตุวงศ์, 2516)

การวางแผน คือ การกำหนดวิธีการกระทำ ไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำในอนาคตเป็นการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดก่อนลงมือกระทำ เป็นการมุ่งป้องกันปัญหาล่วงหน้ามากกว่าการคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (ธงชัย สันติวงศ์, 2531)

การวางแผนคือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอนในอนาคต เป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผล ให้สามารถปรับปรุงแก้ไขในอนาคต และใช้ได้กับเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้วางแผนหรือหน่วยงานกระทำอยู่ รวมทั้งการควบคุมการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย (Simon, 1977)

การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการและวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และใครเป็นผู้ทำ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงเรื่องราวจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ (Knootz and O'Donnell, 1974)

การวางแผน คือ การกำหนดแนวดำเนินการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (กิจกรรม) ทำเพื่ออะไร (วัตถุประสงค์) ทำเมื่อใด (เวลา) ทำที่ไหน (สถานที่) ใครเป็นผู้กระทำ (บุคคล) ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานจริงบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) ส่วนประกอบของการวางแผน

การวางแผนเป็นพื้นฐาน (Foundation) ของกระบวนการบริหารงานทุกขั้นตอนดังกล่าวแล้ว การวางแผนจึงมีส่วนประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ 1) แผนงาน 2) โปรแกรม 3) โครงการ 4) งาน และ 5) กิจกรรม ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ
แผนงาน (Plan) เป็นแผนการดำเนินงานใหญ่ ที่กำหนดเป้าหมายสูงสุด

โปรแกรม (Program) เป็นส่วนประกอบของแผนงานใหญ่ แต่ละโปรแกรมจะสนองวัตถุประสงค์บางวัตถุประสงค์ของแผนงานใหญ่ เมื่อนำทุกโปรแกรมรวมกันจะสนองวัตถุประสงค์ทั้งหมดของแผนงาน

โครงการ (Project) เป็นแผนงานย่อย ที่เป็นส่วนประกอบของโปรแกรมนั้น แต่ละโครงการจะสนองวัตถุประสงค์ส่วนหนึ่งของโปรแกรม

งาน (Task) แต่ละโครงการจะประกอบด้วยงานต่าง ๆ ที่จะสนองวัตถุประสงค์ของโครงการนั้น ๆ แต่ละโครงการจะประกอบด้วยงานหลาย ๆ ชนิด

กิจกรรม (Activity) ซึ่งเป็นส่วนประกอบของงาน งานแต่ละงานประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ อาจมากบ้างน้อยบ้าง แต่ทุกกิจกรรมจะสนองวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ

3) ชนิดของแผนงาน นักวิชาการหลายท่านจำแนกแผนงานออกเป็นชนิดต่าง ๆ โดยยึดหลักดังนี้คือ 1) แบ่งตามเวลา 2) แบ่งตามสภาพภูมิศาสตร์ 3) แบ่งตามมิติขององค์การ และ 4) แบ่งตามหน้าที่ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบ่งตามเวลาโดยใช้ช่วงเวลาของแผนเป็นเกณฑ์ เช่น แผนระยะสั้น ใช้ควบคุมระยะเวลาปกติ 1 ปี หรือน้อยกว่า 1 ปี แผนระยะกลาง ใช้ระยะเวลาประมาณ 5 ปี ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนา (Development plan) และ แผนระยะยาว ใช้ระยะเวลาตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป เรียกว่า Strategies plan เป็นการวางแผนพัฒนาระยะยาวโดยมีเป้าหมายเฉพาะ เช่น แผนพัฒนามหาวิทยาลัย แผนพัฒนาโรงพยาบาล

แบ่งตามสภาพภูมิศาสตร์ ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับภาค เช่น แผนพัฒนาทางภาคเหนือ แผนเฉพาะเมือง เช่น แผนพัฒนาเมืองฉะเชิงเทรา และแผนเฉพาะหน่วยปฏิบัติ

แบ่งตามมิติขององค์การ ได้แก่ แผนขององค์การ เช่น แผนของโรงพยาบาล แผนของฝ่าย เช่น แผนขยายฝ่ายการพยาบาล แผนของแผนก เช่น แผนของแผนกการพยาบาล และแผนของหน่วยปฏิบัติ เช่น แผนของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

แบ่งตามหน้าที่ ได้แก่ แผนมหภาค เช่น แผนระดับชาติ แผนขององค์การ เช่น แผนขององค์การเชื้อเพลิง แผนเฉพาะเรื่อง แผนเฉพาะโปรแกรม และแผนเฉพาะโครงการ

4) หลักการและขั้นตอนของการวางแผน

หลักสำคัญของการวางแผน คือ จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การทรัพยากรบริหารที่มีอยู่ ลักษณะงานและสภาพปัจจุบันขององค์การ และความเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อนำมาจัดวางรูปแบบของแผนงานดังนี้คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) ทรัพยากร 3) แนวทางในการปฏิบัติ 4) การตรวจสอบและควบคุมแผน และ 5) ข้อจำกัดซึ่งมีขั้นตอนของรายละเอียดดังนี้คือ

วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า ต้องการอะไร เพราะเหตุใด และทำเพื่ออะไร โดยคำนึงถึงนโยบาย เพื่อยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ทรัพยากร (Resources) เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนงาน เช่น คน เงิน วัสดุ และเวลา เป็นต้น

แนวทางในการปฏิบัติ (Procedure) นอกจากต้องคำนึงถึงปัจจัยดังกล่าวแล้วว่ามีอยู่มากน้อยแค่ไหน และมีคุณภาพเป็นอย่างไรแล้ว เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำเนินการตามแผนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายก็เป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงด้วยการตรวจสอบและควบคุมแผน (Control) เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะแผนงานจะไร้ประโยชน์และคุณค่า ถ้าปราศจากการตรวจสอบและควบคุมให้ดำเนินการไปตามแผนนั้น

ข้อจำกัด (Limitation) ต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานนั้น ๆ เป็นต้นว่า การต้องขอความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม ตลอดจนฤดูกาลและดินฟ้าอากาศ อาจมีส่วนเป็นอุปสรรคในการวางแผนได้

การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน และขั้นตรวจสอบปรับปรุงแผน (จุมพล สวัสดิยากร, 2520) แต่โดยทั่วไปการวางแผนได้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การวางแผน 4) การดำเนินงานตามแผน และ 5) การติดตามและปรับปรุงแผน ซึ่งมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting the objective) เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางและขอบเขตของแผนนั้น อันจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตามแผนนั้นยึดถือเป็นแกนกลางในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของแผนงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์การนั้น ๆ มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจง สามารถที่จะปฏิบัติได้สำเร็จ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้น

การรวบรวมข้อมูล (Collecting data) เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์นั้น ๆ เป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ความเป็นไปได้ของแผนนั้นมีมากน้อยเพียงใด ดังนั้นข้อมูลดังกล่าวควรจะถูกต้อง แม่นตรง เชื่อถือได้ เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นกระทำอย่างถูกต้อง เพราะได้มีปรากฏการณ์อยู่เนื่อง ๆ ในการทำข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง หรือจำนวนไม่มากพอมานำใช้ในการวางแผน จึงทำให้เมื่อถึงคราวปฏิบัติตามแผนแล้ว ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การวางแผน (Planning) เมื่อได้รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ โดยรอบครบถ้วนแล้ว จึงเริ่มวางแผนโดยใช้หลักการสำคัญดังกล่าวมาแล้วและตอบคำถาม what, why, where, when, who and how โดยพิจารณาตามคุณภาพของปัจจัยทางการบริหารที่มีอยู่ในขณะนั้นเป็นสิ่งสำคัญ

การดำเนินงานตามแผน (Execution of the plan) เป็น การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยลำดับและเป็นขั้นตอน ให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกัน จะช่วยให้เห็น ภาพพจน์ของแผนงานในการปฏิบัติงานทุกระดับและตลอดเวลา

การติดตามและปรับปรุงแผน (Monitoring of the plan) เนื่องจากแผนงานเป็นการกำหนดงานเพื่ออนาคต ซึ่งมีพื้นฐานจากข้อมูลและการคาดการณ์ต่าง ๆ ดังนั้นเมื่อปฏิบัติจริงอาจเกิดปัญหาและไม่เป็นไปตามเป้าหมายได้ แผนงานจึงจำเป็นต้องมีการติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขได้เสมอ

เพื่อช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรได้ศึกษา สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและใช้เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนคือ 1) ผลการวิจัย 2) การคาดการณ์ล่วงหน้า และ 3) การตัดสินใจ ดังมีรายละเอียดดังนี้คือ

ผลการวิจัย เป็นการจัดและดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผน ตั้งแต่วิธีรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และผลการ วิเคราะห์ข้อมูล ให้ความสนใจและศึกษาระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเก็บรักษา ข้อมูลต่าง ๆ ความสามารถในสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนให้เที่ยงตรงและมีความเป็นไปได้ สูงขึ้น

การคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) การคาดการณ์ล่วงหน้าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผน เพราะเป็นการพยากรณ์เหตุที่จะเกิดในอนาคต โดยใช้ หลักการและเหตุผล รวมทั้งประสบการณ์เป็นเครื่องมือ ความสามารถในการคาดการณ์ของผู้วางแผน จะทำให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น ช่วยให้การวางแผนใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด สามารถ จัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและเป็นการประหยัด นอกจากนี้การคาดการณ์ล่วงหน้า ยังก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งแปลกใหม่ เพื่อสนองความต้องการของบริการด้านต่าง ๆ

การตัดสินใจ (Decision Making in Planning) การวางแผนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทุกขั้นตอน และใช้การตัดสินใจจำนวนมากในการดำเนินงานแต่ละแผนให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี โดยมีการสืบสวน

ให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนนั้นอย่างแท้จริง พิจารณาหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี และศึกษาข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีแล้วจึงสรุปประเมินผลเลือกแนวทางที่ดีที่สุดสำหรับแผนนั้น ๆ

5) การวางแผนทางการพยาบาล

การวางแผน (Planning) คือการที่พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้จัดให้มีบริการพยาบาลในหอผู้ป่วย ตามวัตถุประสงค์ของโรงพยาบาล และฝ่ายการพยาบาล ให้ดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานการพยาบาลในการให้การพยาบาลผู้ป่วยเป็นรายบุคคล ตามแผนการพยาบาลผู้ป่วยเป็นรายบุคคลที่วางไว้ โดยการมอบหมายงานการดูแลผู้ป่วยให้แก่บุคลากรพยาบาลตามความรู้ความสามารถและตามลักษณะอาการของผู้ป่วย เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง รวมทั้งทำหน้าที่อธิบายให้ผู้ป่วยและญาติเข้าใจในการรักษาพยาบาล ร่วมในการสอนและแนะนำผู้ป่วย ร่วมในการอภิปรายให้ผู้ป่วยและญาติเข้าใจการักษาพยาบาล ร่วมในการสอนและแนะนำผู้ป่วย ร่วมในการอภิปรายรายปัญหาการพยาบาลกับผู้บริหารระดับสูงไปด้วย (Rinehart, 1969)

2.2.2 การจัดระบบงาน (Organizing)

1) ความหมายของการจัดระบบงาน

การจัดระบบงาน คือ การจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และการมอบหมายให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดระบบงานจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร กิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง ตามความหมายนี้การจัดการจึงเกี่ยวข้องกันดังต่อไปนี้ คือ 1) การจัดกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นตำแหน่งในองค์การ 2) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีมอบหมายพร้อมทั้งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ แล 3) การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในโครงสร้างเพื่อให้สามารถประสานกันได้อย่างตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

การจัดระบบงาน เป็นระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากโครงสร้างภายใน อันได้แก่ อำนาจหน้าที่ สภาพการ และบทบาทซึ่งแตกต่างกัน โครงสร้างดังกล่าวนี้เป็นมูลเหตุให้เกิดปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวที่สามารถคาดล่วงหน้าได้ (Presthus, 1985)

การจัดระบบงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ถูกต้องอย่างมีระบบในโครงสร้างของการบริหาร (Roe, 1961)

การจัดระบบงาน คือ การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสมดุลย์กัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ (Mclarney, 1964)

การจัดระบบงาน หมายถึง กระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การประกอบการขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังให้ความเห็นไว้ด้วยว่า กระบวนการในการจัดองค์การนั้น มักจะประกอบด้วย ความสำคัญขั้นมูลฐาน 3 ประการ คือ ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ทั้งนี้เพราะว่าในทุกองค์การย่อมจะต้องประกอบด้วย คน หน้าที่การงาน และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์การ (Flippo, 1969)

การจัดระบบงานหมายถึง การจัดระเบียบในการปฏิบัติงาน โดยการนำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันเพื่อให้เกิดอำนาจในการบริหารงานและเป็นศูนย์อำนาจการให้งานทั้งหมดดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

การจัดระบบงาน เกิดจากแนวคิดพื้นฐานในการดำเนินงานขององค์การที่มีภารกิจมากเกินความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียวจะกระทำได้ จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงลักษณะของงาน ความรู้ความสามารถของบุคคล เพื่อการจัดแบบงานให้เหมาะสมกับบุคคลต่อไป ซึ่งได้แก่การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบนั่นเอง นอกจากนี้ควรได้พิจารณาถึงสถานที่ปฏิบัติงาน ความสะดวกและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Facilities) ด้วย แนวความเชื่อว่า การจัดระบบงานที่ดีจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับอำนาจสมดุลย์กับหน้าที่และความรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งจะ เป็นทางให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

2) หลักการจัดระบบงาน

หลักการจัดระบบงานเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1) กำหนดกิจกรรมเฉพาะอย่างที่ทำเป็นประจำเพื่อให้เป็นไปโดยทำให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ 2) จัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นระบบหรือเป็นโครงสร้าง และ 3) มอบหมายกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่ตำแหน่งงานต่าง ๆ และแก่บุคคลที่กำหนดไว้ (Herbert Hick, 1967)

หลักทั่วไปของการจัดระบบงานขององค์การประกอบด้วย

1) การกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนและผู้ปฏิบัติงานทราบทั่วกัน 2) มีศูนย์กลางอำนาจการเพื่อรับผิดชอบในการบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย 3) มีการจัดแบ่งงานอย่างเหมาะสมและระบุหน้าที่การงานอย่างชัดเจน 4) จัดระบบบริหารงานอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ

ลักษณะงาน 5) มีการอำนวยความสะดวกที่ดี และ 6) จัดให้องค์การสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การจัดระบบงานตามหลักของ OSCAR ลักษณะสำคัญของการจัดระบบงานตามหลัก OSCAR ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดขอบเขตของงานตามลักษณะเฉพาะ 3) กำหนดช่วงการบังคับบัญชา 4) การจัดสายการบังคับบัญชา 5) อำนาจหน้าที่ และ 6) ความรับผิดชอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อย่างแน่ชัด เพื่อเป็นหลักในการจัดองค์การ

กำหนดขอบเขตของงานตามลักษณะเฉพาะ (Specialization) เพื่อสะดวกแก่การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร และป้องกันความซ้ำซ้อนต่าง ๆ

กำหนดช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บังคับบัญชาคณะหนึ่ง ๆ จะสามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด โดยคำนึงถึงลักษณะงาน มาตรฐาน ความซ้ำซ้อน ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ลักษณะและสถานการณ์ขององค์การ

การจัดสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในแต่ละองค์การ ในด้านการสื่อสาร อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ลดหลั่นกัน

อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งเป็นผลเกิดจากความรับผิดชอบและมีลักษณะเป็นสิทธิ (Right) ได้แก่สิทธิในการวินิจฉัยสั่งการ สิทธิในการบริหารงาน และสิทธิในการบังคับบัญชา

ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงพันธะผูกพันที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Objective) หน้าที่การงาน (Function) และภาระผูกพัน (Obligation) ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อได้รับตำแหน่งนั้น ๆ

โครงสร้างขององค์การ หมายถึง แผนผังหรือแบบแปลนที่แสดงให้เห็นถึงหน้าที่หลัก และความสัมพันธ์ต่าง ๆ สายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารและอำนาจหน้าที่ของสมาชิก ฝ่ายบริหาร ซึ่งรับผิดชอบในงานหน้าที่ต่าง ๆ ตามลำดับชั้น (พรณี ประเสริฐวงศ์ และคณะ, 2517) โครงสร้างขององค์การจะก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการคือ 1) เป็นกรอบงาน (Framework) ในการปฏิบัติงาน 2) เป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 3) ช่วยในการประสานงาน ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ และ 4) ช่วยในการจูงใจให้สมาชิกขององค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) แบบพรรณาลักษณะงาน และคุณลักษณะเฉพาะของงาน

แบบพรรณาลักษณะงาน (Job Description) การจัดทำพรรณาลักษณะงาน เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์งาน การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน การบรรยายลักษณะงาน การประเมินค่าของงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างและการจำแนกประเภทบุคลากรและหรือหมายถึง การอธิบายหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานนั้น เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือเป็นการบรรยายถึงความสัมพันธ์ ขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามลักษณะงานในตำแหน่งหนึ่งขององค์การ

คุณลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) เป็นการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของงาน ให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่จะมาปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้แก่ การศึกษา เป็นการเตรียมความรู้ของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ประสบการณ์ซึ่งจำเป็นสำหรับงานแต่ละตำแหน่ง การฝึกอบรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ ความสามารถทางกาย ความคล่องแคล่วว่องไว ความรับผิดชอบ ความสามารถในการสื่อสาร

4) การจัดระบบงานทางการพยาบาล

โครงสร้างขององค์การต่าง ๆ จะประกอบด้วยโครงสร้างที่เป็นแบบแผน (Formal Structure) ซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจน และโครงสร้างที่ไม่เป็นแบบแผน (Informal Structure) ซ่อนเร้นอยู่ ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องศึกษาให้เข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์ของโครงสร้างทั้งสองลักษณะได้อย่างดี

การจัดทำโครงสร้างขององค์การพยาบาล จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล (Moore, 1971) การจัดทำแผนภูมิโครงสร้างขององค์การไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกระดับได้เข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาลร่วมกัน และทำให้เห็นว่าระบบการให้บริการพยาบาลแต่ละระบบสัมพันธ์กัน

อย่างไร การจัดทำแผนภูมิขององค์การพยาบาลสามารถจัดทำได้ 4 ประการคือ 1) แผนภูมิที่แสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชา ได้แก่ แผนภูมิหลัก (Master chart) แสดงให้เห็นรูปลักษณะของทั้งองค์การว่ามีการแบ่งหน่วยงานออกเป็นกี่หน่วย แผนภูมิเสริม (Supplementary chart) แสดงถึงรายละเอียดของหน่วยงานหนึ่ง ๆ โดยแยกเป็นหน่วยงานย่อยว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาอย่างไร 2) แผนภูมิแสดงสถานที่ทำการ (Space-Physical layout chart) แสดงถึงที่ตั้งของแผนกต่าง ๆ ว่าอยู่ที่ไหนบ้าง 3) แผนภูมิแสดงความเคลื่อนไหวของงาน (Work-flow chart) แสดงให้เห็นว่างานเริ่มจากจุดไหนและไปยุติที่ไหน และ 4) แผนภูมิแสดงการกระจายของงาน (Work Distribution chart) แสดงให้เห็นว่างานได้ถูกมอบหมายให้ใครบ้าง มีหน้าที่อย่างไร

การจัดระบบงานขององค์การพยาบาลประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ

4 ขั้นตอน คือ 1) จัดทำโครงสร้างขององค์การพยาบาล (Set up Structure) เพื่อแบ่งงานและสร้างขอบเขตของการทำงานแต่ละประเภทให้สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) สร้างวิธีทำงาน (Develop Procedures) เพราะวิธีทำงานในหน่วยงานจะสัมพันธ์ต่อโครงสร้างของหน่วยงานซึ่งได้จัดทำเป็นหลักไว้ก่อนแล้ว 3) พิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ (Determine Requirement) ในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารงาน ตามโครงสร้างขององค์การและวิธีทำงาน และ 4) กำหนดการใช้ทรัพยากร (Allocate Resources) ที่จำเป็นต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานภายในองค์การ

องค์การพยาบาล (Nursing Organization) เป็นการรวมกลุ่มของพยาบาลระดับต่าง ๆ เพื่อให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ การจัดองค์การพยาบาลเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมการบริหารพยาบาล โดยการนำเอาส่วนประกอบต่าง ๆ มาวัดความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบ เพื่อให้สามารถให้การพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดระบบงานขององค์การพยาบาลเป็นภาระหน้าที่ประการสำคัญของผู้บริหารการพยาบาล เพราะการจัดวางระบบงานที่ดีจะเป็นส่วนส่งเสริมความสำเร็จของงาน ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องเป็นผู้นำในองค์การและดำรงรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การจัดโครงสร้างขององค์การที่ดีจะช่วยในด้านการสั่งการต่าง ๆ สะดวกต่อการมอบหมายงานไม่เกิดความซ้ำซ้อน และสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมและประเมินผลงาน แนวคิดในการจัดองค์การพยาบาล ควรที่จะต้อง

ศึกษาในสิ่งต่อไปนี้ คือ 1) บทบาท 2) พลังอำนาจ 3) ฐานะ 4) อำนาจหน้าที่
5) จุดศูนย์รวม และ 6) การสื่อสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บทบาท (Role) หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมและทัศนคติที่ผู้อื่นคาดหวังว่าแต่ละบุคคลจะพึงกระทำ บทบาทเป็นสิ่งที่ผู้อื่นคาดหวังในตัวเรา ดังนั้นจึงอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างความต้องการของผู้อื่นกับความต้องการของตนเอง ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร จะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบทบาทหลาย ๆ บทบาทในระหว่างเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะการแสดงสีหน้า การใช้ภาษา ระดับของน้ำเสียง เพื่อกระทำให้เหมาะกับบทบาทซึ่งผู้อื่นคาดหวัง

พลังอำนาจ (Power) คือความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้กระทำตามที่เรากำลังต้องการ พลังอำนาจสามารถพัฒนาขึ้นได้ด้วยตนเอง หรืออาจเรียกว่าเป็น อำนาจบารมี ซึ่งผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับควร ได้คำนึงถึงและพยายามเพิ่มพลังอำนาจของตนเอง พลังอำนาจแบ่งออกเป็น 4 ชนิดคือ พลังอำนาจในการให้รางวัล (Reward power) เป็นความสามารถที่จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้อื่น พลังอำนาจในการทำโทษ (Coercive power) เป็นความสามารถที่จะลงโทษผู้อื่นได้ พลังอำนาจเฉพาะตัว (Referent power) เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะทำให้ผู้อื่นเลื่อมใสหรือนิยมนับถือในตัวผู้บริหารการพยาบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันต่อไป พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อถือในความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขาวิชา ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพูดจูงใจ ทักษะในการให้คำปรึกษา แนะนำ ความสามารถในการสอนและการแก้ปัญหา

ฐานะ (Status) ฐานะนั้นสัมพันธ์โดยตรงกับแนวความคิดเรื่อง พลังอำนาจฐานะของพยาบาลแต่ละคนขึ้นอยู่กับตำแหน่งขององค์การพยาบาล ในแผนภูมิโครงสร้างของโรงพยาบาล โดยส่วนรวม พยาบาลจึงควรได้รับสิทธิโดยสมบูรณ์ในการบริหารองค์การพยาบาล จึงจะสามารถวางแผนงบประมาณตลอดจนการใช้ปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดการพยาบาลที่ดีได้

อำนาจหน้าที่ (Authority) แนวความคิดเรื่องอำนาจหน้าที่จะสัมพันธ์กับแนวความคิดเรื่องความรับผิดชอบ ตำแหน่งที่สูงที่สุดขององค์การพยาบาลจะแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่สูงสุดด้วย

จุดศูนย์กลาง (Centrality) แนวความคิดเรื่องจุดศูนย์กลางขององค์การสะท้อนให้เห็นถึงข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตำแหน่งในโครงสร้างขององค์การที่จะสัมพันธ์กับส่วนใหญ่ของผู้ปฏิบัติงาน

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารของบุคคลในองค์การจะเป็นการถ่ายทอดข้อมูลและแนวความคิดระหว่างกัน โดยมีผู้สื่อสารและผู้รับข้อมูลการสื่อสารในโครงสร้างขององค์การพยาบาล มีความสำคัญมากทั้งด้านผู้ส่งคำสั่งและผู้รับคำสั่งที่จะต้องมีความเข้าใจตรงกัน เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการบริหารงาน

การจัดบุคลากร หมายถึง การวางแผนและจัดอัตรากำลังคนเพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับงานและเวลา (Contributing the right people for the right job at the right time) ใช้คนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ (ประวิณ ณ นคร, 2513) และหรือหมายถึง กระบวนการปฏิบัติตามระบบในการจัดอัตรากำลังคนอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการดำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพในหน่วยงาน ดังนั้นการจัดบุคลากรจึงต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การพิจารณาประเภทและจำนวนของพยาบาล 2) การตัดสินใจเลือกประเภทของบุคลากรที่จะสามารถให้การพยาบาลตามที่ต้องการ 3) การคำนวณหาจำนวนบุคลากรแต่ละประเภท 4) การสรรหาบุคลากร 5) การคัดเลือกบุคลากร 6) การจัดเวลาการปฏิบัติงานตามที่บุคลากรต้องการ และ 7) การมอบหมายงานและความรับผิดชอบในการดูแลผู้ป่วย

การมอบหมายงาน (Assignment) เป็นการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการทำงานนั้น ๆ วิธีมอบหมายงานมีหลายวิธีแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน และใช้จำนวนบุคลากรต่างกันด้วย ผู้บริหารการพยาบาลจึงควรตัดสินใจเลือกใช้วิธีมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การพยาบาลและจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น ได้ใช้ความสามารถสูงสุดในการปฏิบัติงาน วิธีมอบหมายงานที่นิยม ใช้มีดังนี้คือ 1) การมอบหมายงานเฉพาะหน้าที่ 2) การมอบหมายงานเป็นทีม 3) การมอบหมายงานเฉพาะรายผู้ป่วย 4) การมอบหมายงานแบบพยาบาลเจ้าของไข้ และการมอบหมายงานแบบกลุ่มย่อย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

การมอบหมายงานเฉพาะหน้าที่ (Functional Method) เป็นวิธีมอบหมายงานที่แบ่งการพยาบาลออกเป็นกิจกรรม และมอบหมายให้พยาบาลแต่ละคนรับผิดชอบ 1-2 กิจกรรม

การมอบหมายงานเป็นทีม (Team method) เป็นการมอบหมายให้บุคลากรทำเป็นกลุ่มเล็ก โดยมีพยาบาลวิชาชีพทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม แบ่งความรับผิดชอบจากหัวหน้าตึกและกระจายความรับผิดชอบไปยังบุคลากรอื่นที่ร่วมกลุ่มปฏิบัติ (Magar, 1968)

การมอบหมายงานเฉพาะรายผู้ป่วย (Case Method) เป็นการมอบหมายให้พยาบาลดูแลให้การพยาบาลโดยทั้งหมดแก่ผู้ป่วย 1 ราย หรือมากกว่า ซึ่งเป็น การพยาบาลเบ็ดเสร็จอย่างสมบูรณ์แบบ (Complete Care)

การมอบหมายงานแบบพยาบาลเจ้าของไข้ (Primary Methods) เป็นการมอบหมายให้พยาบาลดูแลผู้ป่วยตั้งแต่รับไว้รักษาในโรงพยาบาลจนกระทั่งกลับบ้าน โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง (Logsdam, 1973)

การมอบหมายงานแบบกลุ่มย่อย (Modular method) เป็นการปรับปรุงการมอบหมายงานแบบพยาบาลเจ้าของไข้เพื่อมาใช้ในโรงพยาบาลที่มีบุคลากรหลายระดับ เช่น มีทั้งพยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล และพนักงานผู้ช่วยพยาบาลปฏิบัติงานร่วมกัน

การแบ่งประเภทผู้ป่วย (Patient Classification Systems) การแบ่งประเภทผู้ป่วยเป็นงานขั้นต้นที่ผู้บริหารการพยาบาล จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการจัดบุคลากร (Vaughan and Macleod, 1980) การแบ่งประเภทผู้ป่วยนี้จะนำไปสู่การคำนวณหาปริมาณการพยาบาลที่ผู้ป่วยต้องการ เพื่อคำนวณต่อไปว่าในปริมาณงานทั้งหมดนั้นต้องใช้พยาบาลหรือบุคลากรอื่นจำนวนเท่าใด

2.2.3 การอำนวยการ (Directing)

1) ความหมายของการอำนวยการ

การอำนวยการ คือ การตรวจตราและการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยภาวะผู้นำ การสั่งการ หลักมนุษยสัมพันธ์ และการจูงใจ เป็นเครื่องมือในการอำนวยการ (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2529)

การอำนวยการ หมายถึง การวางระเบียบบังคับ การปกครอง และการตัดสินใจ โดยการใช้อำนาจต่าง ๆ (Donovan, 1975) ในการชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติงาน ให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ หรือการดำเนินงาน เป็นการใช้อำนาจผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการทำงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2517)

การอำนวยการ หมายถึง การตรวจตรา ชี้แนะการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินการของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (Leadership) การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) การสั่งงาน (command) การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (control) การนิเทศงาน (Supervision) การติดตามผล (Follow up) ทั้งนี้ต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ และการจูงใจเป็นเครื่องมือในการอำนวยการด้วย (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2531)

การอำนวยการ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการทำงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะทำได้หรือไม่ (Dale, 1965)

สรุปการอำนวยการจึงเป็นกิจกรรมของผู้บริหารที่จะใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การสั่งงาน การนิเทศงาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและทำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มาสู่หน่วยงาน รวมทั้งการจัดข้อขัดแย้ง

2) องค์ประกอบของการอำนวยการ

เพื่อให้ทุกคนเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยดี ผู้บริหารจะต้องอาศัยองค์ประกอบของการอำนวยการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวินิจฉัยสั่งการ 3) การสั่งงาน 4) การนิเทศ 5) การจูงใจ 6) มนุษยสัมพันธ์ และ 7) การประสานงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย (Tead, 1935) หรือภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟัง เห็นคล้อยตาม และยอมปฏิบัติตามคำแนะนำชี้แจงรวมทั้งการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Simon et all, 1968) ดังนั้นภาวะผู้นำจึงหมายถึงความสามารถของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติการและอำนวยการให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) หมายถึงการออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติหรือกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหาข้อยุติในเรื่องนั้น (Griffiths, 1959) และรวมถึงกระบวนการเลือกหนทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยอาศัยหลักเกณฑ์บางประการประกอบการพิจารณาในการเลือก (Wren, 1974)

การสั่งงาน (command) เป็นการเริ่มต้นของการอำนวยการของนักบริหารที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ทำงานโดยอาศัยมือคนอื่น หรือจัดให้คนอื่นทำงานตามที่ต้องการ ดังนั้นเรื่องคำสั่งงานจึงมีหวังว่าให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งถูกต้อง และปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ กิจการที่สั่งไปจึงจะสำเร็จได้ด้วยดี ประเภทของการสั่งงาน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

- 1) แบบออกคำสั่ง หรือการสั่งโดยตรง ใช้ในกรณีฉุกเฉิน หรือต้องการรักษาระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด หรือต้องการให้ปฏิบัติงานโดยฉับพลัน
- 2) แบบขอร้อง ใช้ในกรณีปฏิบัติตามปกติหรือกรณีที่ผู้สั่งได้ไตร่ตรองโดยรอบคอบแล้ว หรือต้องการจูงใจให้ปฏิบัติงาน
- 3) แบบเสนอแนะหรือให้คำแนะนำ ใช้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถพร้อมแล้ว หรือมีความเข้าใจงานรับผิดชอบดีแล้ว หรือช่วยทำให้เกิดความคิดริเริ่ม และ
- 4) แบบอาสาสมัคร เป็นงานประเภทที่ต้องปฏิบัตินอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้ทำตามปกติ วิธีสั่งงานแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1) สั่งด้วยวาจา และ 2) สั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

ลักษณะการสั่งงานที่ดีจะต้องเป็นการสั่งที่ผู้รับสามารถปฏิบัติได้ ผู้รับจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ ได้ด้วย การสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) คำสั่งต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ...เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันสมเหตุสมผล คำสั่งควรจะครอบคลุมกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ 2) ต้องมีลักษณะที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เป็นงานสุดวิสัย ไม่เกินความสามารถของผู้รับ เวลาที่กำหนดและทรัพยากรที่ต้องใช้มีเพียงพอ 3) คำสั่งมีความสมบูรณ์ เมื่อผู้รับคำสั่งฟังหรืออ่านดูแล้วมีความเข้าใจแจ่มชัดว่า ผู้สั่งต้องการอะไร 4) คำสั่งมีลักษณะชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่เยิ่นเย้อ และกระตัดรัด ผู้ออกคำสั่งจะต้องระลึกเสมอว่าต้องการให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจ มิใช่ตัวเองเข้าใจแล้วเป็นอันใช้ได้ 5) เป็นสิ่ง que ผู้รับคำสั่งสนใจเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน หรือหน้าที่เมื่อทำเสร็จแล้วจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ หรือเมื่อเสร็จงานแล้วอาจได้รับประโยชน์ตอบแทนในทางที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน และ 6) ไม่มีการผิดพลาด โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวเลข เช่น เวลา จำนวนเงิน จำนวนวัสดุ สิ่งของ หรือขนาดและจำนวนยา

การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง การควบคุมการตรวจตรางาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน การสอน แนะนำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ ผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้นิเทศงานจำเป็นต้องใช้หลักการสอน และหลักการบริหารงานควบคู่กันไป (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2529) และหมายถึงการที่ผู้นิเทศจะต้องทำการนิเทศอย่างมีแบบแผน และเป็นขั้นตอนโดยใช้กระบวนการนิเทศซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) การวางแผนการนิเทศ 2) การปฏิบัติการนิเทศ และ 3) การติดตามประเมินผลการนิเทศ ดังนี้คือ (ประนอม โอทกานนท์, 2527)

การวางแผนการนิเทศ เป็นการกำหนดขอบเขตและกิจกรรมไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะต้องครอบคลุมตั้งแต่วัตถุประสงค์ กิจกรรมที่ปฏิบัติ และเวลาในการปฏิบัติ โดยจะต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อม ความต้องการและปัญหาต่าง ๆ เพื่อประเมินสภาพการณ์ที่จำเป็น ต้องนิเทศ แล้วจัดลำดับความสำคัญเพื่อนำมากำหนดเป็นแผนการนิเทศ

การปฏิบัติการนิเทศ เป็นการนำแผนการนิเทศที่วางไว้แล้ว ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ค้นพบ ในขั้นนี้ผู้นิเทศสามารถนำกิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ได้แก่ การเยี่ยมตรวจ (nursing rounds) การประชุมปรึกษาทางการพยาบาล (nursing conference) การสอน (teaching) การให้คำปรึกษา (counseling) และการสังเกต (observation)

การติดตามประเมินผลการนิเทศ การประเมินผลการนิเทศ จะช่วยให้ผู้นิเทศพบว่า สิ่งที่ได้ปฏิบัติไปแล้วในการนิเทศประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เพื่อนำมาตัดสินใจในการปรับปรุงแผนการนิเทศต่อไป

การจูงใจ (Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นก็ได้ มูลเหตุจูงใจที่สำคัญของคนก็คือความต้องการ ศาสตราจารย์ มาสโล ได้อธิบายความต้องการของบุคคลไว้ว่ามี 5 ชั้น คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย หรือความต้องการด้านมูลฐานของมนุษย์ คือ อาหาร ยา ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม อากาศ น้ำ ความต้องการการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการทางสังคม 4) ความต้องการเกียรติยศ และได้รับการยกย่องในสังคม และ 5) ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต วิธีการจูงใจ สมพงษ์ เกษมสิน จำแนกแนวทางสร้างสรรค์การจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 5 วิธีคือ 1) การดำเนินการอย่างเด็ดขาด

2) การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม 3) การดำเนินการแบบต่อรอย 4) การดำเนินการโดยการแข่งขัน และ 5) การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

การดำเนินการอย่างเด็ดขาด หรือแบบบังคับ การจูงใจคือการบังคับ ชูเกียรติ ทำให้กลัว หรือทำให้เกิดความอับอาย ผู้บริหารที่ใช้วิธีนี้จะต้องมีศิลปะ มีความสามารถมาก รู้จักนิสัยใจคอผู้ใต้บังคับบัญชาดี ใช้ให้ถูกเวลา สถานที่จึงจะได้ผล

การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม เป็นวิธีที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ โดยพยายามจัดสนองความต้องการขั้นมูลฐาน ให้คำชมเชย ให้รางวัล เพื่อเป็นกำลังใจ

การดำเนินการแบบต่อรอย เป็นวิธีสร้างความเข้าใจดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน ชี้แจงเหตุผลในการปฏิบัติงาน เช่น กำหนดอัตราค่าจ้าง และชั่วโมงการทำงานร่วมกัน โดยการต่อรอยบนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง และสามารถปฏิบัติได้ จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้อุทิศร่างกาย และแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่

การดำเนินการโดยการแข่งขัน การจูงใจวิธีนี้จะต้องมีกำหนดกฎเกณฑ์แจ่มแจ้งไว้ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาที่สามารถจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานแข่งกันโดยไม่เกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ เช่น ประกาศแสดงสถิติคนเก่ง คนที่ขยัน คนที่ซื่อสัตย์

การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง วิธีนี้เป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานเองให้เกิดความพอใจในงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ได้รับการยอมรับในกลุ่ม เกิดความภาคภูมิใจในตัวเอง ทำให้เกิดความรักในงานและองค์การ

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) เป็นความเกี่ยวพันระหว่างคนใดคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ระหว่างกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง ระหว่างคนหลาย ๆ คน กลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม องค์การหลาย ๆ องค์การ ในวัฒนธรรมหนึ่ง และระหว่างวัฒนธรรมมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ศึกษาใจคนเป็นส่วนใหญ่ เป็นการศึกษาติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างคนทำเป็นแบบทางการ และไม่เป็นแบบทางการ เป็นการศึกษาเข้ากับคน และเอาชนะใจคน และการสร้างความสำเร็จให้แก่ตนเองโดยสันติวิธี ศาสตราจารย์ดีซี เดวิส กล่าวว่าไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์คือวิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ และแรงกระตุ้นร่วมในกลุ่มคนและช่วยให้กลุ่มคนมีความปรารถนาจะทำงานร่วมกันให้ได้ผล มนุษยสัมพันธ์เป็นการนำเอาบุคคลเหล่านั้นมาทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามีคดี และร่วมมือกันโดยได้รับความพึงพอใจทั้งด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคม โดยทั่วถึงกัน และศาสตราจารย์ชูป กัญจนปรากร ให้นิยามคำ "มนุษยสัมพันธ์" ว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเชื้อโงยที่

ทำให้คนแต่ละคน ทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างกันยึดนโยบาย เป็นคณะบุคคลและองค์การขึ้น

การประสานงาน (Co-ordination) เป็นเรื่องของความ

ร่วมมือโดยสมัครใจของผู้นิยมและสนับสนุนวิธีการแบบประชาธิปไตย การประสานงานจึงหมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นหน้าหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้ำซ้อน ชัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ (ชูป กาญจนปรกร, 2508) หลักของการประสานงานมีดังต่อไปนี้คือ 1) การประสานงานเป็นการประสานนโยบาย กับการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทุกระดับขององค์การ 2) การประสานงานต้องอาศัยความร่วมมือ ซึ่งเป็นไปโดยความสมัครใจ 3) เวลาเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการประสานงาน 4) การประสานงานต้องอาศัยการจัดระบบงานที่ดี จึงจะได้ผล 5) การประสานงานเป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสารแบบไป-กลับ 6) การให้ความสำคัญต่อข้อคิดเห็นของกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญมาก 7) การประสานงานควรจัดให้มีทุกกลุ่ม และทุกระดับของผู้ปฏิบัติงาน 8) การประสานงานต้องอาศัยการควบคุมเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 9) สภาวะแวดล้อมขององค์การ จะมีผลต่อการประสานงาน

3) การอำนวยการทางการพยาบาล

การอำนวยการในการบริหารการพยาบาล คือ การสั่งงาน การชี้แนะตลอดจนจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการให้บริการพยาบาลตาม วัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการหลายอย่างในการ อำนวยการ กล่าวคือ ก่อนที่จะสั่งงาน ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจก่อนว่าจะดำเนินการสั่งงาน อย่างไร เมื่อสั่งงานไปแล้วก็ต้องมีการนิเทศและติดตามดูผลการปฏิบัติงาน และถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ต้องหาทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ นอกจากนี้ยังต้องจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นอย่างมากในการสั่งงาน นิเทศหรือจูงใจบุคลากรทางการพยาบาลให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (ดวงวดี สียงโฆบล, 2527)

วิธีการประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ ในการทำหน้าที่ตัวกลาง (Liason) ในหน่วยงาน วิธีการประสานงานได้แก่ 1) การจัด แผนผังโครงสร้างขององค์การพยาบาล 2) จัดระบบการสื่อสารภายในองค์การพยาบาล 3) การจัดตั้งคณะกรรมการ 4) กำหนดการใช้ทรัพยากร 5) การติดต่อเป็นการส่วนตัว

- 6) การจัดตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงาน 7) การจัดตั้งหน่วยงานควบคุมและติดตามผลการพยาบาล
8) การจัดประชุมร่วมกัน และ 9) การพัฒนาบุคลากร ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

การจัดแผนผังโครงสร้างขององค์การพยาบาล อย่างมีระบบ
ชัดเจน และจัดพิมพ์ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน

จัดระบบการสื่อสารภายในองค์การพยาบาล ให้มีประสิทธิภาพ
โดยพิจารณาทั้งในด้านการกระจายข่าวสารและการส่งข่าวสารย้อนกลับ ให้เกิดความคล่องตัวใน
การสื่อสารทั้งสองทาง

การจัดตั้งคณะกรรมการ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการ
ประสานงานที่ดี แต่ต้องมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของคณะ
กรรมการนั้นอย่างชัดเจน จึงจะเกิดการประสานงานที่ดีและเกิดผลดีต่อการบริหารงาน

กำหนดการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกัน จะทำให้เกิดการ
ประสานงานด้านการวางแผนและควบคุมงาน

การติดต่อเป็นการส่วนตัว (Informal Contacts) จะ
ช่วยได้มากในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติงานต่อไป เป็น
ลักษณะการใช้ระบบองค์การอรูปนัย (Informal organization)

การจัดตั้งเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ เพื่อปฏิบัติงาน
เฉพาะกรณีหรือถ้าเป็นองค์การพยาบาลขนาดใหญ่อาจจัดตั้งได้ถาวร การจัดตั้งเจ้าหน้าที่ฝ่าย
ประสานงานนี้จำเป็นมากในกรณีเกิดภัยพิบัติและมีการรักษาพยาบาลฉุกเฉิน หรือการจัดตั้งไว้ใน
แผนภูมิการพยาบาลในภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ

การจัดตั้งหน่วยงานควบคุมติดตามผลการพยาบาล เพื่อช่วย
ในด้านการวิเคราะห์ข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่มีผลต่อการพยาบาลและการบริหารองค์การพยาบาล
เพื่อจัดให้มีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือประสานงานที่ดีต่อไป

การจัดประชุมร่วมกัน ระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ ในการ
ประชุมประจำเดือน (Monthly meeting) ขององค์การพยาบาล หรือการประชุมร่วมกับหัวหน้า
หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาลผู้ป่วย เช่น แพทย์ เภสัชกร นักสังคมสงเคราะห์
 ฯลฯ เพื่อให้ทราบและหาแนวทางแก้ไขร่วมกันก็จะเป็นการประสานงานที่ดีได้

การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เข้าใจลักษณะและปัญหาทางการพยาบาลโดยละเอียดจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความจำเป็นต่าง ๆ ที่จะต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบุคลากรหน่วยงานย่อยขององค์การพยาบาลและผู้บริหารการพยาบาล

2.2.4 การควบคุมงาน (Controlling)

1) ความหมายของการควบคุมงาน

การควบคุมงาน คือระบบการของกฎเกณฑ์ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การควบคุมคนที่ติดต้องมึลักษณะที่สามารถตรวจสอบการปฏิบัติได้ทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมทั้งการค้นหาอุปสรรคข้อขัดข้อง เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนในการปฏิบัติงานและแผนการควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การควบคุมงานเป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารหรือผู้นำองค์การ ดังนั้นหากองค์การใด ได้ปรับปรุงระบบการควบคุมให้มีประสิทธิภาพอยู่เพียงใด ก็ย่อมมุ่งหวัง ได้ว่าการบริหารงานขององค์การนั้น ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพียงนั้นด้วย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

การควบคุมงาน หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ (Flippo, 1970)

สรุป การควบคุมงาน หมายถึง การใช้วิธีการต่าง ๆ ทางด้านการบริหารงานเพื่อทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2) การควบคุมงานทางการพยาบาล

การควบคุมงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารทางการพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการ ได้แก่ 1) การประเมินผลทางการพยาบาล 2) การควบคุมคุณภาพการพยาบาล และ 3) การตรวจสอบทางการพยาบาล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

การประเมินผลทางการพยาบาล ประกอบด้วยการวัดและการประเมิน กล่าวคือ การวัด (Measurement) เป็นการกำหนดตัวเลขให้กับสิ่งของหรือบุคคล หรือการเปรียบเทียบสิ่งนั้นกับมาตรฐานบางอย่าง เพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของคุณสมบัติและสิ่งนั้น ๆ ส่วนการประเมิน (Evaluation) เป็นการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งนั้น ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด การประเมินผลทางการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพ

จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล 3 ส่วน คือ สถานบริการ ผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ การบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานบริการของผู้ให้บริการ และของผู้รับบริการ

ไฟวาร์และกอสเนล (Fivars and Gosnell, 1966) ได้เสนอรูปแบบของการประเมินผลทางการพยาบาลไว้ 4 รูปแบบ คือ 1) การประเมินผลในรูปของวัตถุประสงค์ 2) การประเมินผลในรูปของงาน 3) การประเมินผลในรูปการปฏิบัติ และ 4) การประเมินผลในรูปมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

การประเมินในรูปของวัตถุประสงค์ (Objective) และดูว่าบรรลุวัตถุประสงค์ทั้ง 2 ด้านหรือไม่ คือ วัตถุประสงค์โดยทั่วไป และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

การประเมินในรูปของงาน (Task) เนื่องจากงานเป็นผลจากการกระทำ (Performanc) ควรประเมินโดยกลุ่มผู้ชำนาญ เพื่อประเมินจากการพยาบาล ลักษณะงาน (Job description)

การประเมินผลในรูปการปฏิบัติ (Performance) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านการส่งเสริมวิชาชีพ ความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมและการควบคุมอารมณ์ในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลในรูปมาตรฐานวิชาชีพ (Professional standard) เนื่องจากการพยาบาลที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานของการพยาบาลไว้อย่างแน่นอนและทันสมัย

การประเมินทางการพยาบาลอาจจะประเมินผลเป็นระยะ (Formative Evaluation) หรือการประเมินผลสุดท้าย (Summative Evaluation) การประเมินทางการพยาบาลอาจจะประเมินผลบุคลากร (Evaluation of Nursing Personnels) หรือการประเมินผลการพยาบาล (Evaluation of Nursing Care) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

การประเมินผลบุคลากร เป็นการวิเคราะห์ความสามารถ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการเกี่ยวกับการให้คำปรึกษา การแนะแนว การกระตุ้น ส่งเสริม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Perrodin, 1962) การประเมินบุคลากร มีวัตถุประสงค์ที่จะสนองความต้องการที่สำคัญหลายประการทั้งด้านความต้องการขององค์การและของบุคคลด้วย (Smith, 1975) ได้แก่ 1) เพื่อจัดหาระบบการตัดสินใจที่เที่ยงธรรมสำหรับให้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาความดี

ความชอบ 2) เพื่อเป็นข้อมูลและสื่อกลางในการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าคุณสามารถอยู่ในระดับไหน ควรปรับปรุงอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจตนเองได้อย่างมาก และ 3) เพื่อประโยชน์ของผู้ให้คะแนน ที่จะเข้าใจผู้ปฏิบัติงานได้มากขึ้น ทำให้สามารถวางแผนการนิเทศได้เหมาะสม การประเมินผลบุคลากรมีขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน 3) กำหนดตัวผู้ประเมิน จะต้องเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการในการประเมินผลตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ 4) กำหนดวิธีการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินตนเอง และ 5) การวิเคราะห์ผล การประเมินและนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินผลการพยาบาล

ผู้บริหารการพยาบาลจะสามารถเสริมสร้างและคงไว้ซึ่งคุณภาพที่ดีของการบริหารพยาบาลได้นั้น สิ่งที่สำคัญที่ต้องกระทำคือ การกำหนดมาตรฐานการพยาบาล และการสร้างเครื่องมือประเมินผลที่มีคุณภาพ ทั้ง 2 ประการนี้จะช่วยให้ผู้บริหารการพยาบาลได้ทราบถึงคุณภาพและปริมาณของกิจกรรมการพยาบาลที่บุคลากรทุกคนได้ร่วมกันปฏิบัติ

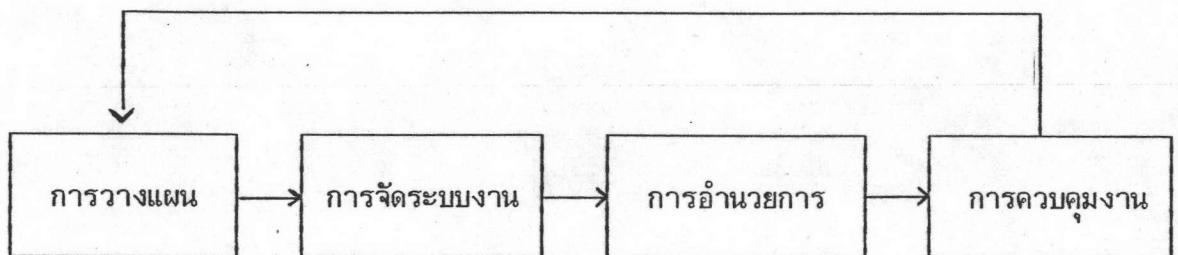
การประเมินผลการพยาบาล เป็นการตัดสินคุณค่าของการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล ในด้านการดูแล การป้องกัน การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องอาศัยการอ้างอิงจากเกณฑ์ในการวัดและการกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล การประเมินผลทางการพยาบาลแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การประกันคุณภาพทางการพยาบาล และ 2) การตรวจสอบทางการพยาบาล

การควบคุมคุณภาพการพยาบาล หรือการประกันคุณภาพการพยาบาล (Quality Assurance for Patient Care) เป็นกิจกรรมการประเมินผลการพยาบาลเพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพทางการพยาบาล กิจกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย 1) การประเมินในขณะที่ผู้ป่วยกำลังรักษาอยู่ (Concurrent) เป็นการประเมินผลที่ทำเป็นระยะ ๆ บ่อยครั้ง เพื่อทดสอบและปรับปรุงงาน (Formative Evaluation) ซึ่งได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากรายงานผู้ป่วย (Open Chart Review) การสัมภาษณ์และการสังเกตผู้ป่วย (Patient Interview and Inspection) การสัมภาษณ์และสังเกตบุคลากร (Staff Interview) การประชุมร่วมอภิปรายของกลุ่มบุคลากร (Group Conference) และ 2) การประเมินหลังจากจำหน่ายผู้ป่วยแล้ว (Retrospective) เป็นการประเมินผลสุดท้าย (Summative Evaluation) ซึ่งได้แก่การศึกษาข้อมูลจากรายงานผู้ป่วย

(close chart review) การสัมภาษณ์ผู้ป่วย (Post Care Patient Interview) การประชุมร่วมอภิปรายของกลุ่มบุคลากร (Staff Conference) การส่งแบบสอบถามให้ผู้ป่วยทราบ (Patient Questionnaire)

การตรวจสอบทางการพยาบาล เป็นวิธีประเมินคุณภาพของการพยาบาลโดยวิเคราะห์กระบวนการพยาบาล ซึ่งทำการศึกษาจากบันทึกไว้ในรายงานของผู้ป่วย ภายหลังจากการจำหน่ายผู้ป่วยแล้ว (Phaneuf, 1972) รายงานผู้ป่วยนี้หมายถึง รายงานด้าน การรักษาพยาบาลและรายงานอื่นที่โรงพยาบาลจัดทำขึ้น

กระบวนการประเมินผลทางการพยาบาลมีหลายประการ สรุปได้ ดังนี้คือ 1) การเลือกขอบเขตของงาน โดยการศึกษาองค์ประกอบของระบบการพยาบาลของ องค์การพยาบาลนั้น ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร (O'Neal, 1978) เช่น ขั้นตอนของการ ดูแลผู้ป่วย กระบวนการพยาบาลและผลที่ผู้ป่วยได้รับ 2) กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินและ เป้าหมายของการประเมินเพื่อเป็นแนวทางในการเลือกใช้วิธีการและเครื่องมือ เช่น จะประเมิน โครงสร้างกระบวนการหรือผลการพยาบาล 3) จัดทำกลุ่มผู้ป่วยที่จะประเมิน ซึ่งอาจแบ่งตาม อายุ เพศ หรือการวินิจฉัยโรค 4) เลือกข้อบ่งชี้ในการประเมิน เช่น ต้องการประเมินผู้ป่วย ชายที่ได้รับอุบัติเหตุรถจักรยาน อายุ 15-60 ปี 5) การสร้างเครื่องมือในการประเมิน ควรจัด สร้างโดยคณะกรรมการประเมิน ประกอบด้วย พยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วย และผู้ในเทศงาน แบบ ประเมินดีควรมีเหตุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมิน เที่ยงธรรม เชื่อถือได้ เข้าใจง่าย และ ปฏิบัติได้รวดเร็ว (Didic, 1976) 6) ตรวจสอบหาความเที่ยงและความตรงของเครื่องมือ นิเคราะห์ให้คะแนนของแต่ละรายการให้มีน้ำหนักพอเหมาะ 7) ทดลองทำการประเมินเฉพาะ หอผู้ป่วยบางหอก่อน เพื่อทดสอบเครื่องมือและวิธีการ 8) นำผลการประเมินไปปรับปรุง การพยาบาลให้แก่ผู้ป่วยและใช้ประโยชน์ด้านปัญหาบุคลากร และ 9) ทำการประเมินซ้ำ



แผนภูมิที่ 3 แสดงขั้นตอนของกระบวนการบริหารงาน

2.3 วัตถุประสงค์ของการบริหาร

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหาร จะต้องกำหนดเป้าหมายให้แน่ชัดว่า ต้องการอะไร ในระดับใด และต้องการอย่างไร เพื่อการจัดการใช้ทรัพยากรและวิธีการบริหาร ให้เหมาะสม ทั้งนี้การบริหารนั้นจะต้องเป็นไปอย่างประหยัด มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ดังนั้นวัตถุประสงค์ของการบริหารการพยาบาล ได้แก่ 1) การให้การดูแลผู้ป่วย (Patient care) 2) การพัฒนาบุคลากร (Staff development) และ 3) การวิจัย (Research) นอกจากนี้ผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความรู้ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีแล้วยังจะต้องยึดอุดมการณ์ของการ เป็นผู้บริหารที่ดีด้วย ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอุดมคติของนักบริหารมี 5 ประการ ดังนี้ (อมร รักษาสิทธิ์, 2510) 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักประหยัด 4) หลักความรับผิดชอบ และ 5) หลักพัฒนา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

2.3.1 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการบริหารโดยถือหลักว่าให้ได้ ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่จะทำได้ วิธีที่จะคิดว่าการทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดมีประสิทธิภาพ มากหรือน้อย ได้แก่การเปรียบเทียบกับสิ่งนำเข้าไปหรือต้นทุนที่เราลงไปนั้นมีผลงานออกมาอย่างน้อย เพียงใด

$$\text{Efficiency} = \text{Input} : \text{Output}$$

2.3.2 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) กล่าวคือหลักประสิทธิผลถือเอา ผลงานที่ทำงานสำเร็จลงได้เป็นหลักในการพิจารณา เพราะมีกิจกรรมทางการบริหารบางประการ ซึ่งจำเป็นต้องให้สำเร็จผล ไม่ว่าจะสิ้นเปลืองหรือไร้ประสิทธิภาพเพียงใด เช่น การฉีดวัคซีน ต้องพยายามฉีดให้ทั่วถึงโดยทุกวิถีทาง จึงจะสามารถป้องกันโรคระบาดได้

2.3.5 หลักประหยัด (Economy) เป็นหลักที่ดูเหมือนจะซ้ำกับหลักประสิทธิภาพ เพราะการบริหารงานโดยประหยัดกำลังคน เวลา และทรัพยากร ย่อมหมายถึงการลดค่าใช้จ่าย ในส่วนนำเข้า (Input) หลักประหยัดมุ่งอยู่ที่ว่า ถ้าจะทำงานให้ได้ผลเท่ากันแล้วขอให้เราลงทุน น้อยกว่าผู้อื่น

การทำงานทุกชนิดจะต้องมีการรับผิดชอบต่อ ขอให้ระลึกอยู่เสมอว่าผู้ทำงาน ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผู้หนึ่งผู้ใดหรือกลุ่มชนหนึ่งกลุ่มชน โดยอยู่เสมอและการนำเสนอบริการจะต้อง คอยพัฒนาบริการของตนให้ทันกับความต้องการของชาติหรือสังคมอยู่เสมอ ถ้าจะให้ดีแล้วจะต้อง พัฒนาบริการให้ล้ำหน้าความต้องการของชาติ

3. การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศมีดังนี้คือ

รัตนวดี บุญประภา (2520) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของพยาบาลหัวหน้าตึกในโรงพยาบาล สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ" โดยสุ่มตัวอย่างประชากรได้พยาบาลหัวหน้าตึก 59 คน และพยาบาลประจำการ 57 คน จากโรงพยาบาลรามธิบดี โรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลมหาราชเชียงใหม่ สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ความคิดเห็นของพยาบาลหัวหน้าตึกและพยาบาลประจำการมีความคิดเห็นต่อลักษณะงานพยาบาลหัวหน้าตึกแตกต่างกัน โดยส่วนรวมแล้วหัวหน้าตึกคิดว่าตนทำงานมาก ในขณะที่พยาบาลประจำการเห็นว่าหัวหน้าตึกทำน้อย แต่ด้านการศึกษพบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน หัวหน้าตึกที่มีอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะงานพยาบาลไม่แตกต่างกัน

พัชรินทร์ เพ็ชรภาณี (2524) ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารงานหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการและแพทย์" โดยศึกษาในด้านการวางแผน การจัดองค์การ การเจ้าหน้าที่ การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ โดยสุ่มตัวอย่างจากแพทย์และพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข 14 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารของพยาบาลหัวหน้าตึกรวมทุกด้าน และแต่ละด้านส่วนใหญ่จะปฏิบัติบ่อยครั้ง ค่าคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของพยาบาลจะสูงกว่าแพทย์ ทั้งแพทย์และพยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานพยาบาลของหัวหน้าตึก ทั้งนี้ เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าตึกต้องรับผิดชอบทั้งด้านบริการพยาบาลและการรักษาพยาบาลด้วย

สมจิตร ชัยรัตน์ (2530) ทำการวิจัยเรื่อง "ประสิทธิภาพการนิเทศของพยาบาลหัวหน้าตึก โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข ตามการประเมินตนเองและประเมินโดยผู้ได้บังคับบัญชา" ตัวอย่างประชากร คือ พยาบาลหัวหน้าตึก จำนวน 129 คน และพยาบาลประจำการ 278 คน จากโรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยการประเมินประสิทธิภาพการนิเทศการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าตึกไม่แตกต่างกัน และทั้งสองกลุ่มมีการประเมินประสิทธิภาพการนิเทศของหัวหน้าตึกในกิจกรรมการนิเทศด้านการสอนและให้คำแนะนำในการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายเชื้อโรคอยู่ในระดับดี

สัจจา ศรีสุเทพ (2530) วิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลทาง การบริหารกับพฤติกรรมการบริหารงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลทั่วไป ภาคเหนือ ประชากร คือ พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลทั่วไป ภาคเหนือ จำนวน 164 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของพยาบาลหัวหน้า หอผู้ป่วยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง 6 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การรายงาน และการงบประมาณ พฤติกรรมที่อยู่ใน ระดับปานกลาง มี 2 ด้าน คือ การประสานงานและการทำงานเป็นทีมสุขภาพ และพฤติกรรมที่ อยู่ในระดับต่ำคือ การทำงานเป็นทีมการพยาบาล และหัวหน้างานหอผู้ป่วยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน และประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารงานไม่แตกต่างกัน จะเห็นได้ว่าการวางแผนเป็น กิจกรรมที่สำคัญอันดับแรก กิจกรรมการบริหารงานอื่น ๆ จะต้องขึ้นกับการวางแผนเป็นสำคัญ ดังนั้น เมื่อพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยปฏิบัติกิจกรรมการวางแผนอยู่ในระดับสูงจึงมีผลสืบเนื่อง ไปถึงพฤติกรรม อื่น ๆ ด้วย

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2518) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของ ผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลในประเทศไทย" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม 7 อย่าง คือ การวางแผน การจัดระเบียบงาน การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การเสนอรายงาน และการจัดงบประมาณการเงิน ของผู้บริหารสถาบันการศึกษาพยาบาลใน ประเทศไทย ในสมัยปัจจุบัน สรุปผลการวิจัยดังนี้ การวางแผน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีการแถลง นโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและมีการวางแผนทำโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน การจัดระเบียบ บริหารส่วนใหญ่จะมีการประชุมบอกให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน บางแห่งจะมีทั้งแผนผัง แสดงสายการบังคับบัญชา การบริหารงานบุคคลมีการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน มีโครงการ พัฒนาครูอาจารย์โดยส่งไปอบรมวิชาการในด้านการวินิจฉัยสั่งการ นิยมใช้การประชุมกันและตั้ง กรรมการพิจารณา การประสานงานส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของแผนกธุรการ การบันทึกรายงาน โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวิเคราะห์วิจัยผลการเรียนของนักเรียน ครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีโอกาสทราบ เรื่องราวต่าง ๆ จากการประชุมและหนังสือเวียน และประการสุดท้าย การจัดทำงบประมาณ ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจเป็นบางเรื่องเท่านั้น

นิรมล คำเฟื่อน (2529) ได้ศึกษา "ปัญหาและความต้องการการพัฒนาเกี่ยวกับการ จัดการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย โรงพยาบาลสังกัดกรุงเทพฯ มหานคร" เน้นการศึกษาสภาพปัญหาในการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลหัวหน้าหน่วย

โดยครอบคลุมด้านการวางแผน ด้านการมอบหมายงาน ด้านการนิเทศ และด้านการประเมินผล และศึกษาความต้องการการพัฒนาของพยาบาลหัวหน้าหน่วย สรุปผลการวิจัยดังนี้คือ ปัญหาการจัดการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย คือ การวางแผน การมอบหมายงาน การนิเทศ และการประเมินผลนั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาระดับปานกลาง ปัญหาสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัย ส่วนใหญ่เป็นปัญหาด้านการวางแผน สรุปผลด้านความต้องการการพัฒนาการจัดการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วย จากผลการวิเคราะห์ความต้องการพัฒนาด้านการจัดการทางการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยคือ โครงสร้างและนโยบายของโรงพยาบาล และหน่วยงานระบบการสนับสนุน แหล่งวิชาการ ระบบสื่อสาร และความร่วมมือประสานงานบุคลากร ทัศนคติ และพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ ปรากฏว่า พยาบาลหัวหน้าหน่วยมีความต้องการการพัฒนา ลักษณะงานและปัจจัยด้านการจัดการในระดับมากทุกข้อ

สุพิศรา วัชรระเกตุ (2531) ได้ศึกษา "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับพฤติกรรมการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร ตามการรายงานของตนเอง" เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการจัดการทางการพยาบาลของพยาบาลประจำการ สรุปผลการวิจัยดังนี้คือ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรแต่ละตัว คือ แผนกสูติรีเวชกรรม ประสบการณ์การทำงานด้านการพยาบาล และการได้รับการอบรมด้านการจัดการทางการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการจัดการทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทั้งทางด้านวางแผนการจัดการระบบและการอำนวยการ ได้แก่ การได้รับการอบรมด้านการจัดการทางการพยาบาล แผนกที่ปฏิบัติงาน (สูติรีเวชกรรม) และความรู้เรื่องกิจกรรมพยาบาล 4 มิติ

บัวแก้ว ศรีจันทร์ทอง (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากิจกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมการติดเชื้อโรคในหอผู้ป่วยของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วย โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ตามการรายงานของตนเอง" สรุปผลการวิจัยได้ว่า พยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยรายงานการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมการติดเชื้อโรคในหอผู้ป่วยทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน คือ ด้านการวางแผนงาน การจัดระบบ การอำนวยการ และการควบคุมงาน อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบการรายงานการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมการติดเชื้อโรคในหอผู้ป่วยของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยที่มีประสบการณ์ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไปพบว่าโดยส่วนรวมมีความแตกต่างกัน วิเคราะห์รายด้านพบว่าด้านการวางแผน มีความแตกต่างกัน วิเคราะห์รายข้อ พบว่ากิจกรรมด้านการวางแผนมีความแตกต่างกัน

15 กิจกรรม ด้านการจัดระบบงาน จำนวน 2 กิจกรรม ด้านการอำนวยความสะดวก จำนวน 2 กิจกรรม และด้านการควบคุมงาน 1 กิจกรรม เปรียบเทียบการรายงานผลการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงาน ด้านการควบคุมการติดเชื้อโรคในหอผู้ป่วยของพยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย อายุรกรรม ศัลยกรรม สูติรีเวชกรรม และกุมารเวชกรรม พบว่าโดยส่วนรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน วิเคราะห์รายชื่อพบว่ามีความแตกต่างกันจำนวนทั้งหมด 9 กิจกรรม ได้แก่ด้านการวางแผน 3 กิจกรรม ด้านการจัดระบบงาน 4 กิจกรรม และด้านการควบคุมงาน 1 กิจกรรม พยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วยรายงานปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมการบริหารงานด้านการควบคุมการติดเชื้อโรค อันดับแรกในด้านการวางแผน ได้แก่ การสนับสนุนงบประมาณร้อยละ 13.65 ด้านการจัดระบบงาน ได้แก่จำนวนผู้ป่วยที่รับไว้มากเกินไปไม่ได้สัดส่วนกับบุคลากร พบร้อยละ 27.26 ด้านอำนวยความสะดวก ได้แก่ ความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องนอกหน่วยงาน พบร้อยละ 22.30 และด้านการควบคุมงาน ได้แก่ การสนับสนุนด้านเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบเทคนิคการพยาบาล พบร้อยละ 27.14

การวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานในต่างประเทศมีมาตั้งแต่สมัยอดีต ตัวอย่างเช่น แมนนิช แอนเดอร์สัน คอริแกน และจูเลียน (Manniche 1963, Anderson, 1964, Corrigan and Julian, 1966) โดยสรุปพบว่า ตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยแต่งตั้งเนื่องจากมีงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นในขอบเขตของพยาบาลและผู้บริหารคาดว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่ดีในหอผู้ป่วยควบคู่กับความสามารถในการพยาบาล พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีการทำงานเป็นที่นิยมของผู้ได้บังคับบัญชามาก คือ เป็นผู้ที่มีกิจกรรมด้านการพยาบาลผู้ป่วยค่อนข้างสูง และรองลงมาคือ กิจกรรมด้านบุคลากร และการประสานงาน แต่กิจกรรมการประสานงานจะเป็นที่นิยมของผู้บังคับบัญชา ส่วนตัวพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยของงานด้านบริหารบุคคลมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ นอกจากนี้การศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติงานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยเฉพาะ 8 ชั่วโมง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้เวลาในงานต่าง ๆ กันดังนี้ คือการพยาบาลโดยตรง ร้อยละ 19 งานที่ไม่ใช่งานพยาบาลโดยตรง ร้อยละ 88 การบริหารหอผู้ป่วย ร้อยละ 7 และ กิจกรรมส่วนตัว ร้อยละ 8

ซาเร็น และสตรอบ (Saren and Straub, 1970) ทำการศึกษาประสิทธิภาพของการบริการพยาบาลในโรงพยาบาลในรัฐนิวยอร์ก 5 แห่ง และรัฐฟิลาเดเฟีย 1 แห่ง พบว่าพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ทำงานเกี่ยวกับผู้ป่วยน้อยที่สุด เป็นผู้วางแผนการพยาบาลและดูแลผู้ร่วมงานทั้งหมด ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังปฏิบัติงานด้าน

บริหารงาน วางแผนงาน และประสานงาน จึงทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอในการดูแลผู้ป่วยด้วยตนเอง ในปีเดียวกัน ชไวเออร์ และการ์เดลล่า (Schwier and Gardella, 1970) ได้ศึกษาบทบาท และหน้าที่ของผู้ตรวจการพยาบาลและพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานมากกว่า 5 ปี สรุปผลได้ว่า ส่วนที่เกี่ยวกับพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรู้สึกว่าตนเองมีความรับผิดชอบที่ปราศจากอำนาจ ต้องรับคำสั่งจากหลายฝ่าย มีขอบเขตความคุมงานกว้างขวางมากเกินไป ไม่มีเวลาเตรียมตัวด้านความรู้และประสบการณ์เพียงพอ ปฏิบัติงานด้านธุรการมากเกินไป สำหรับงาน ที่เกี่ยวกับการพยาบาลโดยตรง หรือการนิเทศการพยาบาลเฉลี่ยแล้วเป็นร้อยละ 44 กิจกรรมประจำวันของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย

สตาห์ล และคณะ (Stahl and others, 1983) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบ กิจกรรมที่หัวหน้าตึกปฏิบัติจริงกับกิจกรรมที่ผู้ตรวจการคาดหวัง ให้หัวหน้าตึกปฏิบัติ ตัวอย่างประชากร เป็นพยาบาลหัวหน้าตึก 115 คน ผู้ตรวจการพยาบาล 53 คน ในรัฐโอไฮโอ เครื่องมือเป็นแบบ ตรวจสอบ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลหัวหน้าตึกปฏิบัติกิจกรรมด้านการบริหารงาน และด้านการ บริหารบุคคลจำนวนเท่ากัน คือร้อยละ 37.5 ปฏิบัติกิจกรรมด้านการพยาบาลผู้ป่วยร้อยละ 25 ผู้ตรวจการพยาบาลคาดหวัง ให้พยาบาลหัวหน้าตึกปฏิบัติงานด้านการบริหารงานและบริหารบุคคลในจำนวน เท่ากัน คือร้อยละ 43.75 คาดหวัง ให้ปฏิบัติกิจกรรมด้านการพยาบาลเพียงร้อยละ 12.5 เท่านั้น

สุวิศ สัมภวธรรม (2519) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ "ความคิดเห็นของผู้ป่วยและ ครอบครัวที่มีต่อบริการพยาบาลในแผนกปัจจุบันพยาบาลของโรงพยาบาลในกรุงเทพมหานคร" สรุป ผลการวิจัยไว้ว่า สิ่งหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นในแผนกปัจจุบันพยาบาล คือ เมื่อเกิดความเจ็บป่วย ผู้ป่วย อุบัติเหตุมักจะเกิดความวิตกกังวลต่ออาการเจ็บป่วยเป็นอันมาก ถ้าพยาบาลจะช่วยให้ผู้ป่วยเข้าใจ โดยอธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ป่วยก็จะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุวิณี วิวัฒน์วานิช (2524) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้ป่วยที่มีต่อ บริการพยาบาลในแผนกปัจจุบันพยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในเขตกรุงเทพมหานคร" สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ความคิดเห็นของผู้ป่วยอุบัติเหตุและผู้ป่วยทั่วไปต่อบริการปัจจุบัน พยาบาลของโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขในเขตกรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน เพราะ ทั้งผู้ป่วยอุบัติเหตุหรือผู้ป่วยทั่วไป เมื่อมารับบริการพยาบาลต่างมีความมุ่งหวังว่า เมื่อเขามารับ บริการที่แผนกปัจจุบันพยาบาล เขาย่อมมีสิทธิได้รับบริการที่เหมือนกัน กล่าวคือเมื่อผู้ป่วยมารับบริการ พยาบาลจะต้องให้ความสนใจกับผู้ป่วยทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือ เพื่อจะ ช่วยให้เขาบรรเทาจากอาการเจ็บป่วยที่เขาเป็นอยู่

สเลเตอร์ (Slater, 1970) ได้ทำการศึกษาถึงผู้ป่วยที่มาใช้บริการในหน่วยฉุกเฉินที่โรงพยาบาลซานฟรานซิสโก (San Francisco General Hospital) ได้พบว่าผู้ป่วยที่มาขอรับบริการพยาบาลจากหน่วยนี้จะเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งปัญหาที่มาขอรับบริการไม่ใช่เป็นปัญหาที่รีบด่วน สเลเตอร์ยังพบว่า ผู้ป่วยที่มาขอรับบริการจากหน่วยฉุกเฉินประมาณ 6,000 คนต่อเดือน นั้นต่ำกว่าร้อยละ 2 ที่เป็นผู้ป่วยในภาวะฉุกเฉิน ซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการช่วยเหลืออย่างรีบด่วน และต้องการการตัดสินใจและการให้การรักษายาบาลอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ป่วยเหล่านี้มักจะถูกส่งมาโรงพยาบาล แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ป่วยที่เดินเข้ามา มีบางรายต้องการการรักษาที่รีบด่วนเช่นเดียวกัน สิ่งที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งที่สเลเตอร์ได้รายงานไว้ก็คือ พยาบาลที่อยู่ในแผนกนี้มักจะไม่วางใจถึงปัญหาในข้อนี้ และให้ผู้ป่วยนั่งคอยตามลำดับ โดยไม่วางใจถึงว่า ในรายฉุกเฉินควรจะได้รับการตรวจรักษาก่อน ซึ่งอาจจะเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ทำให้การรักษาล่าช้าโดยไม่จำเป็น

4. การบริหารงานในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

4.1 ลักษณะงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

ความหมาย

หน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน หมายถึง หน่วยหนึ่งของโรงพยาบาล ที่จะต้องให้บริการแก่ผู้ป่วยครั้งแรกเมื่อผู้ป่วยมาถึงโรงพยาบาล โดยเฉพาะในรายผู้ป่วยฉุกเฉิน ที่จะต้องมีความพร้อมในการที่จะช่วยชีวิตผู้ป่วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในหน่วยนี้จะต้องได้รับการฝึกฝนเพื่อช่วยชีวิตผู้ป่วยได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในการประเมินสภาพของการเจ็บป่วยในภาวะเฉียบพลัน ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติการช่วยชีวิต และการช่วยเหลือบุคลากรทั้งคน (holistic nursing care) ในภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Jenkins, 1978)

หน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน หมายถึงหน่วยที่จัดให้บริการแก่ผู้ป่วยที่มีภาวะการเจ็บป่วยเฉียบพลัน และมีอาการรุนแรง ได้รับความทรมานมาก อาจคุกคามต่อชีวิต จำเป็นต้องดำเนินการช่วยเหลือและการดูแลรักษาทันที ซึ่งการเจ็บป่วยฉุกเฉินนี้อาจจะเกิดภาวะต่าง ๆ คือ การเกิดโรคในระบบต่าง ๆ ของร่างกาย การบาดเจ็บ การเสียชีวิต การเกิดโรคติดต่อ และการติดเชื้อ เป็นต้น

การบริหารงานในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โดยทั่วไปจะมีคณะกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย แพทย์ พยาบาลผู้เชี่ยวชาญของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน และทีมรวมผู้เกี่ยวข้องกับหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เพื่อจัดแบ่งหน้าที่ในการบริหารงานร่วมกัน รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติการของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (James Cosgriff, 1975)

การบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับเอกสารการบันทึก ข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงาน นโยบายของโรงพยาบาล การพรณงาน งานแต่ละประเภทที่เป็น ลักษณะพิเศษการที่จะจัดให้มีผู้รับผิดชอบ สิ่งที่สำคัญคือการบริหารและการจัดระบบที่ดี มีอุปกรณ์ เครื่องใช้อย่างเพียงพอ โดยดูจากสถิติการใช้ในปีก่อน ๆ (Margaret, 1983)

การพยาบาลในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน จัดว่าเป็นงานที่หนักและต้องทำงานด้วยความรีบด่วน ดังนั้นพยาบาลซึ่งประจำหน่วยงานนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดี รู้จักการจัดเวลา ตื่นตัวอยู่เสมอและเป็นผู้ที่รอบรู้ ต้องทำหน้าที่ของตนด้วยความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจนั้นจะต้องอยู่บนพื้นฐานความรู้ด้านกายภาพและเทคนิควิธีการที่ถูกต้องและการพยาบาลฉุกเฉินที่ต้องปฏิบัติ (Smith, 1971)

การปฏิบัติการพยาบาล โดยเฉพาะการพยาบาลในภาวะฉุกเฉิน มีกฎเกณฑ์ที่พยาบาลทุกคนต้องคำนึงถึง เพื่อปฏิบัติทั้งบนหอดูผู้ป่วย คลินิก และหน่วยการพยาบาลฉุกเฉิน สรุปเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้ (Luise, 1970) 1) รู้ถึงภาวะฉุกเฉิน โดยรู้ถึงความจำเป็นของโรคของผู้ป่วยที่อยู่ในความรับผิดชอบ และสามารถสังเกตถึงอาการผิดปกติที่เกิดขึ้นได้ถูกต้อง 2) ให้การพยาบาลฉุกเฉิน พยาบาลจะเป็นบุคคลแรกที่พบกับผู้ป่วยในกรณีฉุกเฉิน พยาบาลจึงต้องรู้ว่า จะให้การพยาบาลเช่นใดเมื่อผู้ป่วยมาถึง 3) ปฏิบัติการพยาบาลอย่างรวดเร็ว และจัดระบบงานให้เหมาะสม 4) การสัมผัสผู้ป่วยต้องแสดงออกถึงความเต็มใจ 5) ให้ความช่วยเหลือที่สามารถทำได้แก่ผู้ป่วย 6) รู้และเข้าใจถึงวิธีที่จะต้องปฏิบัติ ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย 7) ทำงานร่วมและประสานงานกับกลุ่มผู้ร่วมงาน 8) จัดหาและเตรียมอุปกรณ์และสิ่งของต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะใช้ได้ตลอดเวลา และ 9) ชี้แจงและให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติอย่างชัดเจน

ลักษณะของการบริการพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน คือการประชาสัมพันธ์ ตอบข้อซักถามชี้แจงทำความเข้าใจ ให้ข้อมูลที่ต้องการแก่ผู้รับบริการ ประเมินอาการและทำการคัดกรองผู้ป่วยฉุกเฉิน เพื่อให้การรักษาพยาบาลเบื้องต้นและการรักษาต่อเนื่องอย่างเหมาะสม การป้องกันภาวะแทรกซ้อนในผู้ป่วยฉุกเฉิน การให้ความร่วมมือในการช่วยแพทย์ตรวจรักษา

ปฏิบัติตามแผนการรักษาของแพทย์ มีการเฝ้าระวังและสังเกตอาการผู้ป่วย ติดต่อประสานงาน รับและส่งต่อผู้ป่วยเพื่อการรักษาพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองผู้ป่วยและญาติทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ตลอดจนการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การรักษาพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉินที่ตีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความพร้อมของทีมงาน ความรู้ความสามารถของพยาบาลในการตัดสินใจแก้ปัญหาและสถานการณ์ตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง ซึ่งการแก้ไขปัญหาคือ พยาบาลต้องคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ด้วย ผู้ป่วยที่มารับบริการพยาบาล อาจจะมีหรือไม่มีภาวะวิกฤตร่วมด้วย แต่ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว อาจจะมีผลกระทบต่ออวัยวะหรือระบบต่าง ๆ ที่สำคัญได้ เช่น ผู้ป่วยเสียเลือดมากขึ้น หรือพิการมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีหลักการในการรักษาพยาบาลเบื้องต้นโดยอาศัยจากอาการแรกที่พบเห็นในผู้ป่วยฉุกเฉิน นำมาวินิจฉัยแยกโรคอย่างรวดเร็ว และถูกต้องโดยใช้กระบวนการ 5B ดำเนินการช่วยเหลือดังนี้ คือ (James Cosgriff, 1975)

1) Breathing 2) Bleeding 3) Brain 4) Bone และ 5) Burn ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

Breathing ช่วยการหายใจเป็นอันดับแรก เพื่อให้ผู้ป่วยได้รับออกซิเจนอย่างเพียงพอ โดยการเปิดทางเดินหายใจให้โล่ง ช่วยให้ออกซิเจนแก่ปอด โดยการใช้อุปกรณ์ในการให้ออกซิเจนชนิดธรรมดา หรือใช้เครื่องช่วยหายใจ กระตุ้นให้หัวใจทำงานโดยการกดหน้าอก หรือใช้เครื่องมือพิเศษช่วย เช่น Drfibrillator

Bleeding รักษาระบบไหลเวียนของโลหิตให้คงที่ ถ้ามีเลือดออกควรรักษาสาเหตุและการห้ามเลือด แล้วให้เลือดหรือสารน้ำทางหลอดเลือดดำตามความจำเป็น

Brain รักษาระดับความรู้สึกและระบบการทำงานของประสาท ถ้ายังไม่ทราบสาเหตุของพยาธิสภาพไม่ควรให้ยานอนหลับ หรือยากล่อมประสาท เพราะจะทำให้ระดับความรู้สึกเสียไป ควรบันทึกอาการเปลี่ยนแปลงทางสมองเป็นระยะตามความเหมาะสม

Bone เมื่อดูแลผู้ป่วยถึง 3B แล้วจึงควรหาร่องรอยการหักของกระดูก และผลของการหักว่าเป็นอย่างไร พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือ เช่น กระดูกหักก็ใช้ไม้ตามบริเวณที่หัก เพื่อป้องกันการรูดของกระดูก และช่วยไม่ให้เลือดออกจากรบาดแผลมากเกินไป

Burn เป็นการพยาบาลเบื้องต้นเพื่อยับยั้งการทำลายของเนื้อเยื่อไม่ให้ลุกลาม และพยายามรักษาความสมดุลของน้ำและอิเล็กโทรไลต์ โดยให้สารน้ำทดแทน

ฟ้า (2518) ได้เขียนวิจารณ์เกี่ยวกับแผนกปัจจุบันพยาบาลไว้ว่า เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าหน่วยงานที่สับสนวุ่นวาย และมีปัญหามากที่สุด คือหน่วยปัจจุบันพยาบาล เพราะต้องทำหน้าที่บริการตลอด 24 ชั่วโมง บางครั้งเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างแพทย์ พยาบาล และ ผู้ใช้บริการในหน่วยนี้ ทำให้เกิดการเข้าใจผิด และได้รับการตำหนิติเตียน ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นจากผู้ป่วยเสมอ และได้กลายเป็นข้อวิจารณ์ในหนังสือพิมพ์ตลอดเวลา จนเป็นการเสื่อมเสียชื่อเสียงของโรงพยาบาล ดังนั้นหน่วยปัจจุบันพยาบาลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและเป็นหน้าเป็นตาของโรงพยาบาลทีเดียว

ในการปฏิบัติงานในแผนกปัจจุบันพยาบาล สิ่งที่ต้องเน้นเป็นพิเศษคือการดูแลพยาบาลผู้ป่วยที่มารับความช่วยเหลือทางด้านสุขภาพ ตลอดจนการสอนและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตนต่อความเจ็บป่วยตามความเหมาะสม พยาบาลเป็นบุคคลที่มีส่วนในการให้บริการพยาบาลเป็นอันมาก แต่อย่างไรก็ตาม ในลักษณะการทำงานของแผนกปัจจุบันพยาบาลพยาบาลคิดแต่เพียงจะช่วยเหลือผู้ป่วยที่มาด้วยอาการฉุกเฉินเพียงเท่านั้น แต่ยังไม่ให้ความสนใจต่อผู้ป่วยที่มารับการรักษาที่ไม่รีบด่วนน้อยมาก ดังจะเห็นได้จาก แมกสเตรวิก (Mac Stravic, 1976) ได้รวบรวมคำวิจารณ์ของผู้ป่วยที่มาตรวจในแผนกปัจจุบันพยาบาลไว้ว่า โรงพยาบาลไม่ใช่สิ่งที่น่าสนใจนัก โดยเฉพาะผู้ป่วยนอก ซึ่งมักจะมีผู้ป่วยมาขอรับบริการมากมายและต้องรอการตรวจเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ภายในห้องที่คับแคบ โดยเฉพาะโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์ซึ่งมีผู้ป่วยไปรับบริการมาก ผู้ป่วยที่มีปัญหาหลายอย่างจะต้องไปโรงพยาบาลหลายครั้ง เพื่อรับการตรวจแต่ละอย่างของปัญหาที่เขาเป็นอยู่ คือ เมื่อมีปัญหอย่างหนึ่งก็ต้องไปรับบริการตรวจที่แผนกหนึ่งโดยตรง ฉะนั้นเมื่อมีปัญหาหลายอย่างก็ต้องรับการตรวจจากแต่ละแผนก และมักจะเกิดปัญหาขึ้นจากการรอคอยเป็นเวลานาน ๆ และผู้ป่วยบางรายไม่สามารถจะตรวจในเวลาที่กำหนดได้ ก็จะไปขอรับการตรวจที่หน่วยปัจจุบันพยาบาลที่เปิดบริการ 24 ชั่วโมง เพราะคิดว่าจะได้รับการตรวจและการบริการที่ดีขึ้น แต่กลับต้องรอนานเช่นกัน และผู้ที่ควรจะได้รับบริการอย่างรีบด่วนก็กลับต้องรอคอยนานเช่นเดียวกัน โดยที่พยาบาลที่ให้บริการควรจะให้ความสนใจและอธิบายให้ผู้ป่วยเข้าใจ แต่กลับไม่ได้ทำ ทำให้ผู้ป่วยเกิดความไม่เข้าใจ และบอกว่าตนเองไม่ได้รับการเท่าที่ควร

ฉะนั้นพยาบาลที่ทำหน้าที่ในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะตัดสินใจกับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยอาศัยการสังเกตและคาดการณ์เกี่ยวกับอาการของผู้ป่วยตามความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมา พยาบาลควรมีทักษะในการใช้เครื่องมือ ยา และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยเหลือผู้ป่วยฉุกเฉินได้ และสิ่งสำคัญคือจะต้อง

เข้าใจถึงความต้องการและปัญหาของผู้ป่วยที่มารับบริการทั้งทางร่างกายและจิตใจ บอยล์ (Boyle, 1972) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า พยาบาลที่ทำหน้าที่ในแผนกปัจจุบันพยาบาลจะต้องมีความสามารถในการประเมินสภาวะของผู้ป่วย และจะต้องเข้าใจว่าผู้ป่วยแต่ละคนมีปัญหาอะไร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาที่ถูกต้องต่อไป

4.2 ลักษณะงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสุขภาพอนามัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และสามารถบรรลุสุขภาพดีถ้วนหน้าในระยะอันใกล้ การพัฒนาสาธารณสุขที่ยึดหลักความครอบคลุมและความเป็นธรรม การผสมผสานที่กลมเกลียวและครบถ้วน ความยืดหยุ่นและความสอดคล้อง และการพึ่งตนเองของประชาชน และชุมชน สิ่งหนึ่งที่สำคัญคือการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถานบริการทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เนื่องจากมีสถิติของผู้มารับบริการสูงมากขึ้นเป็นประจำทุกปี และมีแนวโน้มจะสูงมากขึ้นในอนาคต กรมการแพทย์เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีหน้าที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านสุขภาพอนามัยทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ให้มีสภาพเปลี่ยนแปลงไปสู่การบรรลุสภาวะการมีสุขภาพดีถ้วนหน้าในระยะยาว และมีการแก้ไข ปัญหาหรือการดำเนินการที่สนองตอบต่อความจำเป็นพื้นฐานตามสภาวะการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่จะมีขึ้นในอนาคต ตามแผนพัฒนาการสาธารณสุขในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 กรมการแพทย์ ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรงคือ การกำหนดแผนควบคุมโรคไม่ติดต่อ ซึ่งเป็นการดำเนินงานเพื่อศึกษาและพัฒนารูปแบบในการป้องกันและควบคุมโรคไม่ติดต่อ โดยมี ทั้งหมด 15 โครงการ ซึ่งโครงการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งคือโครงการป้องกันอุบัติเหตุ และกำหนดแนว ในการพัฒนาระบบบริการฉุกเฉินอุบัติเหตุ โดยเน้นเรื่องแนวทางในการจัดองค์การเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะตั้งแต่เกิดเหตุจนกระทั่งก่อนถึงโรงพยาบาล (Pre-hospital EMS) และ ระยะที่ 2 ระยะตั้งแต่รับที่โรงพยาบาล (Inhospital EMS) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดอัตราการตาย และความพิการจากอุบัติเหตุฉุกเฉิน มีแนวนโยบายคือจัดระดับความสามารถของโรงพยาบาลที่จะ ให้บริการอุบัติเหตุฉุกเฉิน กำหนดเครือข่ายของระบบการบริการอุบัติเหตุฉุกเฉิน และกำหนด ผู้ประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในการนี้โรงพยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบ

ของกรมการแพทย์ ที่เป็นโรงพยาบาลทั่วไป ได้แก่ โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี และมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินให้สามารถเป็นจุดตั้งรับผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายดังกล่าว พร้อมทั้งจะเป็นโรงพยาบาลแม่ข่ายที่มีความพร้อมจะให้บริการแก่ผู้ป่วยอุบัติเหตุที่มีปัญหาซับซ้อน และการเป็นแม่ข่ายที่สมบูรณ์แบบที่จะเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงตามระบบเครือข่ายของการพัฒนาบริการสาธารณสุข (พ.บ.ส.) ต่อไป หน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินของโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาหน่วยงานให้ได้มาตรฐานดังกล่าว ซึ่งสิ่งที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินมีคุณภาพได้คือ การบริหารการพยาบาลของหน่วยงาน และในการนี้คณะกรรมการบริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบของการบริหารงาน โดยการนำเอาทฤษฎีการบริหารที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ บุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และงบประมาณ เพื่อที่จะส่งผลให้การบริการนั้น มีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องกับแนวนโยบาย

ดังนั้นหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีหน้าที่ในการให้บริการผู้ป่วยฉุกเฉินอุบัติเหตุตลอด 24 ชั่วโมง มีทั้งผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉินผู้ป่วยทั่วไป และผู้มาขอรับบริการทุกประเภท ซึ่งบุคลากรในหน่วยฉุกเฉินจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการให้การพยาบาลแก่ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องของการช่วยชีวิตและป้องกันภาวะทุพพลภาพที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในเรื่องของการประเมินสภาวะการเจ็บป่วย การตัดสินใจกับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว มีทักษะในการใช้เครื่องมือพิเศษต่าง ๆ ของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การที่จะส่งผลถึงการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพดังกล่าวจำเป็นจะต้องมีการบริหารที่ดีเพื่อที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติต่อไป

4.3 วัตถุประสงค์หลักสำคัญของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

จากลักษณะงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โดยทั่วไปประกอบกับหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินของโรงพยาบาลสังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานหน่วยงานหน่วยอุบัติเหตุ และฉุกเฉิน ซึ่งประกอบด้วยแพทย์ผู้อำนวยความสะดวก

โรงพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล แพทย์หัวหน้าหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน พยาบาลหัวหน้างาน หน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ตลอดจนหัวหน้าฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการของการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน คือ

- 1) สามารถให้บริการผู้ป่วยฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ช่วยในการประสานงานของสมาชิกในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ
- 3) พัฒนาคูคลากร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติการพยาบาลฉุกเฉินมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และในขณะเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการรักษาพยาบาลผู้ป่วยฉุกเฉินทั้ง 3 ประการ คือ 1) ดำรงรักษาชีวิต 2) รักษาอวัยวะแขนขาให้ดำรงอยู่ และ 3) ควบคุมระดับของอวัยวะที่ดำรงอยู่ให้สามารถทำหน้าที่ได้ตามปกติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

เพื่อดำรงรักษาชีวิต (Save Life) โดยมุ่งเน้นแก้ไขอาการที่ปรากฏในครั้งแรก และการป้องกันไม่ให้เข้าสู่ภาวะวิกฤต (crisis)

เพื่อรักษาอวัยวะแขนขาให้ดำรงอยู่ (Save Lims) โดยพยายามควบคุมระดับของอวัยวะที่มีพยาธิสภาพนั้น ๆ

เพื่อควบคุมระดับของอวัยวะที่ดำรงอยู่ให้สามารถทำหน้าที่ได้ตามปกติ (Save Function)

4.4 กระบวนการบริหารทรัพยากรการบริหารในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

4.4.1 การวางแผน

1) การวางแผนด้านบุคลากร หมายถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน (โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี) ในเรื่องการจัดหาและนำบุคลากรของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่หน่วยงาน กิจกรรมการวางแผนบุคลากรประกอบด้วย การสำรวจความต้องการ อัตรากำลังคน วางแผนการได้มาซึ่งบุคลากรที่ต้องการ กำหนดแผนจัดเตรียมบุคลากรก่อนปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาบุคลากร แผนการบำรุงรักษาบุคลากร แผนการสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนการวางแผนให้บุคคลนั้นจากงาน

2) การวางแผนด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ หมายความว่า ถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องการจัดหาและหรือจัดเตรียมวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินมากที่สุด กิจกรรมการวางแผนวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ วางแผนการได้มาซึ่งวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ที่ต้องการ วางแผนกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ (Specification) ของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ แผนการควบคุม แผนบำรุงรักษา และแผนการจำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์

3) การวางแผนด้านงบประมาณ หมายความว่า ถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องการจัดหาหรือจัดเตรียมงบประมาณของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินมากที่สุด กิจกรรมการวางแผนงบประมาณประกอบด้วย การวางแผนงบประมาณโครงการพัฒนาบุคลากร งบโครงการปฐมนิเทศ งบโครงการควบคุมการแพร่กระจายเชื้อ ฯลฯ การวางแผนงบดำเนินการจัดหา ซ่อมบำรุงระยะสั้นและระยะยาวของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ การวางแผนลงทุนจัดหาและซ่อมบำรุงระยะสั้น ระยะยาวของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรในลักษณะงบประมาณแบบแสดงรายการ และงบประมาณแบบผลงานโดยคำนึงถึงระบบงบประมาณ (Budget System)

4.4.2 การจัดระบบงาน

1) การจัดระบบงานด้านบุคลากร หมายความว่า ถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องการจัดกลุ่มงานและการจัดวางระเบียบกิจกรรมของบุคลากรในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมการจัดระบบบุคลากรประกอบด้วย การจัดโครงสร้างแผนภูมิบังคับบัญชา แผนภูมิแสดงการเคลื่อนไหวของงาน (work flow) แผนภูมิแสดงการกระจายงาน (work distribution) โดยจัดระบบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบสร้างวิธีทำงาน (procedure) ลักษณะเฉพาะของงาน (job specification) กำหนดขอบเขตของงาน (job description) ตลอดจนการมอบหมายงาน (assignment)

2) การจัดระบบงานด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ หมายความว่า ถึงกิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องการจัดระบบระเบียบของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ประกอบด้วยการจัดหมวดประเภทวัสดุ ครุภัณฑ์ การกำหนดระเบียบวิธีการเบิก-จ่าย วิธีการจัดเก็บ วิธีการควบคุม วิธีการและขั้นตอนการบำรุงรักษา การจัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือแต่ละชนิด ตลอดจนระเบียบและวิธีการจำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนกำหนดแผนภูมิแสดงสถานที่ทำงาน

3) การจัดระบบงานด้านงบประมาณ หมายความว่า ถึงกิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องระบบของงบประมาณให้อำนาจอำนวยการปฏิบัติงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินมากที่สุด กิจกรรมการจัดระบบงบประมาณประกอบด้วยการจัดหมวดหมู่ประเภทของงบประมาณ การกำหนดระเบียบและวิธีการจัดทำงบประมาณประเภทต่าง ๆ การจัดทำบัญชีงบประมาณแต่ละประเภทเป็นลายลักษณ์อักษร

4.4.3 การอำนวยการ

1) การอำนวยการด้านบุคลากร หมายความว่า ถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานีในเรื่องของการตรวจตรา และนิเทศบุคลากรของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมการตรวจตราและนิเทศบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมการนิเทศ การตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ประสานงานโดยอาศัยภาวะผู้นำ การจูงใจ และมนุษยสัมพันธ์

2) การอำนวยการด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ หมายความว่า ถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องของการตรวจตราและการนิเทศกิจกรรมการจัดระบบระเบียบของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินให้อำนาจอำนวยการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมการตรวจตรา นิเทศการจัดระบบระเบียบของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ประกอบด้วย กิจกรรมการตรวจตรา การนิเทศ การตัดสินใจ สั่งการ ควบคุม ประสานงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำ การจูงใจ และมนุษยสัมพันธ์

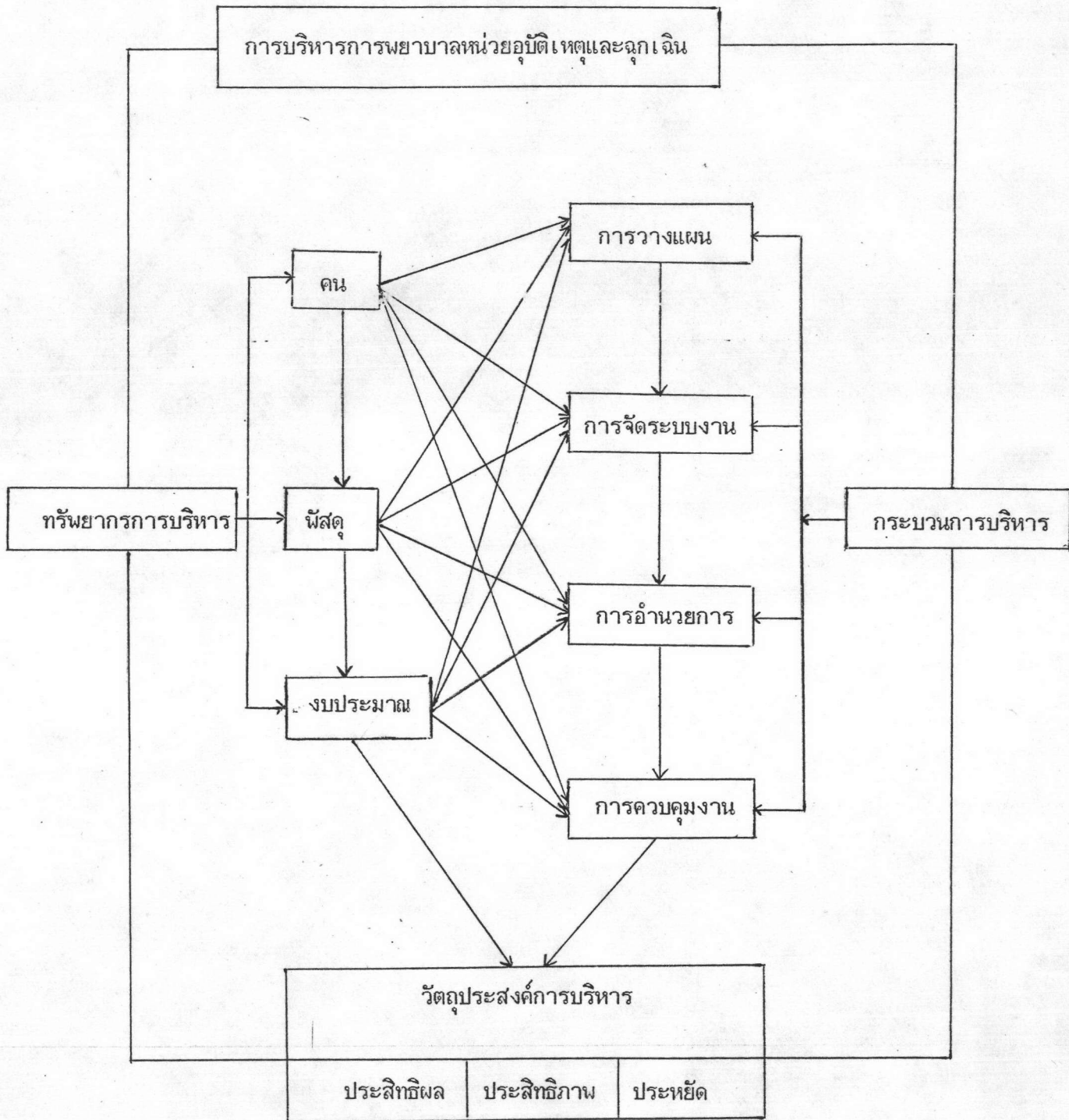
3) การอำนวยการดำเนินงานประมาณ หมายความว่าถึง กิจกรรมของ คณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และ โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องของการตรวจตรา และนิเทศการจัดระบบงบประมาณของหน่วย อุบัติเหตุและฉุกเฉิน ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมการตรวจตราและนิเทศการจัดระบบงบประมาณของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ประกอบด้วยกิจกรรมการตรวจตรา นิเทศ การงบประมาณของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนและ ระบบของงบประมาณที่วางไว้

4.4.4 การควบคุมงาน

1) การควบคุมงานด้านบุคลากร หมายความว่าถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาล นพรัตนราชธานี ในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการกฎเกณฑ์ของบุคลากรในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมกระบวนการกฎเกณฑ์ ของบุคลากรหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ประกอบด้วย กิจกรรมการควบคุมคุณภาพทางการพยาบาล การตรวจสอบการพยาบาลและการประเมินผลทางการพยาบาล ตลอดจนระเบียบวินัยของบุคลากร

2) การควบคุมงานด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ หมายความว่าถึง กิจกรรมของคณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องของการควบคุมวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ให้เป็นไป ตามกฎเกณฑ์ที่จัดตั้งไว้เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมการควบคุมให้เป็นไปตาม กฎเกณฑ์ของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ ประกอบด้วยกิจกรรมการควบคุมทางด้านปริมาณ คุณภาพ ของวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ โดยยึดหลักของความสะดวกรวดเร็ว อันจะส่งผลถึงการปฏิบัติการ ช่วยชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) การควบคุมงานด้านงบประมาณ หมายความว่าถึง กิจกรรมของ คณะกรรมการบริหารหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินโรงพยาบาลราชวิถี โรงพยาบาลเลิดสิน และ โรงพยาบาลนพรัตนราชธานี ในเรื่องของการควบคุมตรวจสอบการงบประมาณเพื่อให้เอื้ออำนวย ต่อการปฏิบัติงานของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉินให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด กิจกรรมการควบคุมตรวจสอบงบประมาณประกอบด้วยกิจกรรมการควบคุมตรวจสอบแผนงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้



แผนภูมิที่ 4 แสดงการบริหารการพยาบาลของหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหาร องค์ประกอบของการบริหาร การศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการบริหารงานในหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน พบว่า พยาบาลหัวหน้างานหอผู้ป่วย ปฏิบัติกิจกรรมในงานที่ไม่ใช่งานพยาบาล โดยตรงมากกว่างานการบริหารหอผู้ป่วย เนื่องจากหน้าที่ความรับผิดชอบต้องควบคุมงานอย่างกว้างขวาง ไม่ได้มีการเตรียมความรู้และประสบการณ์อย่างเพียงพอ หัวหน้างานหอผู้ป่วยจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะทั้งทางด้านการบริหาร และความรู้เฉพาะด้านการพยาบาลนั้น ๆ อย่างลึกซึ้ง จึงจะสามารถจัดการบริหารทางการพยาบาลของหน่วยนั้น ๆ โดยเฉพาะการบริหารงานการพยาบาลหน่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ