

การวิเคราะห์ปัญหาการใช้เวลาปฏิบัติงานของพยาบาล

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการใช้เวลาปฏิบัติงานของพยาบาลเพื่อหาแนวทางในการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดและพยายามจัดให้รับกับข้อจำกัด (constraints) ต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดจากนโยบายบริหารบุคลากร กฎหมายแรงงาน ความต้องการพิเศษส่วนบุคคล โดยต้องคงไว้ซึ่งคุณภาพในการให้บริการผู้ป่วยด้วย ความยุ่งยากที่เกิดขึ้นในการจัดก็คือ การกำหนดเงื่อนไขและกระบวนการตัดสินใจที่มีหลักการในการมอบหมายเวรปฏิบัติงานให้กับพยาบาลแต่ละคนอย่างยุติธรรม พร้อมทั้งครอบคลุมถึงสิทธิที่พยาบาลควรจะได้รับ

จากที่ได้ศึกษาจากโรงพยาบาลรักษาโรคทั่วไปหลาย ๆ แห่งโดยการสัมภาษณ์และเรียนรู้ถึงวิธีการจัดเวรปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลต่าง ๆ เหล่านั้นพบว่าประสบปัญหาในลักษณะคล้าย ๆ กัน และมีรูปแบบการจัดเวรของพยาบาลเหมือนกัน จึงได้ทำการศึกษารายละเอียดโดยใช้โรงพยาบาลรามาริบตีเป็นตัวอย่าง และได้สรุปขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัญหาของการใช้เวลาปฏิบัติงานของพยาบาลไว้ ดังนี้คือ

- (1) ศึกษาลักษณะการบริหารงานบุคลากรพยาบาล
- (2) ศึกษาวิธีและรูปแบบการใช้เวลาปฏิบัติงานของพยาบาล พร้อมทั้งขั้นตอนในการจัด ตลอดจนเกณฑ์ในการตัดสินใจมอบหมายเวรปฏิบัติงานของพยาบาล
- (3) พิจารณาความเหมาะสมของ ขั้นตอนการตัดสินใจมอบหมายเวรปฏิบัติงาน พร้อมทั้งหาหลักเกณฑ์ที่จะทำให้ผลการใช้เวลาปฏิบัติงานของพยาบาลถูกต้อง และครบถ้วนตามความต้องการของหอผู้ป่วย และตัวพยาบาลเองโดยไม่ขัดต่อนโยบายของโรงพยาบาล

3.1 การเลือกรูปแบบการบริหารบุคลากรพยาบาล

ดังกล่าวแล้วในหัวข้อ 2.5.3 แล้วว่า รูปแบบของการบริหารบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญของการจัดองค์การพยาบาล และจะเลือกรูปแบบไหนนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะหน่วยงานนั้น จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า โรงพยาบาลรักษาโรคทั่วไปส่วนใหญ่มักจะ

เลือกใช้วิธีการกระจายอำนาจการศึกษาศึกษาไปสู่อำเภอพยาบาล ซึ่งนับว่าเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดผลดีมากที่สุด คือ อำเภอพยาบาลเป็นศูนย์กลางในการศึกษาศึกษาภายใต้การดูแลรับผิดชอบของหัวหน้าพยาบาลของฝ่ายนั่นเอง ซึ่งอาจจะมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วย และอาจารย์ประจำหอผู้ป่วยก็ได้ ลักษณะแบบนี้จะทำให้สามารถไปประโยชน์บุคลากรพยาบาลได้มากขึ้น เพราะสามารถหมุนเวียนบุคลากรไปตามหอผู้ป่วยต่าง ๆ ได้ในกรณีที่มีหอผู้ป่วยหนึ่ง ๆ มีพยาบาลไม่มาปฏิบัติงานกระทันหัน

ถึงแม้ว่าการกระจายอำนาจการศึกษาศึกษาไปสู่อำเภอพยาบาลจะมีข้อดีดังกล่าวแล้ว แต่ก็ทำให้เกิดปัญหาเช่นกัน เพราะผู้ใช้เวลาปฏิบัติงานให้กับพยาบาลในแต่ละหอผู้ป่วยก็คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย ปัญหาที่พบก็คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยแต่ละคนก็จะใช้หลักการและเงื่อนไขในการจัดต่างกัน เช่น บางหอผู้ป่วยให้หยุดติดต่อกันได้มานาน 8 วัน ในขณะที่อีกหอผู้ป่วยหนึ่งห้ามหยุดติดต่อกันนาน 4 วัน ยกเว้นวันหยุดที่ได้รับการอนุมัติจากหัวหน้าแผนกบริการพยาบาลแล้ว เป็นต้น ทำให้พยาบาลเกิดความไม่เสมอภาคกัน การควบคุมนโยบายเพื่อให้ปฏิบัติตามนโยบายส่วนกลางค่อนข้างยุ่งยาก เพราะการตัดสินใจขึ้นกับตัวบุคคลมากกว่า ดังนั้น ถ้าเรามีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่จัดเวลาปฏิบัติงานให้กับแต่ละหอผู้ป่วยโดยได้รับข้อมูลที่เกี่ยวกับการยื่นคำขอพิเศษต่าง ๆ ของพยาบาลจากแต่ละหอผู้ป่วย แล้วนำมาแยกจัดตามหอผู้ป่วยโดยใช้หลักการและเงื่อนไขการคัดที่เป็นนโยบายของโรงพยาบาลก็จะช่วยให้ผลการจัดเวลาปฏิบัติงานของทุกหอผู้ป่วยเป็นมาตรฐานขึ้น และยังเป็น การช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้าหอผู้ป่วย ทำให้มีเวลามากขึ้นที่จะใช้ในการศึกษา การบริการผู้ป่วย ตลอดจนการปรับปรุงการบริหารงานภายในหอผู้ป่วย เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วยจะทำหน้าที่ตรวจสอบผลการจัดจนเป็นที่พอใจ ซึ่งอาจจะต้องปรับใหม่หลายครั้ง แล้วจึงค่อยนำส่งหัวหน้าพยาบาลในฝ่ายของตนโดยมีต้องลงมือเองเลย แต่อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่จัดเวลาปฏิบัติงานให้กับพยาบาลในทุกหอผู้ป่วยโดยยึดตามนโยบายส่วนกลาง ก็มิใช่จะทำให้ปัญหาอันเกิดจากเงื่อนไขไม่ตรงกันหมดลงไปได้ เพราะถ้านโยบายส่วนกลางมีการกำหนดให้หอผู้ป่วยใดหอผู้ป่วยหนึ่งซึ่งเห็นว่ากิจกรรมการพยาบาลค่อนข้างหนัก ควรจะให้หยุดติดต่อกันได้นานกว่าหอผู้ป่วยอื่น ลักษณะแบบนี้ก็ต้องยอมรับว่าเป็นข้อแม้ที่เกิดขึ้นของนโยบายไม่ใช่ความไม่เสมอภาคอันเกิดจากการจัดเวลาปฏิบัติงานไม่ได้

3.2 การใช้ประโยชน์บุคลากรพยาบาล

ปัญหาสำคัญในการบริหารบุคลากรพยาบาลก็คือ การใช้ประโยชน์บุคลากรพยาบาลได้ไม่เต็มที่ ซึ่งอาจเกิดจากการใช้ประโยชน์บุคลากรต่ำกว่าความสามารถ การให้บุคลากรพยาบาลไปปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ใช่วิชาชีพ หรือการใช้ประโยชน์บุคลากรมากเกินไปจนเกินความสามารถ ลักษณะดังกล่าวนี้นอกจากจะทำให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพของการให้บริการพยาบาลแล้ว ยังทำให้เกิดการสูญเสียค่าตัวคนอีกด้วย การใช้ประโยชน์บุคลากรที่ไม่เหมาะสมนี้อาจทำให้เกิดภาวะขาดผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งอาจเกิดจากกรณีดังต่อไปนี้คือ

(1) การให้บุคลากรพยาบาลปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ใช่วิชาชีพคือ การที่พยาบาลไม่ได้ปฏิบัติงานในระดับของวิชาชีพพยาบาลโดยแท้จริงอย่างเต็มที่ เพราะได้มีการมอบหมายงานที่ไม่ใช่การพยาบาลโดยตรงให้พยาบาลปฏิบัติ ทำให้พยาบาลมีเวลาที่จะใช้ในการบริการผู้ป่วยน้อยลง และอาจทำให้ต้องใช้เวลาพยาบาลมากเกินไปจนเกินความจำเป็น ถ้าหากได้มอบหมายงานให้พยาบาลอย่างถูกต้องก็จะช่วยให้พยาบาลมีเวลาเต็มที่ในการบริการผู้ป่วย และสามารถลดจำนวนบุคลากรพยาบาลลงได้

(2) การกระจายวันหยุดให้กับพยาบาลไม่สม่ำเสมอ ปัญหานี้เกิดจากการที่บุคลากรพยาบาลแต่ละคนมีวันหยุดปกติสัปดาห์ละ 2 วัน ซึ่งโดยปกติหัวหน้าหอผู้ป่วยจะพยายามจัดให้หยุดทั้ง 2 วันภายใน 1 สัปดาห์ที่อยู่แล้ว แต่เนื่องจากพยาบาลแต่ละคนยังมีสิทธิ์ที่จะได้หยุดวันนักขัตฤกษ์อีกปีละ 13 วัน นอกจากนั้นยังมีวันลาพักผ่อนประจำปีอีกปีละ 10 วัน ซึ่งสามารถเก็บสะสมได้ถึง 20 วัน ถ้าหากไม่ได้ใช้วันลาพักผ่อนประจำปีในปีที่ผ่านมาวันหยุดที่เหลือเหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการขาดแคลนพยาบาลอย่างกระทันหัน ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งเป็นผู้จัดเวลาปฏิบัติงานไม่สามารถกระจายวันหยุดที่พยาบาลแต่ละคนมีอยู่ให้สม่ำเสมอตลอดปี เพราะปัญหาที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำก็คือ พยาบาลมักจะสะสมวันหยุดไว้แล้วขอใช้ทีเดียวเป็นช่วงยาวพร้อมกันหลาย ๆ คน

(3) การกำหนดอัตราค่าส่งค่าสุดของพยาบาลให้กับหอผู้ป่วยต่าง ๆ ผิดพลาด ซึ่งอาจเกิดจากการกะประมาณค่า P ต่ำกว่าความเป็นจริง หรืออาจเกิดจากการใช้พยาบาลผิดประเภท ตัวอย่างเช่น หอผู้ป่วยฉุกเฉินต่าง ๆ การให้บริการพยาบาลต้องใช้เครื่องมือมาก จำเป็นต้องใช้พยาบาลวิชาชีพ แต่เมื่อจัดสรรค่าส่งคนแล้วกลับให้ผู้ช่วยพยาบาล

ไปมากกว่าพยาบาลวิชาชีพ เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้เป็นการขาดแคลนพยาบาลไม่จริง แต่เป็นการผิดพลาดในการมอบหมายบุคลากรเข้าประจำหอผู้ป่วย และอาจเกิดจากการเข้าใจผิดคิดว่าพยาบาลวิชาชีพ 1 คน อาจแทนได้ด้วยผู้ช่วยพยาบาล 2 คน ซึ่งอาจเป็นไปได้ ถ้าลักษณะหอผู้ป่วยนั้นเป็นหอผู้ป่วยที่เป็นการให้บริการพยาบาลขั้นพื้นฐาน

3.3 การเลือกวิธีการจัดเวลาปฏิบัติงานของพยาบาล

ดังกล่าวแล้วในหัวข้อ 2.6.2 ว่าวิธีการจัดเวลาปฏิบัติงานของพยาบาลนั้นมีอยู่หลายวิธี แต่โรงพยาบาลใดจะเลือกวิธีใดก็สุดแท้แต่ความเหมาะสมของโรงพยาบาลนั้น และอาจเป็นไปได้ทั้งในโรงพยาบาลเดียวกัน แต่ต่างหอผู้ป่วยกันก็อาจเลือกใช้กันคนละวิธี อย่างไรก็ตาม จากที่ได้ศึกษามาปรากฏว่า โรงพยาบาลส่วนมากก็พยายามจะยึดวิธีเดียวกันเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนภายในหน่วยงาน โดยจะพิจารณาวิธีที่สามารถสนองความต้องการของพยาบาลได้มากที่สุด ซึ่งอาจทราบได้จากภาวะพิจารณาเปรียบเทียบกิจกรรมการพยาบาลที่เกิดขึ้นของวิธีต่าง ๆ หรือสำรวจความคิดเห็นของพยาบาล ซึ่งทุกโรงพยาบาลก็ยังคงใช้วิธีการจัดเวรปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมงต่อเวร เพราะช่วงเวลาที่งานที่ยาวกว่า 8 ชั่วโมงจะทำให้เหนื่อยอ่อนได้มาก และอาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายไม่เหมาะกับหอผู้ป่วยที่ต้องการการเร่งรีบ อันได้แก่ ห้องฉุกเฉิน ห้องผ่าตัด ห้องคลอด และหอผู้ป่วยหนัก นอกจากนี้จำนวนบุคลากรก็จะต้องเพิ่มมากขึ้นกว่าการจัดเวรปฏิบัติงานแบบ 8 ชั่วโมงต่อเวร แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการจัดเวลาการปฏิบัติงานเวรละ 10 หรือ 12 ชั่วโมง ก็จะช่วยให้อุบัติการณ์ได้บาดเจ็บน้อยเป็นสัปดาห์ละ 3 วัน ชั่วโมงที่แต่ละเวรเหลื่อมล้ำกันก็จะได้ใช้เพื่อจัดการอบรมและประชุม และการประชุมอื่น ๆ รวมทั้งเป็นเวลาการรับ-ส่ง เวรด้วยพยาบาลจะได้พักผ่อนและเป็นอิสระมากขึ้นในชั่วโมงที่ 9-10 ของแต่ละเวร

3.4 การเลือกรูปแบบการจัดเวลาปฏิบัติงานของพยาบาล

การเลือกรูปแบบการจัดเวลาปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาควบคู่กับการกำหนดนโยบายวันหยุด การกำหนดรูปแบบวันหยุด รวมทั้งการกำหนดช่วงระยะเวลาทำงานติดต่อกัน และจากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลส่วนใหญ่นิยมใช้รูปแบบการจัดเวลาปฏิบัติงานพยาบาลแบบหมุนเวียน เพราะรูปแบบการจัดเวลาปฏิบัติงานแบบคงที่ถึงแม้จะช่วยให้ไม่ต้องปรับตัวมาก

และเกิดความชำนาญ แต่ก็ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายเสียอย่าง เพราะปฏิบัติงานในช่วงเดียวกันตลอด ส่วนรูปแบบการจัดเวลาปฏิบัติงานแบบรอบ ค่อนข้างจะยุ่งยากลำบากในการสร้างรูปแบบ ยากแก่การปฏิบัติตามเพราะทุกอย่างจะซ้ำเป็นรอบ ๆ หากมีการแก้ไขเพียงส่วนหนึ่ง ก็จะต้องเปลี่ยนจนครบรอบ แต่ก็ก็จะเกิดประโยชน์ในแง่ที่บุคลากรทุกคนจะรู้วันหยุด และวันปฏิบัติงานของตนล่วงหน้า เป็นเวลานาน ทำให้สามารถจัดกิจกรรมทางสังคมของตนเองได้อย่างเหมาะสม สำหรับรูปแบบการจัดเวลาปฏิบัติงานแบบหมุนเวียนนั้น แม้จะเป็นการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน 3 เวรใน 24 ชั่วโมงก็ตาม แต่ระยะเวลาการสัปดาห์ปฏิบัติงานก็จะถูกกำหนดให้ทำงานในแต่ละเวรเดียวกันติดกันไ้ประมาณเกิน 3-4 วัน โดยจัดให้มีวันหยุดเป็นระยะ ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อให้ปรับตัวได้ง่าย และจะไม่ทำให้เบื่อหน่าย เปิดโอกาสให้พยาบาลมีสิทธิเลือกทำงานต่าง ๆ ได้ภายใต้การควบคุมเพื่อให้เกิดความยุติธรรม ความสำคัญของการเลือกรูปแบบนี้ก็คือ การกำหนดนโยบายวันหยุด รูปแบบวันหยุด และการกำหนดช่วงระยะเวลาทำงานติดต่อกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ คือ

(1) ให้ทำงานติดต่อกันได้ไม่นานเกิน 6 วัน แต่ถ้าเป็นการทำเวรเดียวกันติดต่อกัน เวรตึกห้ามติดต่อกันเกิน 3 วัน เวรบ้านห้ามติดต่อกันเกิน 3 วัน และเวรเข้าห้ามติดต่อกันเกิน 5 วัน

(2) ถ้ามีการทำงานติดต่อกันเป็นช่วงในลักษณะของข้อ (1) จะต้องคืนด้วยวันหยุด ซึ่งปกติจะมีสิทธิได้รับวันหยุดสัปดาห์ละ 2 วัน และจะพยายามกระจายวันหยุดนักขัตฤกษ์ 13 วัน ให้สม่ำเสมอตลอดปีโดยจ่ายให้หมดปีต่อปี

(3) วันหยุดตามปกติ วันหยุดนักขัตฤกษ์ วันลา กิจ ยกเว้นวันหยุดประเภทอื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด ห้ามหยุดติดต่อกันนานเกิน 4 วัน

ข้อกำหนดต่าง ๆ ดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงไปจากนี้ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงานซึ่งอาจจะหาข้อกำหนดโดยการสำรวจความคิดเห็นของพยาบาล เพื่อเปิดโอกาสให้พยาบาลได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดการทำงานที่ตนพึงพอใจ

3.5 การพิจารณาคำขอพิเศษต่าง ๆ

ความต้องการพิเศษส่วนบุคคลของพยาบาลเป็นปัญหาที่สำคัญปัญหาหนึ่งใน การคัดเวรปฏิบัติงานของพยาบาล เพราะบุคลากรพยาบาลเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดใน โรงพยาบาล ความต้องการต่าง ๆ ก็มีมากและแตกต่างกันออกไป จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง พยายามคัดให้ได้ตามที่ได้อื่นคำขอมา เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้เกิดปัญหาการขาดงาน เพราะไม่พอใจในเวรปฏิบัติงาน คำขอพิเศษต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) คำขอพิเศษที่ต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาตามขั้นตอน ได้แก่ ลาคลอด ลาอุปสมบท ลาศึกษา รับการอบรม ลาพักผ่อนประจำปี ลาภักส่วนตัว
- 2) คำขอพิเศษที่ไม่ต้องเสนอเพื่อรับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชา เป็นการขอในลักษณะของความต้องการส่วนตัวของพยาบาล ได้แก่ การขอใช้วันหยุด การขอ เลิกกะทำงานที่ต้องการ ลักษณะการขอแบบนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พยาบาลทำธุระได้โดยไม่ต้องลาภักส่วนตัว เพราะสามารถใช้สิทธิวันหยุดที่มีอยู่ในวันที่ต้องการทำธุระ หรือถ้าต้อง ทำธุระในตอนเช้าก็อาจจะขอทำเวรคืนในวันนั้นเพราะไม่ต้องการหยุดงาน

ดังนั้น การกำหนดกฎเกณฑ์ในการขอจึง เป็นสิ่งที่สำคัญโดยเฉพาะกรณีที่มีการ ขอมาหลายคนพร้อม ๆ กัน เราจะเลือกให้ใคร เพราะเหตุใด และทำอย่างไรผู้ที่ขอแล้ว ไม่ได้จะไม่รู้สึกที่ตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม ในระบบปัจจุบันที่เป็นอยู่ หัวหน้าหอผู้ป่วย จะทำสมุดขอเวรวางไว้เพื่อให้พยาบาลที่ต้องการขอมายื่นลงตามลำดับวันที่ที่ขอ พยาบาล ผู้ใดขอก่อนจะได้รับพิจารณา ก่อน ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

- 1) พยาบาลบางคนจะขอเป็นประจำทุกเดือน และขอก่อนพยาบาลคนอื่น ซึ่งก็มักจะได้ตามที่ขอ นอกเสียจากว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยสังเกตได้ว่าพยาบาลผู้นั้นขอเป็นประจำ ก็จะไปเปิดโอกาสให้พยาบาลที่ขอลำดับต่อมา แต่การสังเกตในลักษณะนี้ถ้าพยาบาลผู้นั้นขอเดือน เว้นเดือน หรือขอเป็นคนแรกบ้าง คนที่ล่องบ้างสลับกันไป ก็อาจทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยดูไม่ หัวถึงได้ เพราะขึ้นกับความจำ

- 2) การให้พยาบาลเขียนลงสมุดขอเวรนั้นไม่อาจกำหนดจำนวนชนิด ของการขอได้ ทำให้เกิดปัญหาพยาบาลคนหนึ่ง ๆ ขอหลายอย่างใน 1 เดือน ถึงแม้ว่าจะมี การกำหนดว่าอย่าขอมามากเกินไป แต่ถ้าการเขียนลงสมุดเวรเขียนเป็นหลาย ๆ รายการก็

ทำความยุ่งยากให้กับผู้คัดคือ หัวหน้าหอผู้ป่วยได้เป็นอันมาก เพราะอาจตรวจสอบไม่ทั่วถึง

3) การขอใบประเภท เช่น ลาพักผ่อนประจำปี ลาภิก พยาบาล มักจะมาลงในสมุดขอเวร พร้อมทั้งดำเนินการเรื่องตามขั้นตอนทางราชการไปพร้อม ๆ กัน บางครั้งการอนุมัติยังไม่เรียบร้อย คือ ยังไม่ได้ส่งเรื่องคืนมาจากแผนกบริการพยาบาล หัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่ทราบผลการอนุมัติ แต่ก็คัดเวรปฏิบัติงานตามสมุดเวรไปก่อนเพราะไม่เช่นนั้นจะเล็ริจไม่ทันเวลา เมื่อคัดเล็ริจไปแล้ว ผลออกมาอนุมัติก็ไม่ต้องแก้ไข แต่ถ้าผลออกมาไม่อนุมัติ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องกลับไปแก้ไขใหม่ซึ่งจะต้องแก้ทั้ง เวรปฏิบัติงาน และเพิ่มเก็บจำนวนวันลาพักผ่อน ลาภิก วันหยุดนักขัตฤกษ์ที่เหลือ ทำให้ต้องเสียเวลามาก ประเด็นที่สำคัญก็คือถ้าผลออกมาไม่อนุมัติ แต่หัวหน้าหอผู้ป่วยไม่ได้รับทราบเพราะการส่งข่าวล้าชารขาดหายไป ก็ยังคงคัดให้พยาบาลได้ตามที่ขอซึ่งจะทำให้เกิดปัญหา เพราะเขาหยุดแล้วไม่ได้รับอนุมัติ แต่เราไปคัดให้เขาหยุด

ปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วอาจเกิดจากไม่มีข้อมูลพร้อมเพื่อช่วยในการประกอบการตัดสินใจ หรืออาจจะมีข้อมูลอยู่แต่ข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้อง ไม่ทันเวลาที่ต้องการใช้ โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเห็นว่าจำเป็นต้องใช้เวลาอย่างมากในการพิจารณาข้อขอพิเศษต่าง ๆ ดังนั้นถ้ามีการเก็บรวบรวมสถิติจำนวนวันที่ขอมา จำนวนวันที่ได้ตามที่ขอ แล้วนำมาเป็นข้อมูลประกอบจะทำให้ทราบทันทีว่า พยาบาลผู้ใดขอมาก มักจะได้ตามที่ขอ จะได้เปิดโอกาสให้ผู้ขออน้อยกว่าในกรณีที่มีการขอมาพร้อม ๆ กัน และในส่วนของ การอนุมัติการลาต่าง ๆ เช่น ลาคลอด ลาอุปสมบท ลาศึกษา เข้ารับการอบรม ลาพักผ่อนประจำปี ลาภิกส่วนตัว ซึ่งถือเป็นการลาที่ต้องใช้แบบใบลาทางราชการ และต้องผ่านการอนุมัติ หากผู้บริหารการพยาบาลได้มีรายละเอียดการปฏิบัติงานล่วงหน้าบุคคลที่อยู่พร้อม เช่น จำนวนวันมาทำงาน จำนวนวันลาป่วย ลาภิก เป็นต้น ก็จะเป็นการช่วยผู้บริหารตัดสินใจในการอนุมัติได้รวดเร็ว และถูกต้องยิ่งขึ้น

เนื่องจากในระบบปัจจุบันหัวหน้าหอผู้ป่วยจะใช้เวลาในการคัดเวรปฏิบัติงานของพยาบาลประมาณ 3-5 วัน แล้วแต่ว่าเป็นหอผู้ป่วยที่มีจำนวนบุคลากรมากหรือน้อย หลังจากคัดเวรปฏิบัติงานเล็ริจแล้ว จะต้องเล่นอหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเพื่อให้ตรวจรับ ถ้าหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลต้องการให้แก้ไข หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องรีบคัดการให้ เล็ริจ

เพราะจะต้องติดประกาศให้พยาบาลทุกคนในหอผู้ป่วยทราบ เวรปฏิบัติงานเดือนต่อไปล่วงหน้า อย่างน้อย 3 วัน ก่อนขึ้นเดือนใหม่เพื่อทุกคนจะได้ทราบและมาปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ดังนั้น การยื่นคำขอพิเศษต่าง ๆ พยาบาลทุกคนจะต้องแจ้งให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบให้เล็งลึกลับก่อน ขึ้นเดือนใหม่อย่างน้อย 10 วัน ซึ่งจะเห็นว่าถ้าสามารถใช้เวลาในการคัดเวรปฏิบัติงานให้น้อยลง ก็จะช่วยให้การยื่นคำขอต่าง ๆ จะขยายเวลาออกไปได้ และการคัดเวรปฏิบัติงาน ก็จะทำให้หลังจากที่การอนุมัติเล็งลึกลับ ก็จะเป็นการช่วยแก้ปัญหาในข้อ 3) ได้อีกเช่นกัน

3.6 การมอบหมายเวรปฏิบัติงานให้กับพยาบาล

หลังจากที่หัวหน้าหอผู้ป่วยได้คัดสรรร้องขอพิเศษต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วลงใน ตารางการปฏิบัติงานโดยพิจารณาตามลำดับการขอ ถ้ามีการขอหยุดมากกว่าที่ควรหยุดได้ ก็จะต้องตัดสิทธิของผู้ที่ขอพิเศษออก ต่อจากนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะนำตารางการปฏิบัติงานที่คัดพวกคำขอพิเศษต่าง ๆ เรียบร้อยแล้วมาทำการเติมช่องที่เหลือเพื่อมอบหมายเวรปฏิบัติงานโดยยึดตามวิธี และรูปแบบการคัดเวลาปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้ คือจะทำการลง เวรเข้า เวรบ่าย เวรดึก วันหยุดให้กับพยาบาลทุกคนในทุกวัน ซึ่งเมื่อคัดแล้วถ้าพิจารณา การทำงานของพยาบาลประเภทเดียวกันทุกคนใน 1 วัน จะต้องมีการขึ้นเวรตรงตาม อัตราค่าส่งพยาบาลที่ได้กำหนดไว้ การคัดเวรปฏิบัติงานนี้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องพิจารณา ด้วยความรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา การทำงานติดต่อกัน 16 ชั่วโมง การหยุดติดต่อกัน นานเกิน 4 วัน การทำงานติดต่อกันนานเกิน 6 วัน การกระจายเวรปฏิบัติงานไม่สม่ำเสมอ คือทำเวรใดเวรหนึ่งมากเกินไป เพราะถ้ามีพยาบาลคนหนึ่งทำเวรเข้ามากเกินไป สิ่งที่ต้อง เกิดขึ้นแน่นอนก็คือ พยาบาลคนอื่นก็ต้องได้รับเวรบ่าย เวรดึกมากเกินปกติ ปัญหานี้เป็น ปัญหาที่ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยทราบข้อมูลในการได้รับเวรเข้า เวรบ่าย เวรดึก ของพยาบาลแต่ละรายว่าตั้งแต่ต้นปีมีการกระจายอย่างไรก็จะช่วยให้การ คัดลึบใจมอบหมายเวรปฏิบัติงานดีขึ้น การรวบรวมค่าละลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ปัจจุบันบางหอ ผู้ป่วยก็พยายามทำขึ้น แต่ก็มีปัญหาเนื่องจากข้อมูลที่เก็บไว้ไม่ทันสมัย เพราะหัวหน้าหอผู้ป่วย ไม่มีเวลาพอที่จะปรับปรุง

3.7 ผลการคัดเวรปฏิบัติงานของพยาบาล

ผลการคัดเวรปฏิบัติงานพยาบาลที่ผ่านการรับรองจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลแล้ว หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องทำสำเนาอีก 3 ชุด เพื่อส่งให้หัวหน้าแผนกบริการพยาบาล หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่หอผู้ป่วยนั้นสังกัด แม่บ้านประจำหอพักพยาบาลเพื่อให้ทราบว่าพยาบาลในหอพักปฏิบัติงานที่ใด จะได้ติดตามได้ในกรณีที่เกิดปัญหาในหอพัก ชุดต้นฉบับที่อยู่กับหัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องติดประกาศในหอผู้ป่วยเพื่อให้เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกคนในหอผู้ป่วยทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 3 วันก่อนขึ้นเดือนใหม่ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ พยาบาลที่หยุดในช่วงปลายเดือนก่อนขึ้นเดือนใหม่อาจไม่ทราบเวรปฏิบัติงานเดือนต่อไป และถ้าพอจะต้องขึ้นเวรเข้าวันแรกของเดือนก็อาจทำให้ไม่ได้มาปฏิบัติงาน ปัญหานี้เกิดจากการติดประกาศตารางปฏิบัติงานของเดือนต่อไปให้พยาบาลในหอผู้ป่วยทราบล่วงหน้าช้าเกินไป อาจเป็นเพราะว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยต้องใช้เวลามากในการคัดเวรปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าสามารถใช้เวลาในการคัดน้อยลงก็จะช่วยให้ติดประกาศได้เร็วขึ้น อีกปัญหาหนึ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ก็คือการไม่มาขึ้นเวร เพราะตารางปฏิบัติงานผิดพลาด ปัญหาดังกล่าวนี้ถ้าเราสามารถส่งใบแจ้งเวรปฏิบัติงานให้แก่บุคคลพร้อมทั้งให้ข้อมูลส่วนตัวที่จำเป็น เช่น จำนวนวันลา กิจส่วนตัว วันลาพักผ่อนประจำปีที่ใช้ไป และที่มีเหลืออยู่ เป็นต้น ก็จะช่วยให้มีการส่งข่าวสารถึงพยาบาลโดยตรง ความผิดพลาดที่เกิดจากการตารางปฏิบัติงานผิดก็จะไม่เกิดขึ้น ปัญหาอีกปัญหาหนึ่งที่มีเกิดขึ้นเสมอคือ ปัญหาการแลกเวร ถึงแม้ว่าการแลกเวรกันจะเป็นความรับผิดชอบของผู้ที่แลกกัน แต่ก็อาจทำให้เกิดผลเสียต่อการดูแลผู้ป่วย เพราะเมื่อแลกแล้วอาจจะทำงานติดต่อกันนานเกินไป หรือหยุดนานเกินไป ดังนั้นการแลกเวรกันจะต้องแจ้งให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทราบล่วงหน้าแล้วจะแลกได้หรือไม่ก็ขึ้นกับดุลยพินิจของหัวหน้าหอผู้ป่วย ปัญหานี้ต้องพิจารณาให้ลึกซึ้งว่าเกิดจากสาเหตุใด เพราะอาจเกิดจากการคัดเวรปฏิบัติงานไม่ดี พยาบาลขอหยุดแต่เราไม่ได้จัดให้เขาเลยไปขอแลกเวรกันเอง ถ้าเขาสามารถแลกกันได้แสดงว่าเวรปฏิบัติงานที่เราจัดยังไม่ดีพอ ซึ่งจะต้องมีการพิจารณากฎเกณฑ์และแนวทางที่ใช้จัด แต่ถ้าการแลกเวรกันเกิดจากมีความจำเป็น กระทั่งนั้นก็เป็นการประเดี๋ยวหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวกับการคัดเวรปฏิบัติงาน

3.8 การพิจารณาหาพยาบาลทดแทนเมื่อพยาบาลไม่มาปฏิบัติงานตามเวร ปฏิบัติงานที่มอบหมาย

เวรปฏิบัติงานที่ได้จากข้อ 3.7 เป็นเวรปฏิบัติงานที่สัปดาห์เตรียมไว้ แต่เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงอาจจะไม่เป็นไปตามที่สัปดาห์ เพราะอาจเกิดจากการลาป่วย ซึ่งตามกฎหมายแล้วการลาป่วยเวรเข้าจะต้องแจ้งก่อน 06.30 น. การลาป่วยเวรป่วย และเวรตึกให้แจ้งก่อน 12.00 น. หรืออาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ที่ไม่สามารถแจ้งล่วงหน้าทัน ทำให้พยาบาลอื่นเวรไม่ครบ ถ้าหัวหน้าหอผู้ป่วยพิจารณาแล้วเห็นว่ายังสามารถปฏิบัติงานได้ก็ไม่จำเป็นต้องหาคนทดแทน แต่ถ้าจำเป็นต้องหาคนมาเสริมให้ครบ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะดูจากเวรปฏิบัติงานว่าในเวรนั้นมีพยาบาลคนอื่นที่หยุดสามารถเรียกมาขึ้นเวรได้หรือไม่ ถ้าไม่มีใครก็อาจจะขอให้พยาบาลในเวรที่แล้วอยู่ต่ออีก 4 ชั่วโมงพร้อมทั้งให้ค่าล่วงเวลาในกรณีที่ทำพยาบาลทดแทนไม่ได้ หัวหน้าหอผู้ป่วยจะแจ้งหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลเพื่อพิจารณาหมุนคนจากหอผู้ป่วยอื่นมาแทนชั่วคราวเฉพาะเวรนั้น หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะพิจารณาหาพยาบาลทดแทนจากเวรปฏิบัติงานของทุกหอผู้ป่วยที่หัวหน้าหอผู้ป่วยสั่งสำเนาให้โดยจะต้องพิจารณาหาจากพยาบาลประเภทเดียวกับที่ขาด หากพยาบาลที่ขาดไปเป็นพยาบาลประจำการจะถือว่าเอาผู้ช่วยพยาบาล 2 คน มาแทนพยาบาลประจำการที่ขาดไปไม่ได้ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะหาพยาบาลจากหอผู้ป่วยอื่นมาทดแทน โดยจะดูเฉพาะพยาบาลที่ปกติต้องปฏิบัติเวรนั้น ๆ อยู่แล้ว และเลือกจากหอผู้ป่วยที่มีพยาบาลเกินอยู่ ถ้าหาพยาบาลที่ต้องขึ้นเวรนั้นอยู่แล้วไม่ได้ จึงจะหาพยาบาลที่หยุด และสามารถเรียกตัวมาปฏิบัติงานได้ รายงานเวรปฏิบัติงานในปัจจุบันจะรวมให้ทราบเพียงว่ามีพยาบาลประเภทใด เวรละกี่คน แต่ไม่ได้แสดงอัตรากำลังที่ต้องการ หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลจะไม่ละดวงในการดูว่าเวรนั้นของหอผู้ป่วยใดที่มีพยาบาลเกินอยู่ เพราะไม่ทราบอัตรากำลังแท้จริงที่ต้องการ ถ้าเต็มข้อมูลส่วนนี้ให้ก็จะอำนวยความสะดวกให้มากขึ้น จากลักษณะที่เกิดการลาป่วย การแลกเวรกัน หรือการขาดงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ นี้ทำให้ต้องมีการปรับเวรปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ถูกต้องทันสมัย หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องตามแก้เวรปฏิบัติงานที่กระจายไปตามหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าว ซึ่งทำให้เสียเวลาอย่างมาก หัวหน้าหอผู้ป่วยควรจะได้ใช้เวลาที่เสียไปเหล่านั้นในด้านการศึกษาวางแผนบริหารงานบนหอผู้ป่วยมากกว่า

3.9 สรุปการวิเคราะห์ปัญหาในการจัดเวลาปฏิบัติงานของพยาบาล

จากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาในระบบการจัดเวลาปฏิบัติงานของพยาบาลดังกล่าวแล้ว พบว่าสรุปได้ว่า การบริหารบุคลากรพยาบาลจะประสบความสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ รวมทั้งการจัดเวลาปฏิบัติงานของพยาบาลให้เหมาะสม ปัญหาบางส่วนเกิดจากเสถียรภาพการบริหารที่ไม่รับกับลักษณะของหน่วยงาน ปัญหาอันเนื่องมาจากตัวบุคคล และที่เห็นได้ชัดก็คือ ปัญหาความไม่พร้อมในด้านกรรวบรวมข้อมูล และการนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจ เพราะข้อมูลบางส่วนไม่ได้ถูกรวบรวมไว้ ในขณะที่ข้อมูลที่รวบรวมไว้ก็ไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันต่อเวลาที่ละเอียด หรืออาจเกิดจากการที่มีข้อมูลพร้อมแต่อยู่กระจัดกระจาย ผู้ที่เก็บข้อมูลไว้ก็ไม่ได้ใช้ให้เป็นประโยชน์ และผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลก็ไม่ทราบว่าข้อมูลอยู่ที่ไหนบ้าง ลักษณะดังกล่าวก็ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดไม่ทันต่อเวลา



ศูนย์วิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย