

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

สามารถสรุปผลการศึกษาเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษาโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ จังหวัดเชียงราย ตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

##### 5.1.1 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์

จังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 5-1 แสดงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลที่มีระดับความสำคัญมากและมากที่สุด

หมวด/บทที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยความสำเร็จ
หมวดที่ 1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ (บทที่ 1 และ 2)	<ul style="list-style-type: none"><li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li><li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li><li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li><li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li></ul>
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการ ทรัพยากร (บทที่ 3)	<ul style="list-style-type: none"><li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li><li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li><li>- ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)</li><li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li><li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li><li>- ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)</li><li>- ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)</li></ul>

หมวด/บทที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยความสำเร็จ
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการ ทรัพยากร(บทที่ 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> <li>- ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)</li> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> </ul>
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการ ทรัพยากร(บทที่ 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> </ul>
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการ ทรัพยากร (บทที่ 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> <li>- ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> <li>- ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)</li> <li>- ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)</li> </ul>
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการ ทรัพยากร (บทที่ 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> </ul>
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> </ul>
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 9)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> <li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li> <li>- ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)</li> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> <li>- ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value)</li> </ul>

หมวด/บทที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยความสำเร็จ
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> </ul>
หมวดที่ 4 การรักษามาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพ (บทที่ 11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> <li>- ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)</li> <li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> <li>- ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)</li> <li>- ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)</li> </ul>
หมวดที่ 4 การรักษามาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพ (บทที่ 12)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> <li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> <li>- ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)</li> <li>- ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)</li> </ul>
หมวดที่ 5 สิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมองค์กร (บทที่ 13 , 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>- กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> <li>- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)</li> <li>- สมาชิกในองค์กร (Staff)</li> </ul>

หมวด/บทที่เกี่ยวข้อง	ปัจจัยความสำเร็จ
	- ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill) - ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)
หมวดที่ 6 การดูแลรักษาผู้ป่วย (บทที่ 15-20)	- ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

### 5.1.2 ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ จังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 5-2 แสดงปัญหาและแนวทางแก้ไขในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
หมวดที่ 1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ (บทที่ 1 และ 2)	
- ความไม่เข้าใจและการต่อต้านของพนักงานในการจัดทำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลในช่วงแรกของการดำเนินงาน	- การอบรมสร้างความเข้าใจและความมั่นใจในระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 3)	
- ความไม่เข้าใจของพนักงานเมื่อไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรตามที่ต้องการ	- การสร้างความเข้าใจด้านการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร(บทที่ 4)	
- การชิงดีชิงเด่น และความไม่ยุติธรรมของการพิจารณาสวัสดิการ	- การใช้ระบบคุณธรรมในการลดการแข่งขันและแนวทางธรรมาธิปไตยในการให้รางวัลหรือลงโทษ
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร(บทที่ 5)	
- ความล่าช้าของงานอาชีวอนามัย	- การให้แพทย์รุ่นใหม่ที่สนใจการทำงานด้านอาชีวอนามัยรับผิดชอบดูแล

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 6)	
- การขาดแคลนช่างเครื่องมือแพทย์ที่ศึกษาด้านเครื่องมือแพทย์โดยตรง	- การพิจารณาส่งอบรมเพิ่มเติมให้แก่ช่างที่โรงพยาบาลมีอยู่
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 7)	
- การต่อต้านของพนักงานในช่วงแรกของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายในการบันทึกข้อมูล	- การนำเสนอในแง่ประโยชน์ของการเก็บข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศและการช่วยลดงานประจำ
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 8)	
- การต่อต้านจากพนักงานและหัวหน้าหน่วยงานภายในหน่วยงานของผู้ประสานงานคุณภาพ	- การอบรมสร้างความเข้าใจและการให้ผู้ประสานงานคุณภาพทำหน้าที่ในหน่วยงานอื่นเพื่อลดการต่อต้านจากหัวหน้าหน่วยงานของผู้ประสานงานคุณภาพ
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 9)	
- การต่อต้านจากพนักงานบางส่วนต่อการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนางานด้านคุณภาพคลินิกบริการ	- การใช้บทบาทผู้นำในการชักจูงและโน้มน้าวให้ลดการต่อต้าน รวมทั้งใช้กระบวนการกลุ่มในการลดการต่อต้านลง
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 10)	
- การเปลี่ยนพยาบาลควบคุมการติดเชื้อในเด็กผู้ป่วยอยู่เสมอ - การขาดการประสานงานกับแพทย์ - พนักงานที่ละเลยการปฏิบัติตามหลัก IC	- การอบรมพยาบาลทุกคนให้เข้าใจงาน IC เพื่อให้การทำงานมีความต่อเนื่อง - การให้ประธานคณะกรรมการ IC เป็นแพทย์ - พยาบาลควบคุมการติดเชื้อรพ.ต้องเน้นการติดตามการปฏิบัติตามหลัก IC
หมวดที่ 4 การรักษามาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพ (บทที่ 11)	
- ปัญหาของแพทย์เฉพาะบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรแพทย์	- ผู้นำองค์กรแพทย์เรียกพบแพทย์ที่มีปัญหาเป็นการส่วนตัวเพื่อขอความร่วมมือ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
หมวดที่ 4 การรักษามาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพ (บทที่ 12)	
- ปริมาณของผู้ป่วยที่เพิ่มมากขึ้นและมีอาการหรือโรคที่รุนแรงมากทำให้พยาบาลมีภาระหนักในการดูแลผู้ป่วย	- ปรับแผนพัฒนาบุคลากร ที่ต้องเน้นการศึกษาต่อหรืออบรมในด้านการดูแลผู้ป่วยวิกฤตและการดูแลผู้ป่วยที่ครอบครัว ทั้งในหลักสูตรปริญญาโทหรือระยะสั้น 4 เดือน
หมวดที่ 5 สิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมองค์กร (บทที่ 13 และ 14)	
- ปริมาณของผู้ป่วยที่มากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีภาระงานมากและปฏิบัติตามแนวทางสิทธิผู้ป่วยและจริยธรรมองค์กร ทำได้ยากขึ้น	- การบริหารงานบุคคลในกลุ่มงานการพยาบาล ต้องจัดปริมาณคนให้เพียงพอ
หมวดที่ 6 การดูแลรักษาผู้ป่วย (บทที่ 15-20)	
- ความไม่ร่วมมือจากทีมนำทางคลินิก แต่ละสาขาในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพด้านคลินิกบริการ	- ใช้บทบาทของหัวหน้าทีมนำทางคลินิก ในการคัดเตือนและโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล : กรณีศึกษา โรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ จังหวัดเชียงราย สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ศึกษาได้ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จของการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ จังหวัดเชียงราย ตามมาตรฐาน HA กับปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยของ McKinsey พบว่า ความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัย ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey 7S Framework

นอกจากนี้ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จมีความแตกต่างกันในแต่ละหมวด/บท ตามมาตรฐาน HA ดังแสดงในตารางที่ 5-1 ซึ่งส่วนใหญ่ปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากและมากที่สุดตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ในแต่ละหมวด/บท จะมีตั้งแต่ 4-7 ปัจจัย ดังนี้

หมวดที่ 1 บทที่ 1 เรื่องการนำองค์กรและบทที่ 2 เรื่องทิศทางนโยบาย พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ขององค์กร สมาชิกในองค์กร และโครงสร้างองค์กร

หมวดที่ 2 บทที่ 3 เรื่องการบริหารทรัพยากรและการประสานบริการ พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในองค์กร ความรู้ความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

หมวดที่ 2 บทที่ 4 เรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในองค์กร ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

หมวดที่ 2 บทที่ 6 เรื่องเครื่องมือและการจัดการเกี่ยวกับเครื่องมือ พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร สมาชิกในองค์กร ความรู้ความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

หมวดที่ 3 บทที่ 9 เรื่องกระบวนการคุณภาพด้านคลินิกบริการ พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์ขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง ความรู้ความสามารถขององค์กร โครงสร้างองค์กร สมาชิกในองค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

หมวดที่ 3 บทที่ 10 เรื่องการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

หมวดที่ 4 บทที่ 11 เรื่ององค์กรแพทย์ พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ระบบในการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในองค์กร ความรู้ความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

หมวดที่ 4 บทที่ 12 เรื่องการบริหารการพยาบาล พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในองค์กร ความรู้ความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

หมวดที่ 5 บทที่ 13 เรื่องสิทธิผู้ป่วยและบทที่ 14 เรื่องจริยธรรมองค์กร พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง สมาชิกในองค์กร ความรู้ความสามารถขององค์กร และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

และส่วนหมวด/บทที่เหลือจะให้ความสำคัญมากที่สุดกับปัจจัยความสำเร็จตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ตั้งแต่ 1-2 ปัจจัย ดังนี้

หมวดที่ 2 บทที่ 5 เรื่องการบริหารสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร และสมาชิกในองค์กร

หมวดที่ 2 บทที่ 7 เรื่องระบบสารสนเทศโรงพยาบาล พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์ขององค์กร

หมวดที่ 3 บทที่ 8 เรื่องกระบวนการคุณภาพทั่วไป พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ โครงสร้างองค์กร

หมวดที่ 6 บทที่ 15-20 เรื่องการดูแลรักษาผู้ป่วย พบว่าปัจจัยความสำเร็จที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง

อาจเนื่องมาจาก การดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลในแต่ละหมวด/บทตามมาตรฐาน HA นั้น มีเนื้อหาที่ค่อนข้างแตกต่างกันในแต่ละหมวด/บท แต่จากการศึกษาพบว่า ในทุกหมวด/บทส่วนใหญ่ นั้น ต้องการผู้บริหารระดับสูงที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพและพร้อมให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องการโครงสร้างการทำงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงพยาบาล และต้องการความร่วมมือจากพนักงานทุกคนที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบต่างๆในแต่ละคณะกรรมการ เพื่อการทำงานเป็นทีมที่ร่วมมือกันทั้งโรงพยาบาลในการดำเนินงานตามมาตรฐานHA ในทุกหมวด/บท อย่างครบถ้วน

จากผลการศึกษาของสร้อยญา ปฐมรังษิยังกุล ซึ่งได้สรุปปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 ของงานประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา บริษัททานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) จังหวัดลำพูน ที่พบว่าปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด คือ การที่ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บริษัทได้รับการรับรองในการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 และให้การสนับสนุนทางด้านกำลังคนและงบประมาณและการที่พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน คือ ต้องการให้บริษัทได้รับการรับรองการจัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 สอดคล้องกับผลการศึกษาครั้งนี้ที่พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของโรงพยาบาล



เชิงรายประชาชนเคราะห์ จังหวัดเชียงราย ได้แก่ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารงานระดับสูง (Style) และค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared value)

### 5.3 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเชียงรายประชานุเคราะห์ จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปข้อค้นพบและมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการเพื่อความสำเร็จของการจัดทำระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังแสดงในตารางที่ 5-3

ตารางที่ 5-3 แสดงข้อค้นพบและข้อเสนอแนะในการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

หมวด/บท	ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
หมวดที่ 1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ (บทที่ 1 และ 2)	- ผู้บริหารที่จะนำเอาระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมาใช้ในองค์กรต้องมีบทบาทในการผลักดันและสนับสนุนอย่างจริงจัง	- การเริ่มทำระบบรับรองคุณภาพในโรงพยาบาลควรเริ่มจากการที่ผู้นำให้ความเห็นชอบและพร้อมจะให้ความร่วมมือสนับสนุนการทำงาน
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 3)	- พนักงานทุกคนในโรงพยาบาลต้องเข้าใจในนโยบายการจัดสรรทรัพยากรเพื่อลดการขัดแย้งในองค์กร	- คณะกรรมการบริหารแผนและงบประมาณต้องเน้นการสื่อสารนโยบายด้านการจัดสรรทรัพยากรสู่ทุกหน่วยงานเพื่อสร้างความเข้าใจของพนักงานทุกคน
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 4)	- การบริหารงานบุคคลต้องการการสนับสนุนจากผู้บริหารทั้งด้านขวัญกำลังใจและการสร้างแรงบันดาลใจ	- ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในการพัฒนางานตามระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

หมวด/บท	ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 5)	- การที่ผู้บริหารต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	- ผู้บริหารควรพิจารณาการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้าหน่วยงานภายใต้กรอบของวิสัยทัศน์พันธกิจและนโยบายของโรงพยาบาล
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 6)	- โรงพยาบาลต้องมีระบบการดูแลรักษาเครื่องมือ โดยเฉพาะเครื่องมือแพทย์ ได้แก่ ระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์	- ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวางระบบการจัดการเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการลงบันทึกประวัติเครื่องมือ
หมวดที่ 2 ทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร (บทที่ 7)	- คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลมีการกำหนดการพัฒนาระบบสารสนเทศในแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลที่ชัดเจน	- ผู้บริหารควรติดตามการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศที่กำหนดไว้ตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อค้นหาโอกาสพัฒนา
หมวดที่ 3 กระบวนการคุณภาพ (บทที่ 8)	- ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการผลักดันและสนับสนุนการทำงานของผู้ประสานงานคุณภาพ	- ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสนับสนุนด้านทรัพยากรแก่ผู้ประสานงานคุณภาพเพื่อความต่อเนื่องของกระบวนการคุณภาพในหน่วยงาน

หมวด/บท	ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
หมวดที่ 3 กระบวนการ คุณภาพ (บทที่ 9)	- ผู้บริหารต้องให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นแก่คณะกรรมการทีมนำทางคลินิกในการดำเนินงาน	- ผู้บริหารต้องให้อำนาจการตัดสินใจและสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นในการทำงานเป็นทีมในการดูแลรักษาผู้ป่วย
หมวดที่ 3 กระบวนการ คุณภาพ (บทที่ 10)	- แพทย์ต้องให้การสนับสนุนและควรมีพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจงานป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล	- การจัดตั้งคณะกรรมการป้องกันและควบคุมการติดเชื้อโรงพยาบาลควรประกอบด้วยหลายสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะแพทย์ที่มีความรู้ด้านโรคติดเชื้อและมีการอบรมพยาบาลให้มีความรู้ด้านการป้องกันและควบคุมการติดเชื้ออย่างเพียงพอ
หมวดที่ 4 การรักษามาตรฐาน และจริยธรรมวิชาชีพ (บทที่ 11)	- แพทย์ต้องให้ความร่วมมือในการรักษามาตรฐานวิชาชีพตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญองค์กรแพทย์	- ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการชักจูงแพทย์ให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ
หมวดที่ 4 การรักษามาตรฐาน และจริยธรรมวิชาชีพ (บทที่ 12)	- พยาบาลต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาล	- ผู้บริหารต้องมีนโยบายการพัฒนาคุณภาพของการพยาบาลอย่างชัดเจนและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นในการพัฒนางานคุณภาพ

หมวด/บท	ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
หมวดที่ 5 สิทธิผู้ป่วยและ จริยธรรมองค์กร (บทที่ 13 และ 14)	- การดำเนินงานด้านสิทธิ ผู้ป่วยและจริยธรรมองค์กร ต้องกำหนดแนวทาง ปฏิบัติอย่างชัดเจน	- ผู้บริหารควรมีบทบาทใน การติดตามและหาโอกาส พัฒนาจากการปฏิบัติตาม แนวทางที่ได้กำหนดไว้
หมวดที่ 6 การดูแลรักษาผู้ป่วย (บทที่ 15-20)	- คณะกรรมการที่มนำทาง คลินิกควรใช้กระบวนการ การกลุ่มหรือการประชุม ในการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นในการทบทวนการ ดูแลผู้ป่วยเพื่อลดช่องว่าง ระหว่างแพทย์และ พยาบาล	- ทีมนำทางคลินิกควรมี สมาชิกเป็นลักษณะ สหวิชาชีพ ประกอบด้วย แพทย์ พยาบาล เภสัชกร และบุคลากรทางการ แพทย์สาขาอื่น เพื่อความ ครอบคลุมในการดูแล รักษาผู้ป่วย และผู้นำทีม นำทางคลินิกควรให้การ สนับสนุนและมีส่วนร่วม ในการประชุมอย่าง สม่ำเสมอ

การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลให้สำเร็จควรมีการดำเนินงานให้สัมพันธ์กับแนว  
คิดการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM)<sup>22</sup> เป็นแนวทางการ  
บริหารแบบหนึ่งซึ่งพยายามทำให้องค์กรเกิดศักยภาพในการแข่งขันสูงสุด โดยผ่านกระบวนการ  
พัฒนาคุณภาพของทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ คน กระบวนการ และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

หัวใจหลักของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรประกอบด้วย

(1) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

องค์กรจะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ  
เป้าหมาย และกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

<sup>22</sup> สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล, ยุทธศาสตร์ของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร, เส้นทางสู่ Hospital Accreditation  
(กรุงเทพฯ : บ.ดวงกมลสมัย, 2544), หน้า 7-9.

## (2) การให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นจุดศูนย์กลาง

องค์กรจะต้องถือลูกค้าหรือผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก เป็นศูนย์กลางเสมอ โดยที่ลูกค้าภายนอกจะเป็นผู้กำหนดคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ขณะที่ลูกค้าภายในจะเป็นผู้ช่วยกำหนดคุณภาพของคน คุณภาพของกระบวนการ ตลอดจนสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงควรมีการสำรวจความต้องการของลูกค้า และจัดผลิตภัณฑ์/บริการ ระบบงาน กระบวนการ คนและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องหรือเกินกว่าความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้า

## (3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ

องค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพ โดยจะต้องเป็นความมุ่งมั่นที่ถาวร

## (4) การคิดเรื่องคุณภาพตลอดเวลา

องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมให้พนักงานทุกระดับมีจิตสำนึกและตระหนักเรื่องคุณภาพตลอดเวลา

## (5) มีการทำงานเป็นทีม

องค์กรต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการร่วมกันรับผิดชอบ ร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพโดยใช้กลไกกลุ่ม

## (6) การใช้หลักคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์

องค์กรจะต้องใช้แนวทางการบริหาร การตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาโดยใช้หลักคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ โดยองค์กรควรจัดให้มีการทำงานที่เป็นระบบ มีการเปรียบเทียบข้อมูล มีการเฝ้าระวังผลงานหรือดัชนีชี้วัดต่างๆ มีการตัดสินใจโดยใช้สถิติหรือข้อมูลที่เป็นวิทยาศาสตร์ และพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น

## (7) การปรับปรุงระบบงานและกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรจะต้องมีการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานที่ทำอยู่ และหาทางปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง องค์กรไม่ควรพอใจแต่เพียงการไม่มีปัญหา แต่ควรหมั่นถามตนเองว่า “ จะปรับปรุงระบบงานหรือกระบวนการให้ได้ผลดีขึ้น ผลผลิตสูงขึ้น และผู้รับบริการพอใจมากขึ้นได้อย่างไร” ประเด็นนี้เป็นจุดต่างที่สำคัญระหว่างระบบประกันคุณภาพกับระบบจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่ยึดติดกับระบบประกันคุณภาพมากเกินไปมักคิดว่าไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมคุณภาพใดๆเกิดขึ้น ตราบเท่าที่ดัชนีชี้วัดคุณภาพยังคงบรรลุเป้าหมายที่กำหนด แต่ในขณะที่องค์กรซึ่งใช้ปรัชญาการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จะยังคงดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศได้

## (8) การศึกษาและฝึกอบรม

องค์กรจะต้องจัดอบรมบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะทำให้พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และกลายเป็นผู้ใฝ่รู้ที่จะเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

## (9) การมีส่วนร่วมของพนักงานและการเสริมพลัง

องค์กรควรจัดโครงสร้างให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม

## (10) การมีอิสระภาพภายใต้การควบคุม

การอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร ตามกรอบแห่งนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งยังต้องรับผิดชอบในการจัดทำระบบงานให้ได้มาตรฐานเดียวกันและควบคุมให้ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติหรือระบบงานที่จัดทำขึ้น

## (11) การมีเป้าหมายร่วมกัน

ทุกคนในองค์กรจะต้องยึดมั่นเป้าหมายร่วมกัน ยึดมั่นในพันธกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งในหลักปฏิบัติเดียวกัน เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิผลสูงสุด