

การนำนโยบายการบริหารงานโรงพยาบาลไปปฏิบัติ:  
ศึกษากรณีแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ  
ณ ราชอาณาจักรกัมพูชา\*  
The Implementation of Hospital Administrative Policy: A Case Study  
of Outpatient Department of Bangkok Hospital Network at  
The Kingdom of Cambodia

ตาน สุกิม<sup>1\*\*</sup>, ธนวัฒน์ พิมลจินดา<sup>2\*\*\*</sup>

<sup>1,2</sup>วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการนำนโยบายทางการบริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพไปปฏิบัติกับโรงพยาบาลในเครือ โดยเฉพาะในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ ณ ราชอาณาจักรกัมพูชา คือ โรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ โดยประยุกต์เกณฑ์มาตรฐาน HA และ JCI เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และเน้นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ และมีข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถามผู้ที่มารับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 387 คน และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ จำนวน 396 คน เป็นส่วนประกอบ

ผลการวิจัย พบว่า กระบวนการให้บริการในแผนกผู้ป่วยนอกโดยรวม เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน HA และ JCI ที่กำหนดเป็นนโยบายจากโรงพยาบาลกรุงเทพ ประเทศไทย และสามารถสะท้อนได้จากความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และความพึงพอใจของผู้รับบริการซึ่งอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = .33$ ) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริการเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน คือ การมีผู้บริหารที่ได้รับมอบนโยบายโดยตรงจากโรงพยาบาลกรุงเทพ ประเทศไทย รวมทั้งการกำหนดจัดวางระบบและกระบวนการทำงานก่อนที่จะมีการเปิดให้บริการของแผนกและมีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

\* เรียบเรียงจากวิทยานิพนธ์ เรื่อง การนำนโยบายทางการบริหารไปปฏิบัติ: ศึกษากรณีแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลกรุงเทพ ณ ราชอาณาจักรกัมพูชา

\*\* ผู้เขียนหลัก

อีเมล: sokimtan@gmail.com

\*\*\*อาจารย์ ดร. ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, อาจารย์ที่ปรึกษา

## คำสำคัญ

โรงพยาบาล แผนกผู้ป่วยนอก HA JCI

## Abstract

The purpose of this study was to examine the effects of the implementation of administrative policies made by Bangkok Hospital on medical practice in the outpatient units of Royal Angkor International Hospital and Royal Phnom Penh Hospital in the Kingdom of Cambodia which are affiliated with Bangkok Hospital. Both HA and JCI Accreditation standards were applied as frameworks for this qualitative study. The data were collected by interviewing administrators and staff of the hospitals. Also, the quantitative data were collected from 387 outpatients using medical service at Royal Angkor International Hospital and 396 outpatients of Royal Phnom Penh Hospital. The results of this study revealed that the processes of medical service provided by the outpatient units in both Royal Angkor International Hospital and Royal Phnom Penh Hospital in the Kingdom of Cambodia were complied with HA and JCI Accreditation standards set forth as a policy of Bangkok Hospital in Thailand. This reflected from the opinion of medical working staff and the level of satisfaction among outpatients which was found at a high level ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = .33$ ). The compliance of medical practices was resulted from the fact that the hospital administrators had planned and set medical service systems based on the policies prescribed by Bangkok Hospital prior to the opening of outpatient units. Finally, there were the processes of monitoring, follow-up, and evaluating medical practices on a regular basis.

## Keywords

Hospital, Outpatient Department, HA, JCI

## บทนำ

ในยุคปัจจุบัน กิจการโรงพยาบาลจัดเป็นกิจการหนึ่งที่ทุกคนให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องด้วยโรงพยาบาลเป็นสถานที่ให้บริการครอบคลุมทั้งด้านการส่งเสริมสุขภาพ ด้านการป้องกันโรค ด้านการรักษาพยาบาล ด้านการฟื้นฟู และจะต้องมีบริการที่มีคุณภาพควบคู่กันไปด้วย โดยเป้าหมายหลัก คือ เพื่อการบริการรักษาพยาบาลให้ประชาชน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ โรงพยาบาลจึงเป็นสถานบริการสุขภาพที่จำเป็นแก่ประชาชนผู้ป่วยที่มาใช้บริการซึ่งการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนนั้น โรงพยาบาลจะต้องให้บริการที่สอดคล้องตามความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงความพึงพอใจของผู้ป่วยที่มาใช้บริการบนพื้นฐานของการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพมาตรฐาน เนื่องจากการรักษาพยาบาลมีลักษณะเป็นการบริการ

ที่กระทำโดยตรงต่อชีวิตของประชาชน (ขวัญตา น้อยเจริญ, 2552)

กิจการด้านการดูแลสุขภาพมีความเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงอายุเฉลี่ยของประชากรที่เพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับการเกิดการรักษาและเทคโนโลยีใหม่ๆ ด้วยเหตุนี้โรงพยาบาลต่างๆ จึงมุ่งเน้นเรื่องคุณภาพในการดูแลสุขภาพผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้โรงพยาบาลมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Zineldin, 2006) เพราะฉะนั้นแล้วเรื่องคุณภาพในการบริการจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและเป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรด้านการแพทย์ และถือเป็นความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ทุกคนในโรงพยาบาล ผู้ให้บริการในประเทศที่กำลังพัฒนาจึงเริ่มที่จะนำหลักของการประกันคุณภาพ อันได้แก่การออกแบบคุณภาพ (Quality Design) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) และการปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) มาใช้ (Koeck, 1997 ; Shortell & Kaluzny, 2000)

โรงพยาบาลกรุงเทพซึ่งเป็นโรงพยาบาลเอกชนที่ได้รับการจัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2515 และมีการขยายเครือข่ายโรงพยาบาลออกไป จำนวน 33 แห่ง ทั่วประเทศไทย รวมทั้งในราชอาณาจักรกัมพูชา จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ ได้กำหนดนโยบายสำคัญในการเป็นสถานพยาบาลที่เป็นเลิศ ด้วยการนำระบบเกณฑ์การรับรองมาตรฐานต่างๆ เข้ามาใช้เพื่อสร้างและพัฒนามาตรฐานของการบริการให้มีคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้เกณฑ์การรับรองคุณภาพที่สำคัญที่โรงพยาบาลกรุงเทพได้ประยุกต์ในการพัฒนาการให้บริการ คือ

1. หลักมาตรฐานคุณภาพของ Hospital Accreditation (HA) ที่เป็นกระบวนการรับรองคุณภาพสถานพยาบาลในประเทศไทยโดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ประเทศไทย (Hospital Accreditation Institute of Thailand) ซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ 8 ด้าน ประกอบด้วย (1) Accessibility เข้าถึงบริการหรือมีบริการให้เมื่อต้องการ (2) Continuity ความต่อเนื่องของการดูแล (3) การบริการที่มีประสิทธิภาพ (4) Safety การบริการที่มีความปลอดภัย (5) Competency ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเหมาะสม (6) Acceptability เป็นที่ยอมรับและตรงตามที่ผู้ป่วยคาดหวัง (7) Efficiency มีความเท่าเทียมกันในการรับบริการ และ (8) Appropriateness ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในด้านจริยธรรมและวิชาการ

2. หลักมาตรฐานคุณภาพของ Joint Commission International (JCI) ซึ่งเป็นการรับรองสถานพยาบาลที่ใช้ได้กับสถานพยาบาลทั่วโลก โดย Joint Commission International ซึ่งเป็นหน่วยงานระหว่างประเทศภายใต้ The Joint Commission on Accreditation of Hospital and Organization (JCAHO) ของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งครอบคลุมประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย (1) Access to Care and Continuity of Care การเข้าถึงบริการและความต่อเนื่องในการดูแลผู้ป่วย (2) Medication Management and Use การจัดการด้านยาและการใช้ยา (3) International Patient Safety Goals ปลอดภัยผู้ป่วยสากล (4) Care of Patient การดูแลสุขภาพผู้ป่วย (5) Patient and Family Education ให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติ (6) Assessment of Patient การประเมินผู้ป่วย และ (7) Patient and Family Rights สิทธิของผู้ป่วยและครอบครัว ด้วยมาตรฐานการรักษาและกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงของทีมแพทย์-พยาบาล ผสานเทคโนโลยีการแพทย์ที่ทันสมัยในการรักษา 6 โรคเฉพาะทาง โรงพยาบาลในเครือโรงพยาบาลกรุงเทพ จึงได้รับรางวัล

และการรับรองมาตรฐานการรักษาระดับสากล “การดูแลรักษาพยาบาลเฉพาะโรค” พร้อมกันถึง 6 โรค ดังต่อไปนี้ โรคหลอดเลือดสมอง โรคปอดหลัง โรคเบาหวาน โรคภาวะหัวใจล้มเหลว โรคภาวะกล้ามเนื้อหัวใจตายเฉียบพลัน โรคมะเร็งเต้านม จากสถาบัน JCI ( Joint Commission International) สหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2558 (โรงพยาบาลกรุงเทพ, ม.ป.ป.)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากราชอาณาจักรกัมพูชายังเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาและมีสภาพแวดล้อมที่อาจจะไม่เอื้อให้เกิดการพัฒนาทางด้านการแพทย์ตามที่ต้องการจะเป็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการแพทย์ยังขาดทักษะด้านวิชาชีพ ในขณะที่อุปกรณ์ทางการแพทย์รักษาโรค และ เครื่องมือในการผ่าตัดฉุกเฉินก็มีความขาดแคลน (นพรัตน์ พาทีทิน และ มณฑกานต์ วรนิติกุล, 2558) ด้วยความท้าทายที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพและบริการตามเกณฑ์มาตรฐาน HA และ JCI ซึ่งเป็นนโยบายหลักในการบริหารจัดการและการให้บริการของโรงพยาบาลกรุงเทพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาผลของการปฏิบัติตามนโยบายทางการบริหารโดยการสะท้อนผลจากผู้ปฏิบัติและผู้รับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาผลการนำนโยบายทางการบริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพไปปฏิบัติกับโรงพยาบาลในเครือ โดยเฉพาะในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลที่ตั้งอยู่ ณ ราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ และวิเคราะห์และสังเคราะห์เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนำนโยบายทางการบริหารไปปฏิบัติ

## วิธีการวิจัย

### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล

#### 1.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารของโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ จำนวน 2 คน และ (2) เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ ซึ่งมีอายุการทำงานมากกว่า 2 ปี รวมทั้งหมดจำนวน 14 คน ประกอบด้วย บุคลากรในการรักษา ได้แก่ แพทย์พยาบาล เภสัชกร เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการและบุคลากรสนับสนุนการรักษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่การตลาด เจ้าหน้าที่เวชระเบียน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย (1) ผู้ป่วยที่มารับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล จำนวน 387 คน และ (2) ผู้ป่วยที่มารับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกของโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ จำนวน 396 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว เป็นการคำนวณบนพื้นฐานของข้อมูล

จำนวนผู้ป่วยทั้งหมดของแต่ละโรงพยาบาลที่มารับบริการ ณ เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2557 โดยใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ในการเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยเลือกเฉพาะผู้ป่วยที่มีอายุ 15 ปีขึ้นไป มีสติสัมปชัญญะดี และสามารถช่วยเหลือตัวเองได้เท่านั้น

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

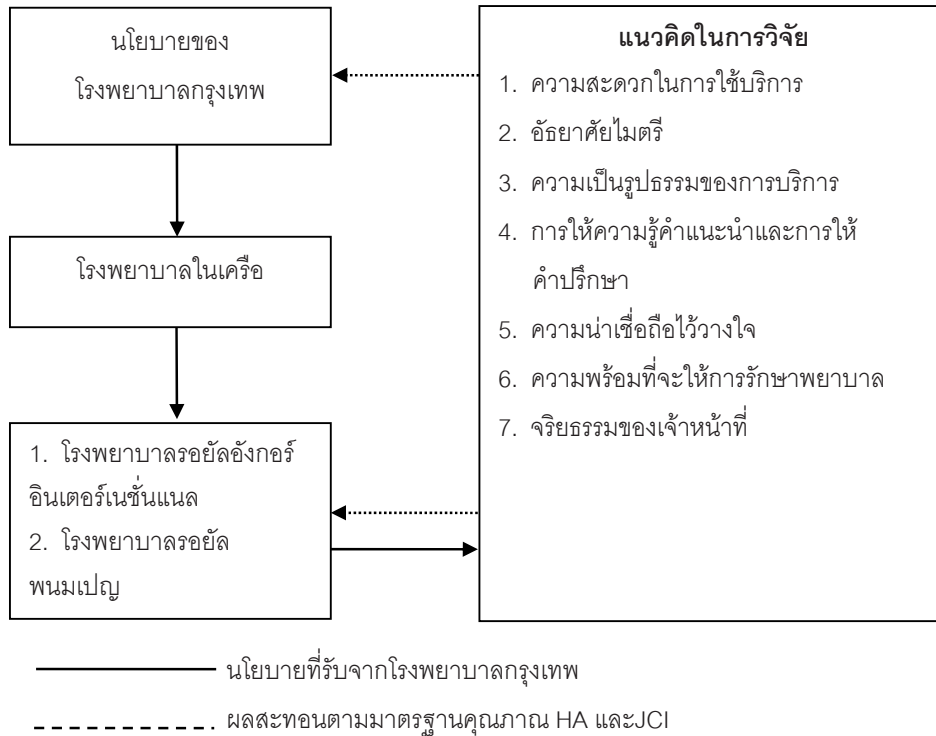
จากการศึกษานโยบายของโรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า โรงพยาบาลมุ่งเน้นการดำเนินงานตามหลักมาตรฐานคุณภาพ HA ที่เป็นกระบวนการรับรองคุณภาพสถานพยาบาลในประเทศไทย และยังเป็นกลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากระบวนการภายในโรงพยาบาลอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ควบคู่กับหลักมาตรฐานคุณภาพ JCI เพื่อส่งเสริมคุณภาพและความปลอดภัยในการให้บริการ และให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของผู้ป่วยโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยนั้น ผู้วิจัยได้นำมาประยุกต์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยทำการเทียบเคียงกับแนวคิดของ Parazuraman, Zeithaml & Berry (1990) โดยแจกแจงได้ ดังต่อไปนี้ (1) เข้าถึงบริการหรือมีการให้บริการเมื่อต้องการและความต่อเนื่องของการดูแลสอดคล้องกับการเข้าถึงบริการและความต่อเนื่องในการดูแลผู้ป่วย และสอดคล้องกับความสะดวกในการใช้บริการและอรรถาศัยไมตรี (2) การบริการที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการจัดการด้านยาและการใช้ยาและสอดคล้องกับความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (3) การบริการที่มีความปลอดภัยสอดคล้องกับความปลอดภัยของผู้ป่วยและสอดคล้องกับความพร้อมที่จะให้การรักษายาบาล (4) ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเหมาะสมสอดคล้องกับการดูแลรักษาผู้ป่วยและการให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติและสอดคล้องกับการให้ความรู้คำแนะนำและการให้คำปรึกษา (5) เป็นที่ยอมรับและตรงตามที่คาดหวังสอดคล้องกับการประเมินผู้ป่วยและสอดคล้องกับความเป็นรูปธรรมของการบริการ (6) ถูกต้องเหมาะสมทั้งในด้านจริยธรรมและวิชาการและความเท่าเทียมกันในการรับบริการสอดคล้องกับสิทธิผู้ป่วยและครอบครัวและสอดคล้องกับจริยธรรมของเจ้าหน้าที่

Spitzer (1988, 12-13) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการรับบริการทางการแพทย์ว่าสิ่งที่สำคัญที่สุด ได้แก่ คุณภาพของการรักษา ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางกายภาพและจิตใจโดยมีตัวชี้วัดของคุณภาพ คือ (1) ความเป็นมิตร เป็นกันเอง และอรรถาศัยที่ดี (2) การได้รับการดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนใจกับผู้มารับบริการ (3) ได้รับการดูแลเป็นส่วนตัว (4) มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการรักษายาบาล (5) มีทีมแพทย์ที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ มีความน่าเชื่อถือ (6) มีบริการที่ครบทุกแผนกในการรักษายาบาล (7) สถานที่สะดวกสบายในการเข้าไปรับบริการ

Zeithaml & Bitner (2000) ได้กล่าวว่า ส่วนประกอบของส่วนประสมทางการตลาดบริการของโรงพยาบาล คือ (1) ด้านผลิตภัณฑ์บริการ (Product or Service) เพื่อตอบสนองความต้องการและความจำเป็นด้านสุขภาพ (2) ด้านราคา (Price) เพื่อให้ผู้รับบริการตัดสินใจโดยพิจารณาจากราคาบริการที่ได้รับ (3) ด้านช่องทางการให้บริการ (Place) เพื่อให้ผู้ป่วยนอกที่มารับบริการได้รับความสะดวกในการเข้ารับบริการ (4) ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้รับบริการตัดสินใจเลือกบริการ (5) ด้านบุคลากร (Personnel) มีการทำงานเป็นทีมและมีความสามารถในการให้ความรู้

แก่ผู้รับบริการ (6) ด้านลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ให้บริการให้สวยงาม (7) ด้านกระบวนการให้บริการ (Process) มีการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็ว ขั้นตอนไม่ยุ่งยากซับซ้อน

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยได้แปลงให้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 แบบสัมภาษณ์ที่เป็นภาษาไทยสำหรับผู้ตอบชาวไทย และภาษากัมพูชาสำหรับผู้ตอบชาวกัมพูชา โดยกำหนดประเด็นคำถามไว้จำนวน 7 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ความสะดวกในการใช้บริการ ด้านที่ 2 อัตรายศัไม่ตรี ด้านที่ 3 ความเป็นรูปธรรมของการบริการ ด้านที่ 4 การให้ความรู้คำแนะนำและคำปรึกษา ด้านที่ 5 ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ด้านที่ 6 ความพร้อมที่จะให้การรักษายาบาล และด้านที่ 7 จริยธรรมของเจ้าหน้าที่ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเป็นแบบสอบถามภาษากัมพูชาที่ได้รับการตรวจสอบความถูกต้องทางด้านเนื้อหาและทางด้านภาษาจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อคุณภาพการให้บริการของผู้ป่วยนอกที่มารับบริการในแผนกผู้ป่วยนอกทั้งของ

โรงพยาบาลรอยัลฮอโรวอินเตอร์เนชันแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ ซึ่งจำแนกประเด็นคำถามเช่นเดียวกับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานประกอบการวิเคราะห์กับข้อมูลเชิงคุณภาพ

## ผลการวิจัย

### 1. สรุปผลการสัมภาษณ์

1.1 **ด้านความสะดวกในการใช้บริการ** พบว่า โรงพยาบาลกรุงเทพมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้กับโรงพยาบาลในเครือทั้งหมด รวมทั้งโรงพยาบาลรอยัลฮอโรวอินเตอร์เนชันแนลและโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ นอกจากนี้ผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพและโรงพยาบาลในเครือจะมีการสื่อสารนโยบายอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาระบบงานและแนวปฏิบัติในทุกขั้นตอนของการให้บริการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อเป็นการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

1.2 **ด้านอรรถาศัยมิติ** พบว่า ผู้บริหารจะมีการกำหนดให้บุคลากรทุกระดับได้รับการฝึกอบรมในเรื่องบุคลิกภาพและการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการกำหนดให้ผู้รับบริการสามารถประเมินความพึงพอใจ ให้ข้อเสนอแนะ หรือร้องเรียนในกรณีที่ไม่ได้รับบริการที่ดีได้

1.3 **ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ** พบว่า ทางโรงพยาบาลมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ให้อยู่ในสภาพปลอดภัยและพร้อมใช้งานตลอดเวลา โดยมีหน่วยงานการบริหารงานทั่วไป ทำหน้าที่ในการตรวจติดตามประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.4 **ด้านการให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษา** พบว่า โรงพยาบาลเน้นการพัฒนาความรู้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริการผู้ป่วยตามหลักของ HA ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “Competency ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเหมาะสม” และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติตามหลัก JCI ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ “Patient and Family Education ให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติ” โดยทางโรงพยาบาลจะทำการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งภายในประเทศและที่ประเทศไทย นอกจากนี้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเพื่อประโยชน์ต่อการให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะแพทย์และพยาบาล

1.5 **ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ** พบว่า ทางโรงพยาบาลจะมุ่งเน้นนโยบายในการพัฒนาในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่าจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีความเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ โดยเฉพาะทางด้านการตรวจรักษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริการผู้ป่วยตามหลักของ HA ในเรื่อง Safety การบริการที่มีความปลอดภัย และ เรื่อง “Acceptability เป็นที่ยอมรับและตรงตามที่ต้องการ” โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานกระบวนการดูแลผู้ป่วยและผลลัพธ์ของการดูแลผู้ป่วย



1.6 ด้านความพร้อมที่จะให้การรักษาพยาบาล พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลทั้งสองมีเพียงพอที่จะรองรับการให้บริการ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าทางโรงพยาบาลทั้งสองที่ยังขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์บางประเภทโดยเฉพาะเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง

1.7 ด้านจริยธรรมของเจ้าหน้าที่พบว่า นโยบายด้านหนึ่งของโรงพยาบาล คือ การเก็บรักษาความลับของผู้ป่วย ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของการให้บริการทางการแพทย์ทั่วไป รวมทั้งเน้นการให้บริการที่เป็นไปตามลำดับก่อนหลัง โดยจะมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคัดกรองผู้ป่วยหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดอันดับการรับบริการ

## 2. สรุปผลจากการแจกแบบสอบถาม

ข้อมูลที่ได้รับจากการแจกแบบสอบถามทั้งในส่วนของโรงพยาบาลรอยัลฮังการีอินเตอร์เนชั่นแนลและโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ พบว่าผู้รับบริการของทั้งสองโรงพยาบาลมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

### ตารางที่ 1

ความคิดเห็นของผู้ป่วยที่มาใช้บริการในแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลรอยัลฮังการีอินเตอร์เนชั่นแนล

| คุณภาพการบริการ                                   | $\bar{X}$    | S.D.       | การแปลความหมาย                               |
|---------------------------------------------------|--------------|------------|----------------------------------------------|
| 1. ด้านความสะดวกในการใช้บริการ                    | 4.20         | .33        | คุณภาพการให้บริการดี                         |
| 2. ด้านอัตราย้ายไม่ตรี                            | 4.45         | .45        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                      |
| 3. ด้านความเป็นรูปธรรม                            | 4.29         | .42        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                      |
| 4. ด้านการให้ความรู้ คำแนะนำและ<br>การให้คำปรึกษา | 4.20<br>4.23 | .33<br>.47 | คุณภาพการให้บริการดี<br>คุณภาพการให้บริการดี |
| 5. ด้านความน่าเชื่อถือ                            | 4.26         | .49        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                      |
| 6. ด้านความพร้อม                                  | 4.29         | .48        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                      |
| 7. ด้านจริยธรรม                                   |              |            |                                              |
| ภาพรวม                                            | 4.27         | .33        | คุณภาพการให้บริการดี                         |



## ตารางที่ 2

ความคิดเห็นของผู้ป่วยที่มารับบริการในแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ

| คุณภาพการบริการ                                   | $\bar{X}$    | S.D.       | การแปลความหมาย                                  |
|---------------------------------------------------|--------------|------------|-------------------------------------------------|
| 1. ด้านความสะดวกในการใช้บริการ                    | 4.03         | .46        | คุณภาพการให้บริการดี                            |
| 2. ด้านอรรถาศัยไมตรี                              | 4.45         | .45        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                         |
| 3. ด้านความเป็นรูปธรรม                            | 4.30         | .42        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                         |
| 4. ด้านการให้ความรู้ คำแนะนำและ<br>การให้คำปรึกษา | 4.30<br>4.23 | .50<br>.48 | คุณภาพการให้บริการดีมาก<br>คุณภาพการให้บริการดี |
| 5. ด้านความน่าเชื่อถือ                            | 4.27         | .50        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                         |
| 6. ด้านความพร้อม                                  | 4.29         | .47        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                         |
| 7. ด้านจริยธรรม                                   |              |            |                                                 |
| ภาพรวม                                            | 4.27         | .33        | คุณภาพการให้บริการดีมาก                         |

## อภิปรายผลการวิจัย

1. **ด้านความสะดวกในการใช้บริการ** พบว่า โรงพยาบาลกรุงเทพมหานครมีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้กับโรงพยาบาลในเครือทั้งหมด รวมทั้งโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นและโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ นอกจากนี้ผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพและโรงพยาบาลในเครือจะมีการสื่อสารนโยบายอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาระบบงานและแนวปฏิบัติในทุกขั้นตอนของการให้บริการอย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (Key Performance Indicators: KPIs) เพื่อเป็นการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในการให้บริการแก่ผู้รับบริการซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของหลัก JCI ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับ “Access to Care and Continuity of Care (ACC)” กล่าวคือ โรงพยาบาลต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการเข้าถึงบริการและการดูแลรักษาอย่างต่อเนื่อง โรงพยาบาลควรมีการวางนโยบายการบริหารโดยพิจารณาถึงความสามารถในการดูแลผู้ป่วยให้สอดคล้องกับปัญหาสุขภาพของผู้ป่วยเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Zeithaml & Bitner (2000) ที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านหนึ่งของการให้บริการของโรงพยาบาล คือ ด้านกระบวนการให้บริการ (Process) ซึ่งหมายถึง การที่โรงพยาบาลต้องมีการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนการให้บริการที่รวดเร็ว ไม่ซับซ้อน และให้ผู้ป่วยนอกที่มารับบริการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ เป็นต้น

2. **ด้านอรรถาศัยไมตรี** พบว่า ผู้บริหารจะมีการกำหนดให้บุคลากรทุกระดับได้รับการฝึกอบรมในเรื่องบุคลิกภาพและการแสดงออกอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการกำหนดให้ผู้รับบริการสามารถประเมินความพึงพอใจ ให้ข้อเสนอแนะ หรือร้องเรียนในกรณีที่ไม่ได้รับบริการที่ดีได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spitzer (1988, 12-13) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการรับบริการทางการแพทย์ คือ คุณภาพของการรักษา

พยาบาล ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางกายภาพและจิตใจ ดังนั้นการให้บริการที่ดีจึงต้องแสดงออกด้วยความเป็นมิตร เป็นกันเอง และอัธยาศัยดี รวมทั้งการดูแลเอาใจใส่และให้ความสนใจกับผู้มารับบริการเป็นอย่างดี เป็นต้น

3. **ด้านความเป็นรูปธรรมของบริการ** พบว่า ทางโรงพยาบาลมีนโยบายในการปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งอุปกรณ์และเครื่องมือทางการแพทย์ให้อยู่ในสภาพปลอดภัยและพร้อมใช้งานตลอดเวลา โดยมีหน่วยงานการบริหารงานทั่วไป ทำหน้าที่ในการตรวจติดตามประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของหลัก JCI ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ “Care of Patient การดูแลรักษาผู้ป่วย” จากประเด็นดังกล่าวโดยพื้นฐานแล้วมีความสอดคล้องกับหลักการ 5 ส ซึ่งเป็นหลักการที่ได้รับการประยุกต์ในกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรทั่วไป

4. **ด้านการให้ความรู้ คำแนะนำ และคำปรึกษา** พบว่า โรงพยาบาลเน้นการพัฒนาความรู้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริการผู้ป่วยตามหลักของ HA ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “Competency ผู้ให้บริการมีความรู้และทักษะเหมาะสม” และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติตามหลัก JCI ในหัวข้อที่เกี่ยวกับ “Patient and Family Education ให้คำแนะนำผู้ป่วยและญาติ” โดยทางโรงพยาบาลจะทำการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมทั้งภายในประเทศและที่ประเทศไทย นอกจากนี้บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเพื่อประโยชน์ต่อการให้คำแนะนำปรึกษาได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะแพทย์และพยาบาล

5. **ด้านความน่าเชื่อถือไว้วางใจ** พบว่า ทางโรงพยาบาลจะมุ่งเน้นนโยบายในการพัฒนาในด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาว่าจะส่งผลให้ผู้รับบริการมีความเชื่อถือไว้วางใจในการให้บริการ โดยเฉพาะทางด้าน การตรวจรักษา ซึ่งมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริการผู้ป่วยตามหลักของ HA ในเรื่อง Safety การบริการที่มีความปลอดภัย และ เรื่อง “Acceptability เป็นที่ยอมรับและตรงตามผู้ป่วยคาดหวัง” โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานกระบวนการดูแลผู้ป่วย และผลลัพธ์ของการดูแลผู้ป่วย

6. **ด้านความพร้อมที่จะให้การรักษายาบาล** พบว่า บุคลากรของโรงพยาบาลทั้งสองที่มีเพียงพอที่จะรองรับการให้บริการ ทั้งนี้จากการสัมภาษณ์พบว่า ทางโรงพยาบาลทั้งสองที่ยังขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์บางประเภท โดยเฉพาะเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง อย่างไรก็ตาม ข้อมูลสรุปได้ชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริการผู้ป่วยตามหลักของ JCI ในเรื่อง “International Patient Safety Goals (IPSG)” ซึ่งมุ่งเน้นทางด้านความปลอดภัยของผู้ป่วย โดยมีการรวบรวมอุบัติการณ์หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ในด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นทั้งหมด มาจัดระดับความเสี่ยง ความรุนแรง และโอกาสที่จะเกิด แล้วนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุ และกำหนดเป็นมาตรฐานการดูแลผู้ป่วยต่อไป

7. **ด้านจริยธรรมของเจ้าหน้าที่** พบว่า นโยบายด้านหนึ่งของโรงพยาบาล คือ การเก็บรักษาความลับของผู้ป่วย ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของการให้บริการทางการแพทย์ทั่วไป รวมทั้งเน้นการให้บริการที่เป็นไปตามลำดับก่อนหลัง โดยจะมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคัดกรองผู้ป่วยหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดอันดับการรับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริการ

ผู้ป่วยตามหลักของ HA ในเรื่อง “Appropriateness ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในด้านจริยธรรมและวิชาการ” จากการผลการวิจัย สามารถกล่าวได้ว่า การนำนโยบายทางการบริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพไปปฏิบัติกับโรงพยาบาลในเครือ ซึ่ง ณ ที่นี้คือ โรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนลและโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยสังเกตได้จากระดับความคิดเห็นของผู้ป่วยที่มารับบริการ

จากสรุปผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เหตุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการนำนโยบายทางการบริหารไปปฏิบัติ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. การสื่อสารนโยบาย จากผลการวิจัยจะสังเกตได้ว่า ผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพและโรงพยาบาลในเครือมีการสื่อสารและรับมอบนโยบาย รวมทั้งมีการกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของทั้ง HA และ JCI ซึ่งเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้

2. การกำหนดแนวปฏิบัติและการจัดวางระบบการทำงาน จากผลการวิจัยจะสังเกตได้ว่า ผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพมีการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและการให้บริการที่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการใช้ประสบการณ์และบทเรียนจากสถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงและกำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับโรงพยาบาลในเครือให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน

3. การกำหนดเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล จากผลการวิจัยจะสังเกตได้ว่า ผู้บริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพ พยายามผลักดันให้มีการกำหนดกระบวนการในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้บริการในฝ่ายงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

## สรุป

จากการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า การนำนโยบายทางการบริหารของโรงพยาบาลกรุงเทพไปปฏิบัติกับโรงพยาบาลในเครือซึ่งหมายรวมถึงโรงพยาบาลรอยัลอังกอร์อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลรอยัลพนมเปญ ราชอาณาจักรกัมพูชา เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยพบประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรให้ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะองค์กรที่มีเครือข่ายกระจายอยู่ในหลายพื้นที่ โดยแนวทางดังกล่าวประกอบด้วย (1) การสร้างและพัฒนากระบวนการในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ต่อการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (2) การจัดวางระบบและกระบวนการให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะมีการเริ่มดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบและกระบวนการที่เกิดขึ้นจากบทเรียนหรือประสบการณ์ที่ผ่านมา และ (3) การสร้างและพัฒนากระบวนการในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินกลับมาปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะจากงานวิจัยที่สำคัญไว้ 2 ประการ คือ (1) ควรมีการพัฒนาแผนประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้รับบริการและผู้ป่วยได้รับทราบแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการที่ผู้รับบริการและผู้ป่วยจะสามารถเตรียมความพร้อม



ก่อนการเข้ารับบริการได้ (เฉพาะที่ไม่ใช่กรณีฉุกเฉิน) และ (2) ผู้บริหารโรงพยาบาลควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาและการขยายขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดกรอบอัตราค่าจ้างและแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

### เอกสารอ้างอิง

- ขวัญตา น้อยเจริญ. (2552). **คุณภาพการให้บริการของคลินิกนอกเวลาราชการ: กรณีศึกษาโรงพยาบาลบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพรัตน์ พาทีทิน และ มณฑกานต์ วรนิติกุล. (2558). **ระบบบริหารราชการของราชอาณาจักรกัมพูชา**. นนทบุรี: กรณการพิมพ์.
- โรงพยาบาลกรุงเทพ. (ม.ป.ป.). **รางวัลและการรับรอง**. สืบค้นเมื่อ 1 ธันวาคม 2558, จาก [https://www.bangkokhospital.com/index.php/th/center-of-excellence#coc\\_award\\_xs](https://www.bangkokhospital.com/index.php/th/center-of-excellence#coc_award_xs).
- Koeck, C. M. (1997). Doing Better: A Global Medical Interest. In V. A. Kazandjian (Ed.). **The Effectiveness of CQI in Health Care: Stories from a Global Perspective**. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Parazuraman, A. ; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1990). **Delivery Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York: Free Press.
- Shortell, S. M. & Kaluzny, A. D. (2000). **Organization Theory and Health Services Management**. (4<sup>th</sup> ed.). New York: Delmar.
- Spitzer, R. B. (1988). Meeting Consumer Expectations. **Nursing Administration**. 12(3), 31-39.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis**. New York: Harper.
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2000). **Service Marketing**. Singapore: McGraw-Hill.
- Zinelden, M. (2006). The Quality of Healthcare and Patient Satisfaction: An Exploratory Investigation of the 5Qs Model at Some Egyptian and Jordanian Medical Clinics. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. 19(1), 60-92.