



#### บทที่ 4

### ผลการศึกษาประสบการณ์การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพ ในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เนื่องจากพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล และมีความใกล้ชิดกับผู้ใช้บริการมากที่สุด อีกทั้ง ลักษณะงานที่ต้องทำงานตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้รับทราบถึงปัญหาหรือความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบริการ

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นการกระทำของกลุ่มบุคคล เพื่อช่วยเหลือการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสมาชิกในกลุ่มต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นประสบการณ์การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลว่าพยาบาลวิชาชีพมีส่วนร่วมอย่างไรในการดำเนินงานเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งผลการศึกษาที่ได้แบ่งออกเป็นหัวข้อหลักและหัวข้อย่อย ดังนำเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการศึกษา

| หัวข้อหลัก  | หัวข้อย่อย   |
|---|--|
| 1. การให้ความหมายเฉพาะของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล | 1.1 เป็นเรื่องของการยอมรับคุณภาพทางสังคม<br>1.2 เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยระบบและร่วมกันเป็นทีม  |
| 2. การเข้าร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล          | 2.1 การถูกคัดเลือกให้เข้ามามีส่วนร่วม<br>2.2 ความรู้สึกที่ไม่ดีในตอนต้น<br>2.3 การปรับตัว<br>2.4 เปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นภายหลังได้เข้าร่วมงาน |

ตารางที่ 2 แสดงผลการศึกษา (ต่อ)

| หัวข้อหลัก  | หัวข้อย่อย  |
|---|---|
| 3. ประสพการณ์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล                  | <p>3.1 ลงมือปฏิบัติในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล</p> <p>3.1.1 เป็นแกนนำในการปฏิบัติการ</p> <p>3.1.2 มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ</p> <p>3.2 การได้รับผลประโยชน์</p> <p>3.2.1 มีการพัฒนาตนเอง</p> <p>3.2.2 มีความภาคภูมิใจ</p> <p>3.2.3 สัมพันธภาพของบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น</p> <p>3.2.4 พัฒนาระบบคุณภาพบริการให้เป็นระบบมาตรฐาน</p> <p>3.2.5 โรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม</p> |
| 4. เฝือญกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล | <p>4.1 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล</p> <p>4.2 แนวทางปฏิบัติการดำเนินการขาดความชัดเจน</p> <p>4.3 ขาดการสื่อสารข้อมูลที่ครบสมบูรณ์</p> <p>4.4 ขาดขวัญและกำลังใจจากผู้บริหาร</p>   |

หัวข้อหลักที่ 1 การให้ความหมายเฉพาะของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

จากประสพการณ์การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลพบว่า พยาบาลวิชาชีพให้ความหมายของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลตามประสพการณ์ไว้ 2 ลักษณะคือ

- 1.1 เป็นเรื่องของการยอมรับคุณภาพทางสังคม
- 1.2 เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยระบบและร่วมกันเป็นทีม

### 1.1 เป็นเรื่องของการยอมรับคุณภาพทางสังคม

เป็นที่ทราบกันดีว่าการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นการประเมินและรับรองว่าโรงพยาบาลมีระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพ มีระบบตรวจสอบตนเองที่น่าเชื่อถือ มีการบริหารงานที่เป็นระบบโดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง จากการศึกษาพบว่าพยาบาลส่วนใหญ่ให้ความหมายของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลว่า เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความมั่นใจหรือยืนยันให้สังคมยอมรับคุณภาพในการบริการ โรงพยาบาลมีมาตรฐานการบริการ ซึ่งช่วยให้ผู้ที่เข้ารับบริการเกิดความมั่นใจว่าจะได้รับบริการที่ดีและมีความปลอดภัย ดังคำบอกเล่าของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...มันเป็นเรื่องของสังคม เป็นการรับรองคุณภาพให้สังคมยอมรับว่าโรงพยาบาลนี้ผ่าน HA เป็นเหมือนตัวชี้ว่ามีคุณภาพใหม่ มันเหมือนเครื่องประกันคุณภาพ... มันก็เหมือนเป็นที่ยอมรับของสังคม ว่าเออโรงพยาบาลมี HA นะ แบบว่าพวกธุรกิจบริษัท ห้างร้านอะไร ก็อยากจะเข้ามาใช้ประกันสังคม มันก็เหมือนเครื่องประกันคุณภาพว่า เออโรงพยาบาลนี้ได้ HA นะ เหมือนเป็นที่ยอมรับของสังคม”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“การทำ HA มันดีคือ เราทำงานอยู่แล้วปกติ ซึ่งโดยปกติถ้าเราทำงานตามกระบวนการที่เรากำหนด ที่งานพยาบาลบอกว่าทุก ๆ พื้นที่ที่มีการบริการพยาบาลเราต้องใช้ Nursing Process ถ้าเราใช้ครบกระบวนการ มันมีการประเมินผลอยู่ในทุกขั้นตอนไม่ว่าจะมี HA หรือไม่มี ถ้าเราปฏิบัติตามวิชาชีพ มันมีอยู่แล้วแหละ การมี HA ก็มีเพื่อจะประกาศให้คนภายนอกเขารู้ว่า เราทำงานมีคุณภาพโดยมีผู้ประเมินจากภายนอกมาประเมินว่า OK เรามีคุณภาพ ถ้าจะโดยจริง ๆ แล้วโดยการทำงานเราประกันตัวเองทุกขั้นตอนในการปฏิบัติวิชาชีพไม่จำเป็นต้องให้ใครมาประกัน แต่เราจะประกันแบบนี้มันเหมือนยกหางตัวเองมากเกินไป ต้องให้บุคคลภายนอกมาสอบเพื่อให้บุคคลภายนอกเขายอมรับนับถือ”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 15)

“การที่มี HA เข้ามาเป็นการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลเรา เพื่อที่จะให้ผู้รับบริการได้รับความปลอดภัย ได้มาตรฐานตามหลักวิชาชีพคือ การดูแลของพยาบาลเป็นไปตามมาตรฐาน ถูกหลัก คนไข้ได้รับความพึงพอใจต่อการให้บริการระยะเวลาในการดูแลคนไข้เหมาะสมกับโรคที่เขาเป็น”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

## 1.2 เป็นการทำงานที่ต้องอาศัยระบบและร่วมกันเป็นทีม

การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เป็นการรับรองว่าโรงพยาบาลมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพบริการ ซึ่งแสดงออกให้เห็นด้วยการมีระบบงานที่ดี มีแผนงานที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้นเป็นการรับรองการทำงานทุกแผนกในโรงพยาบาล โรงพยาบาลจึงต้องพัฒนาการทำงานในทุก ๆ จุด ดังนั้นจึงพบว่าพยาบาลให้ความหมายของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่า เป็นการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน เป็นระบบระเบียบได้มาตรฐานและคุณภาพ ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบได้ทุกหน่วยงาน ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“จริง ๆ แล้วพี่ก็รู้สึกดีนะ เพราะเรารู้สึกว่า HA มันทำให้งานมีคุณภาพ คนจะได้พัฒนาตัวเองเพื่อให้งานมันดี แล้วก็ต้องทำงานเป็นทีม มีผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง แล้วเราก็ต้องมองงานให้ต่อเนื่อง ถ้าทุกคนเห็นว่าตรงนี้ดี โรงพยาบาลก็อาจจะดีขึ้นมาก ก็อยากให้เกิด...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“...พอมันเป็นระบบทุกคนก็เริ่มเห็นความสำคัญของปัญหา พอมีปัญหาผู้ใหญ่ลงมาช่วยเราแก้ปัญหามากขึ้น ซึ่งเมื่อก่อนนี้เราต้องช่วยเหลือตัวเองมาตลอด แต่ตอนนี้พอเรามีปัญหาก็จะมีระดับ ระบบที่ช่วยแก้ปัญหา อย่างเรื่องของความเสี่ยง อะไรที่เป็นเรื่องของความเสี่ยงพอเรารายงานขึ้นไป เรื่องไหนสำคัญก็ลงมาช่วยเหลือเรามากขึ้น”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“HA ก็คือ ระบบที่มันมาจัดการให้เราปฏิบัติ Match ไปกับผู้รับบริการ ญาติ หรือว่าผู้ร่วมงานทีมสหสาขาแล้วก็ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันใน Ward ในองค์กรของเราให้มันมีแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องและเป็นในบริบทที่เราเป็น จะลอกเลียนแบบกันได้แต่อยู่ในขอบเขตที่เราจะทำได้ถูกต้อง เราเน้นผู้ป่วยปลอดภัย เน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

“ถ้าเริ่มทำตอนนั้นนะ ไม่ชอบ ไม่รู้ทิศทาง แต่ตอนนี้ทำหลายปีขึ้นก็ชอบได้มีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทำให้ระบบเป็นระบบมากขึ้น คือ การทำงานเป็นระบบ หมายถึงคนด้วยผู้ร่วมงานไปเป็นทีมเป็นระบบ”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

“...รู้สึกว่าจะต้องทำงานกันเป็นทีม มีส่วนร่วมในการทำงาน เพราะว่ามันเป็นการ  
 ประกันคุณภาพ มีการตรวจสอบงานที่เป็นมาตรฐานขึ้นเป็นแนวทางเดียวกัน...  
 เราเอากระบวนการ HA มาใช้ ทำให้เรารู้ว่าเราจะไปทางด้านไหน ให้อยู่ในกรอบเดียวกัน  
 ไม่ใช่แบบเป็นลูกปูเดินลงทะเลเหมือนกันแต่คนละทาง แต่เราไปด้วยกันก็เดินไปทาง  
 เดียวกัน มีกรอบ มีกระบวนการ มีผลลัพธ์ที่เด่นชัดมากขึ้น มีการวิเคราะห์ มีการ  
 ตรวจสอบ ก็คือทำแบบเป็นรูปธรรม” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

## หัวข้อหลักที่ 2 การเข้าร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

จากการศึกษาการมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการดำเนินการพัฒนาและรับรองคุณภาพ  
 โรงพยาบาล มีหัวข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับการเข้าร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลอยู่ 4  
 หัวข้อด้วยกันคือ

- 2.1 การถูกคัดเลือกให้เข้ามามีส่วนร่วม
- 2.2 ความรู้สึกที่ไม่ดีในตอนต้น
- 2.3 การปรับตัว
- 2.4 เปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นภายหลังได้เข้าร่วมงาน

### 2.1 การถูกคัดเลือกให้เข้ามามีส่วนร่วม

จากการศึกษาพบว่า ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพ  
 โรงพยาบาลนั้น ผู้ให้ข้อมูลทุกคนเข้ามาโดยได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาและ  
 รับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการคัดเลือกโดยผู้ตรวจการพยาบาลประจำสายงาน  
 หรือหัวหน้าตึก ให้เข้าเป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ รวม 12 กิจกรรมซึ่งประกอบด้วย 1) การ  
 บริหารความเสี่ยง 2) การเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล 3) การเฝ้าระวังความปลอดภัยเคลื่อนทางยา  
 4) การทบทวนความสมบูรณ์ของเวชระเบียน 5) การทบทวนการช่วยเหลือผู้ป่วยภาวะวิกฤติ  
 6) การดูแลการรับย้าย ส่งต่อ และการปฏิเสธการรักษา 7) การทบทวนข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียนของ  
 ผู้ใช้บริการ 8) การดูแลผู้ป่วยจากเหตุการณ์สำคัญ 9) สิ่งแวดล้อม 10) การทบทวนการตรวจรักษา  
 โดยผู้ไม่ใช่แพทย์ 11) การทบทวนความรู้ทางวิชาการ และ 12) การทบทวนการใช้ทรัพยากร ในการ  
 เลือกพยาบาลเข้าเป็นคณะกรรมการดำเนินการนั้น หัวข้อพิจารณาจากความรู้ ความสามารถของ  
 แต่ละคนหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการทำงานคุณภาพ ดังคำบอกกล่าวต่อไปนี้

“ได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าสาย โดยเขาไม่ได้ถามอะไร อาจจะเป็นโดยหน้าที่ของพี่ก็ได้ ก็พี่เป็นประธานครูคลินิก คงจะต้องเข้าไปตรงนั้น หรือเนื่องจากเราสัมผัสกับเบื้องล่าง...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“เข้ามาโดยการเลือกของหัวหน้า เหมือนกับหัวหน้า Assign ให้ เหมือนกับจัดให้ว่า คุณอยู่กิจกรรมนี้นะ คนนี้อยู่กิจกรรมนี้นะ ก็มี 12 กิจกรรม ก็จะ Assign แต่ละคนไปตามกิจกรรมต่าง ๆ ก็ OK เข้าอะไรก็ได้ เผอิญได้ไปอยู่ความเสี่ยง”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“พี่หัวหน้าเขามอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบกันหลากหลาย แล้วแต่ว่าแต่ละคนดูแลเรื่องอะไร หัวหน้าเขาจะจัดให้ตามลำดับ ก็ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการความเสี่ยง แล้วหัวหน้าส่งไปอบรม ไปประชุมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยง...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ทุกคนที่ตึกจะมีหน้าที่งานของตัวเอง หัวหน้าจะแจกจ่ายไปว่า คนนี้รับกิจกรรมนี้ คนนี้รับผิดชอบกิจกรรมนี้ ทุกคนมีส่วนร่วม... พี่หัวหน้าจะดูว่ากิจกรรมไหนใครเหมาะสมที่จะทำ....”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

“...โรงพยาบาลเราไม่เคยมีหน่วยงานที่ทำงานเกี่ยวกับคุณภาพ พอดีช่วงนั้นโรงพยาบาลทำเรื่อง ISO พี่ชอบอยู่ด้วยก็ไปเป็นหนึ่งในทีมก็ไปอบรม... ตั้งแต่นั้นมาก็ติดอยู่ในทีมของคุณภาพก็เป็นกรรมการกันต่อมา พอจบเรื่อง ISO ก็ต่อเรื่อง มาทำเรื่องของ HA เคยถามที่ประชุมว่าจะให้ใครมาทำในเรื่องของคุณภาพตรงนี้ พอถามงานพยาบาลเขาก็ยังส่งพี่มาทำอยู่...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

## 2.2 ความรู้สึกที่ไม่ดีในตอนต้น

ในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้น ในขั้นตอนแรกต้องมีการสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหาร และสร้างทีมนำ หลังจากนั้นต้องมีการสร้างความตระหนักแก่เจ้าหน้าที่ มีการอบรมให้ความรู้ สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ให้ทุกคนได้รับทราบ เพื่อให้ได้ใจและสร้างทีม แต่จากการศึกษาพบว่า พยาบาลได้บอกความรู้สึกในระยะเริ่มต้นของการดำเนินการเพื่อนำ

โรงพยาบาลไปสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ รุนวาย สับสน ไม่มีความสุข และเห็นว่าเป็นเรื่องการเพิ่มภาระงาน ทั้งนี้เนื่องจากโรงพยาบาลขาดคนที่มีประสบการณ์โดยตรงในการดำเนินการเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ ทำให้การดำเนินการขาดทิศทาง ไม่มีขั้นตอนหรือแนวทางที่ชัดเจน ดังนั้นการเริ่มต้นลงมือดำเนินการจึงทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นปกติเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งนำมาซึ่งความรู้สึกไม่เป็นมิตร มีความยุ่งยาก และไม่มีความสุขในการดำเนินการตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ดังคำบอกกล่าวดังนี้

“ตอนแรกรู้สึกว่ามันยุ่งยาก มันอะไรไม่รู้ ลอย ๆ รู้สึกว่าเราทำไม่ได้หรอก เราไม่รู้อะไรจริงเลย ไม่รู้อะไรมันแค่นั้น เมื่อก่อนมีนโยบายลงมาบางคำพูดก็ไม่ใช่ เหมือนเราเดินผิดทาง ก็เลยคิดว่าเป็นเรื่องยุ่งยากทำไม่ได้ ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“มีความรู้สึกที่โรงพยาบาลมันยาก เพราะมันเหมือนกับว่าความคิดหรืออะไรไม่เป็นแนวทางเดียวกัน คือเขาไม่วางแนวทางให้มันถูกต้องมา ชำรงบนกำหนดมาอย่างนี้ แล้วให้ข้างล่างปฏิบัติ กลายเป็นให้คิดกันเอง คือคิดจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน บางอย่างพี่ก็เลยรู้สึกว่ามันยาก...มีความรู้สึกว่ามันยุ่ง ไม่เป็นขั้นตอน ยากต่อการปฏิบัติ เหมือนกับว่าข้างบนไม่รู้จริงในเรื่องกระบวนการของ HA แล้วมาสั่งข้างล่างทำ เหมือนกับว่าไม่ค่อยเข้าใจ ไม่มีความสุขที่จะทำ”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“รู้ว่า HA คืออะไร แต่ไม่รู้ว่าจะทำไปอย่างไร... ก็ลองผิดลองถูกคือ ทำไปก่อนไม่ใช่ก็เปลี่ยน...รู้สึกว่าการเพิ่มภาระงาน แล้วก็จะเอาอย่างไรก็ไม่เอาให้มันสิ้นสุดเสียที่เราประกาศทำตั้งแต่ปี 43 ก็ไม่เสร็จสักที ลองผิดลองถูก พอถึงเวลาใกล้ก็มาจัดแทนที่เราจะค่อยเป็นค่อยไป...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

## 2.3 การปรับตัว

จากการศึกษาพบว่า การที่โรงพยาบาลขาดคนที่มีประสบการณ์โดยตรงในการดำเนินการเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ ทำให้การดำเนินการขาดทิศทาง ไม่มีขั้นตอนหรือแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน พยาบาลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการต่าง ๆ

ส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมที่ตนเองได้รับมอบหมาย จึงมีการชวนช่วยหาความรู้ และแนวทางการดำเนินการด้วยวิธีที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การเข้ารับการอบรมทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล การศึกษาจากหนังสือ ตำรา อินเทอร์เน็ต การปรึกษาผู้รู้ แลกเปลี่ยนวิธีการ ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงพยาบาล และการดูงานจากหน่วยงานที่ได้รับการรับรอง คุณภาพแล้ว เพื่อให้ตนเองเกิดความเข้าใจและทราบแนวทางปฏิบัติกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ตามคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“...ตอนแรกเราไม่รู้แบบแผนเลยมาจะดำเนินการอย่างไร พี่ก็จะไปค้นหาข้อมูลใน พรพ. ในInternet ที่บ้าน ก็อ่านอยู่ในนั้นแล้วพิมพ์ออกมา มีหลายโรงพยาบาลที่เขาทำอะไรกันก็เป็นตัวอย่าง.....ในบางเรื่องก็ค้นหาจากหนังสือ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“พี่ไปดูงานที่ศิริราช โดยส่วนตัว พี่หัวหน้ามีญาติเป็นพยาบาลอยู่ที่ศิริราช ก็ขอไปดูแนวทางว่าเขาทำอย่างไร แล้วก็ไปดูงานของโรงพยาบาลเอกชน ก็ดูแนวทางเขามา แล้วก็ศึกษาจากหนังสือ ฝ่ายวิชาการของงานพยาบาลเขาก็มาสอนเรื่อง Discharge Planning การประเมินตนเองว่าจะต้องทำอย่างไร” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

“ก็อ่านหนังสือแล้วก็ไปอบรม เปิดหาใน Internet ของ พรพ. เขาจะมี Course อบรมหลักสูตรต่าง ๆ เราเองก็ต้องไปอบรมตัวเราด้วยจากข้างนอก เราถึงจะมาอบรมเขาได้ เราต้องเตรียมความพร้อมของเรา เวลาเขามีไปดูงานเราก็ขอไปดูงานกับเขาด้วย ไปบางที่ไม่รู้ว่าเขาพูดเรื่องอะไร ไม่รู้จักก็เอาหนังสือมาอ่าน เอาภาษา มาแปล ไปหลายที่เราต้องเตรียมความพร้อมของเรา...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

“ก็ประชุมของโรงพยาบาลหรือประชุมนอกโรงพยาบาล เราก็เอาข้อมูลมาเป็นแนวทาง เปรียบเทียบว่าเป็นอย่างไร เราจะหยิบมาปรับปรุงของเราได้อย่างไรบ้าง นอกจากนั้น อาจจะมีในหนังสือ พวกหนังสือคุณภาพโรงพยาบาล มันก็จะมีหนังสืออ่าน ช่วงนั้นมันก็จะมีหลายอย่างให้เราศึกษาคุณภาพที่เขาทำ HA “

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)



## 2.4 เปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้นภายหลังได้เข้าร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่า แม้ในการดำเนินการเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ นั้น ในระยะแรกส่วนใหญ่พยาบาลจะรู้สึกวุ่นวาย สับสน และไม่รู้แนวทางในการดำเนินการที่ชัดเจน แต่ผลการศึกษาพบว่าเมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ พยาบาลได้ใช้วิธีการชวนหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองจะต้องดำเนินการ รวมทั้งการเข้ารับการอบรมซึ่งช่วยทำให้เกิด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมที่ตนเองทำมากขึ้น ทำให้พยาบาลรู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อการ พัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลไม่ได้เป็นสิ่งที่ยุ่งยาก หรือลำบากเกินความสามารถของตนเอง ทำให้ในช่วงระยะท้ายของการดำเนินการพบว่า พยาบาลส่วนใหญ่เริ่มเปลี่ยนความรู้สึกเป็นทำงาน ด้วยความเต็มใจ พอใจ และให้การทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“แรก ๆ เลยที่ยังไม่มีการอบรม หรือให้ความรู้ ก็คิดว่ามันจะทำได้ไหม มันเป็นงาน ที่หนัก แล้วจะสำเร็จหรือเปล่า ครั้งแรกโรงพยาบาลประกาศจะทำ HA ก็คิดว่ามัน หนักเหมือนกันแต่พอเราได้ไปอบรม หรือว่ามีการให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่อง HA เรา ก็สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้...คือเราเห็นประโยชน์และคุณค่าเราจะรู้ว่าถ้าเราทำ จุดนี้ มันจะพัฒนาไปต่อเนื่องแล้วเป็นประโยชน์ทั้งตัวเราและผู้ให้บริการด้วยก็คิดว่า มันดี น่าจะทำต่อไปเรื่อย ๆ “

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“ก็เต็มใจ เป็นคนที่ว่าช่วยเหลืองานราชการได้ก็ยินดี ช่วงนั้นค่อนข้างที่จะทุ่มเท อยู่ถึง 4-5 ทุ่ม ก็อยากให้มันออกมาดีเท่าที่ทำได้ เราทำได้จะดีมากดีน้อยก็อีกเรื่อง หนึ่ง เวลาพอเขามาตรวจก็เหนื่อยกันหมด แล้วแต่ใครเหนื่อยมากเหนื่อยน้อย...ดีใจ ที่ได้ไปเรียนแล้วมีบางอย่างที่เราได้นำมาใช้ ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“แรก ๆ เรามองไม่เห็นทิศทางว่าจะไปอย่างไร เราจะเหนื่อย เพราะเราไม่รู้ HA มันคืออะไร จะทำอย่างไร ทำไม่ถึงเรียกคุณภาพ เพราะหนึ่งเราไม่รู้ สองเราถ่ายทอด ก็ถ่ายทอดไม่ได้ สามจะให้เด็กทำอะไรที่เราอยากได้ก็ได้ไม่ได้อีก อันนี้คือแรก ๆ ที่เหนื่อย พอเราไปอ่านเข้าเราก็เริ่มรู้ เริ่มเข้าใจ มันก็อ้อ... ไม่เห็นมีอะไรทำอะไรก็ได้ที่ให้มามีคุณภาพ ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

นอกจากนี้การศึกษาพบว่า พยาบาลบางส่วนมีความรู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นงานหรือเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งทำให้งานที่มีมากอยู่แล้วมีเพิ่มมากยิ่งขึ้น และโดยที่สังเกตเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงพยาบาล พยาบาลจึงพยายามดำเนินการต่อไป ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“ตอนนี้ก็ทำไปตามหน้าที่ ทำตามหน้าที่ของพี่ก็คือ เขาให้เราทำ เราก็ทำไปตามนั้น เพราะมันเป็นหน้าที่ที่ต้องทำก็ทำไป ถามว่าเราให้ความร่วมมือไหมว่าจะต้องทำ HA พี่ว่าทุกคนก็อยากให้ได้ HA ก็พยายามทำ...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“...เราบอกว่าทุกคนต้องมีส่วนร่วม ทุกคนจะต้องออกแรงกาย แรงใจ แต่เท่าที่เป็นจริงมันไม่ได้ทุกคน เพราะว่าเราต้องทำงานเป็นทีม แต่ไม่ด้วยความสมัครใจทุกคน บางคนทำเพราะต้องทำ งานมันเชื่อมกันเพราะถ้าคนหนึ่งไม่ทำมันก็จะซืดไป เพราะฉะนั้นต้องกระตุ้น เหมือนว่าต้องไชลานมากเลยว่า คุณต้องทำแล้วนะ ถ้าคุณไม่ทำคนอื่นจะต่อไม่ได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“ความรู้สึกของพี่ งานประจำมันมีค่อนข้างจะเยอะอยู่แล้ว พอมาทำ HA ในความรู้สึกพี่ว่ามันเพิ่มภาระพี่นะ แต่ว่าพอผลลัพธ์ออกมามันก็ OK ...ก็เริ่มชินแล้ว ทำได้คือมันก็ไม่ได้ยากอะไรถ้าเราจะทำ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

ในการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจว่า พยาบาลที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการมีหลายระดับด้วยกันทั้งระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าตึก และระดับผู้ตรวจการพยาบาล ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านอายุ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ในการดำเนินการของคณะกรรมการนั้นต้องมีการติดต่อประสานงานทั้งกับพยาบาลด้วยกันเองและสาขาวิชาชีพอื่น ๆ พยาบาลส่วนใหญ่จึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการดำเนินการเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพนั้น พยาบาลที่เข้ามาเป็นคณะกรรมการควรเป็นคนที่ทุกคนในหน่วยงานเชื่อถือ เป็นคนที่ถ่ายทอดข้อมูลเป็น มีเทคนิคจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ต้องมีความรู้ในเรื่องของการรักษาพยาบาล ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีอาวุโส ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

"อย่างน้อยก็ต้องที่ความรู้ในด้าน HA ก่อนว่า HA มันคืออะไร เขาถึงจะมาสอนให้คนอื่นรู้ เขาถึงจะทำงานจุดนี้ออกมาได้ ที่จะนำทีมได้ ความรู้ต้องเป็นหลัก อย่างเก็บตัวชีวิตถ้าคุณไม่รู้จะไปบอกคนอื่นได้อย่างไร ความรู้เรื่อง HA ต้องมาก่อน เพราะเขาต้องถ่ายทอดให้เรารู้ ต้องมีหลักการวิธีการถ่ายทอดด้วย กว่าจะรู้ให้จริง มันมีอุปสรรคเยอะนะ แกนนำควรมีหลักการถ่ายทอด มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพ มีเทคนิคการจูงใจ ที่จะมาพูดให้คนอื่นเชื่อที่จะทำตาม..."

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

"ต้องเป็นคนช่างสังเกต เป็นคนที่ทุกคนยอมรับนับถือ เพราะว่าบางทีต้องแนะนำคนอื่น บางทีต้องซื้อสัตย์พอสมควร ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เราทำความผิด บางทีอาจจะมึนปิด ถ้าไม่รายงานอาจทำให้คนอื่นละเลยไปไม่ตระหนักถึงความเสี่ยงตรงนี้ และต้องเป็นคนพิเศษนิดหนึ่ง คือต้องเป็นคนที่มีคำพูดให้ทุกคนเชื่อถือได้ ให้ทุกคนทำตามได้ มันเป็นจิตวิทยานั่นละ สามารถชักจูงให้คนทำตาม" (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

"IT ก็สำคัญ เพราะมันมีการเชื่อมโยงข้อมูลเราไม่ได้อยู่หน่วยงานเดียว มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้เป็นองคร่วม ถ้าไม่รู้ IT เลยมันก็จะช้าตามเขาไม่ทัน ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น การพิมพ์งาน การเปิด Internet Search หาข้อมูล มันต้องใช้ ก็คิดว่ามันจำเป็นไม่อย่างนั้นก็เป็นแบบเดิม ๆ เป็นโรงพยาบาลโบราณ เดี่ยวนี้อะไรก็อยู่ใน Internet ต้องเปิด Internet ค้น"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

"เลือกทีมพยาบาลเข้ามาอย่างน้อยต้องมีความรู้เรื่อง IT ความรู้เรื่องการพยาบาลซึ่งเป็นพื้นฐานที่เราต้องรู้อยู่แล้ว ต้องมีความรู้เรื่องการรักษาพยาบาลในวงการพยาบาล เพื่อที่จะได้ใช้ได้อีกเป็นความรู้....ส่วนใหญ่พยาบาลเราจะเป็นผู้ประสานงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับคนงานเราก็ต้องดูแลเขา บริक्षाแพทย์ทุกแผนก นักสังคมสงเคราะห์ นักกายภาพ โภชนากร ใครจะมาอยู่ตรงนี้ต้องมีความรู้ในเรื่องนี้..."

(ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 11)

“ในเรื่องการกำกับติดตามหรืออะไรที่มันมีบทบาทที่จะสั่งการได้ มันต้องเป็นพยาบาลที่ต้องอาวุโสหน่อย จะได้ดูแลและบอกเขาได้...เราก็ควรมีความเสียสละให้องค์กร และเป็นแบบอย่างที่ดีให้น้อง สามารถถ่ายทอดข้อมูลเป็น เป็นตัวแทนสื่อสารประสานงานได้ ไม่ใช่ไปนั่งฟังข้อมูลอย่างเดียว ปัญหาอย่างไรก็มีอยู่แล้วถ้าเราไม่พูดนั่งฟังอย่างเดียวก็ไม่เกิดประโยชน์ ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก กล้าที่จะพูด กล้าเสนอความคิดเห็นออกมา”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

### หัวข้อหลักที่ 3 ประสพการณ์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

โดยทั่วไปแล้วการมีส่วนร่วมในงานเป็นการที่บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหรือช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการตามวิธีการและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน การมีส่วนร่วมในงานมีลักษณะที่แตกต่างกันไปเช่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ มีส่วนร่วมในผลประโยชน์ มีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลที่จำเป็น การได้รับความรู้หรือทักษะที่จะเป็น การให้ข้อมูลข่าวสาร และการให้คำปรึกษา เป็นต้น จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของพยาบาลในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โรงพยาบาลมีอยู่ 2 ลักษณะคือ

- 3.1 ลงมือปฏิบัติในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
  - 3.1.1 เป็นแกนนำในการปฏิบัติการ
  - 3.1.2 มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ
- 3.2 การได้รับผลประโยชน์
  - 3.2.1 มีการพัฒนาตนเอง
  - 3.2.2 มีความภาคภูมิใจ
  - 3.2.3 สัมพันธภาพของบุคลากรทุกฝ่ายดีขึ้น
  - 3.2.4 พัฒนาระบบคุณภาพบริการให้เป็นระบบมาตรฐาน
  - 3.2.5 โรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม

### 3.1 ลงมือปฏิบัติในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ เป็นการดำเนินการตามโครงการและแผนงาน เป็นการก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลงานที่ปรากฏ จากการศึกษาพบว่า ในการเริ่มต้นของความต้องการให้โรงพยาบาลเข้าสู่ระบบการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้น เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงคือ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงพยาบาล กำหนดนโยบายออกมา แล้วประชุมแจ้งให้หัวหน้างานทุกหน่วยงานรับทราบ ว่า โรงพยาบาลต้องการเข้าสู่ระบบการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังนั้นพยาบาลจึงไม่ได้มีส่วนในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย แต่โดยที่หัวหน้าพยาบาลซึ่งเป็นเสมือนตัวแทนของโรงพยาบาล ได้เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูง จึงรับทราบนโยบายและแผนงานการดำเนินการเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ และได้รับมอบหมายให้นำนโยบายแจ้งให้พยาบาลที่อยู่ในความรับผิดชอบทราบโดยทั่วกัน ซึ่งหัวหน้าพยาบาลได้มีการจัดประชุมเพื่อถ่ายทอดและชี้แจงนโยบาย ตลอดจนแผนการดำเนินการให้ผู้ตรวจการพยาบาล และหัวหน้าหอผู้ป่วยรับทราบ หลังจากนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดรายละเอียดของแผนการดำเนินการต่าง ๆ สูพยาบาลระดับปฏิบัติการทุกคน พยาบาลแต่ละคนจึงเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ โดยมีวิสัยทัศน์เข็มมุ่งและเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งพบว่า พยาบาลส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการดำเนินการให้โรงพยาบาลเข้าสู่ระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังนี้

3.1.1 เป็นแกนนำในการปฏิบัติการ

3.1.2 มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ

#### 3.1.1 เป็นแกนนำในการปฏิบัติการ

ในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เป็นการดำเนินการที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม มีแผนงานที่ชัดเจน มีการทำงานที่เป็นระบบและเป็นแนวทางเดียวกัน จากการศึกษาพบว่า พยาบาลที่เป็นกรรมการดำเนินการนำโรงพยาบาลเข้าสู่ระบบการการรับรองคุณภาพ จะเป็นตัวแทนหน่วยงานเข้าร่วมประชุมกับทีมของตนเองเพื่อรับทราบนโยบายของโรงพยาบาล รายละเอียดกิจกรรมและวิธีดำเนินกิจกรรมที่ตนเองได้รับมอบหมาย หลังจากนั้นก็นำมาแจ้งให้ทุกคนในหน่วยงานทราบว่าในกิจกรรมนั้น ๆ ต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือให้หน่วยงานปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน และยังคงควบคุมดูแลให้กิจกรรมในหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้อง รวมทั้งนำเสนอผลการดำเนินการของหน่วยงานให้ที่ประชุมทราบ ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“ไปประชุมมาก็ต้องมาแจ้งให้หัวหน้าทราบ ในส่วนของเจ้าหน้าที่ก็ต้องแจ้งเขา มีอะไรที่ต้องแจ้งเรื่องที่เราไปประชุมมาว่าให้ทำอะไรบ้าง บางทีก็ต้องพูดเรื่องของความเสี่ยง เรื่องของติดเชื้อว่าตอนนี้เขามีอะไรเปลี่ยนแปลงบ้าง ให้ทุกคนรับทราบว่าตอนนี้ต้องทำอะไรบ้าง...บางทีบางเรื่องมันเป็นปัญหาขึ้นมาเราก็จะให้คนอื่นเสนอความเห็นว่าจะแก้ไข แล้ววางแนวทางว่าจะทำอะไร ก็มาทำเป็นแนวทางป้องกันของหน่วยงาน...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ของพี่เป็นตัวแทนการเฝ้าระวังการติดเชื้อของ ward ก็เข้าร่วมประชุมตามที่เขานัดเอง แล้วก็นำเสนอในที่ประชุมว่าอะไรเป็นยังไงบ้าง แล้วก็กลับมาที่ Ward ก็คือหมายถึงว่าเอาที่เราไปประชุมมาพูดให้ที่ Ward ฟังว่าเป็นยังไงบ้าง ทำอะไรยังไงบ้างแล้ว ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“งานพยาบาลเขามีนโยบายว่าจะทำอะไร เราก็เป็นสื่อกลางที่จะมาบอกข้างล่างว่าต้องทำอย่างนี้ละ เพื่อให้สอดคล้องกับงานพยาบาลเหมือนกับเป็นตัวเชื่อม ตัวสื่อสาร เป็นเหมือนส่วนหนึ่งที่จะช่วยตรวจสอบความถูกต้องหรือให้ข้อเสนอแนะแก่คนใน ward “

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

“ทำหน้าที่ตามที่เขามอบหมายมาก็คือ คอยควบคุมดูแลให้ใน Ward ดูแลเรื่องความเสี่ยงตามระบบ ถ้ามีเหตุการณ์เราก็บันทึก ถ้ามีเหตุการณ์เร่งด่วนก็มีขั้นตอนในการที่จะต้องรายงานตามลำดับชั้น แล้วเดือนหนึ่งก็รวบรวมส่งไปที่งานพยาบาลส่งที่ประชุมความเสี่ยง แล้วก็ส่งที่หัวหน้าแผนก.....เราเป็นคนรู้ข้อมูลเราก็มีหน้าที่ไปถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติการรับทราบ ก็คือต้องเน้นว่ามันมี risk ขึ้นมาก็ต้องเขียน...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

การศึกษาพบประเด็นที่น่าสนใจคือ การปฏิบัติงานของพยาบาล นอกจากภาระงานด้านการดูแลให้การพยาบาลแก่ผู้ป่วยแล้ว ยังมีหน้าที่พิเศษอื่น ๆ ตามที่หัวหน้ามอบหมายให้ การที่มีระบบการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเข้ามา ทำให้ต้องมีการเก็บข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น และมีเอกสารที่ต้องบันทึกไว้เป็นหลักฐานมากขึ้น พยาบาลได้ให้ความสำคัญกับภาระงานการดูแลผู้ป่วยให้เสร็จสิ้นทันเวลา แต่ภาระงานพิเศษอื่น ๆ และการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพบริการจะต้องใช้เวลาหลังเลิกงานหรือใช้เวลาส่วนตัว ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“..เพราะฉะนั้นให้พี่มีเวลาที่จะมาทำเรื่องของ HA จริง ๆ แล้วไม่มีเวลาพอ เพราะว่าคนไข้ต้องมาก่อน คนไข้ต้องเรียบริยก่อน ฉะนั้นกว่าจะว่างที่จะมาดูในเรื่องของเอกสาร HA หรือคั่นตรวจสอบว่า น้องทำอะไรกันไปถึงไหนแล้ว หรือว่าอะไรที่พี่ต้องลงไปดูว่าเขาไม่เข้าใจตรงไหนมันก็ซ้ำมาก พี่ต้องอยู่เย็นเอาเวลาหลังเลิกงานมาดู หรือไม่ก็หิ้วไปบ้านนิดหน่อยถ้าไม่ไปไหน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“งานกับเวลาไม่ค่อยสัมพันธ์กัน งานเยอะ ไหนเราจะต้องปฏิบัติกับคนไข้ ไหนเราจะต้องมาเขียนพวกเอกสาร เขาว่าเอกสาร HA ไม่จำเป็นไม่มากเหมือน ISO แต่ที่เขาให้เอกสารมาก่อนข้างเยอะเหมือนกัน จะมีพวกบันทึกทางการแพทย์ที่มีอะไรเพิ่มมาอีกเยอะ บางทีคนไข้กลับบ้านที่เขียนตั้งหลายที่มันก็เขียนเยอะเหมือนกัน...ไม่รู้ว่ามีที่อื่นเขามีปัญหาหรือเปล่า ในเรื่องของการเขียน บางครั้งคนไข้ไม่ได้ปกติ บางทียุ่งรับคนไข้หนักขึ้นมาปัจจุบันทันด่วน จะให้ทำงานเต็มที่ เขียนให้ complete ไม่ได้ เราต้องทำกับคนไข้ก่อน...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

มันเพิ่มภาระงานมากขึ้น แล้วทำให้งานไม่เสร็จตามเวลา หากรับผิดชอบงานหลายอย่าง ๆ เช่น เบิกของเราก็ต้องเบิกนอกเวลา เพราะเรามีหน้าที่พิเศษอื่นทำ เพราะในเวลาเราต้องทำคนไข้ให้เสร็จทันเวลา แต่ว่าเอกสารต้องมา clear ทีหลัง แต่มันก็ไม่ใช้ทุกวัน ส่วนใหญ่จะ clear หลังส่งเวรแล้ว มันไม่ใช่ทุกวันแต่มันก็เป็นส่วนมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

### 3.1.2 มีส่วนร่วมติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการ

ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการของหน่วยงานพยาบาล หัวหน้าหน่วยงานเป็นแกนนำสำคัญในการพัฒนาคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย โดยการนำวงจรพัฒนาคุณภาพที่เรียกว่า PDCA มาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ จากการศึกษาพบว่า พยาบาลในระดับผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยติดตามว่ามีผู้ปฏิบัติตามที่ได้มอบหมาย และให้การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“ระบบคุณภาพจะเดินไปข้างหน้าได้ดี มันอยู่ที่การติดตามความก้าวหน้าของมัน ผู้ตรวจการพยาบาลจะต้องติดตาม เพราะฉะนั้นที่ต้องรู้ความก้าวหน้าของแต่ละ Ward ไปถึงไหน แล้วเขาติดขัดเรื่องอะไร คิดอะไรไม่ออก ถ้าบางเรื่องเราไม่รู้ เราต้องหาผู้รู้ไปบอก...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 12)

“...ทุกวันพฤหัสบดีจะมีตัวแทนในกลุ่ม 4 กิจกรรม เข้ามานำเสนอมผลงานให้ระดับ หัวหน้าหอผู้ป่วยและแพทย์ Staff ฟัง ที่ไม่ต้องไปควบคุม 4 คนนี้ อันไหนมีการเปลี่ยนแปลง มีการแก้ไขเขาจะมาบอกเรา เราจะติดตามดูห่าง ๆ เราในฐานะหัวหน้าหอ เรารู้การเปลี่ยนแปลงและการก้าวหน้าทุกวันพฤหัสบดีอยู่แล้ว...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

“...เราก็จะต้องดูแลหน่วยงานที่เรารับผิดชอบว่าแต่ละหน่วยนั้น เขาทำการประเมินตนเองไว้แบบนี้ แล้วการเก็บตัวชี้วัดต่าง ๆ เขาทำได้หรือไม่ คือเราต้องไปให้การดูแล ให้คำแนะนำว่าเขาติดขัดตรงไหน เขาต้องการอะไร เวลาติดตามดูแลเราก็จะมีตัวชี้วัดที่เราจะดูแลใช่ไหมว่า ตัวชี้วัดตอนนี้ไปถึงไหนแล้ว มันติดขัดอะไร ถึงเวลาที่ ต้องเก็บหรือยัง การเก็บขบวนการเป็นอย่างไร...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 15)

นอกจากนี้ในการศึกษาพบว่า การที่โรงพยาบาลสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพบริการจนได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เกิดจากผู้บริหาร ความร่วมมือของบุคลากร ทุกคนทุกสาขาวิชาชีพ และแรงผลักดันจากภายนอกที่ทำให้โรงพยาบาลต้องเร่งดำเนินการเพื่อให้ได้รับการรับรองคุณภาพคือ โรงพยาบาลที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียงได้รับการรับรองคุณภาพแล้ว และนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขที่ว่า โรงพยาบาลที่จะรับผู้ประกันสุขภาพถ้วนหน้า 30 บาทจะต้องได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“ถ้าให้ผมมองก็ไม่ค่อยแน่ใจเหมือนกัน บังเอิญว่าตอนนี้เป็นนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขว่า โรงพยาบาลจะต้องได้ HA ไม่อย่างนั้นเราก็จะรับ 30 บาทไม่ได้ แต่ในข้อเท็จจริงเนี่ยยังไงเราก็ต้องรับคนใช้ ถ้าเราไม่ได้ HA เหมือนกับเราไม่ได้อยู่ใน Range ที่จะให้บริการได้...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)



"ผ่านหรือไม่ผ่าน ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเหมือนกัน เพราะว่าบางที่เราทำได้แล้วมาตรฐานเราทำได้ขนาดนี้ เราไม่รู้หรอกว่าเขาจะให้เราผ่านหรือไม่ แต่อาจจะเป็นผู้บริหารเรามีวาทะ คารม มีมนุษยสัมพันธ์ มีอะไรดีที่จะไปคุยกับ พรพ. ในกลุ่มระดับผู้บริหารที่เวลาเขาถามเพราะว่าต้องมีการเข้าประชุมและก็ต้องมีการตอบอะไรด้วย ไม่ใช่จะมาดู ๆ อย่างเดียว ผู้บริหารเก่งมันก็ผ่านไปได้เหมือนกัน ระดับเราทำดีแล้วแต่ไม่ถึงขนาดว่าดีเลิศ แต่พอผู้ใหญ่เขาไป Present ดี พรพ.เขาอาจจะ OK ก็ได้"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

"เกิดจากความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของพยาบาลและหมอ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกคนเพราะว่าการพัฒนางานทุกงานให้มันดีขึ้นในแต่ละงาน พอทุกคนพัฒนาในแต่ละงานเหมือนเซลล์แต่ละเซลล์พัฒนาขึ้น ตัวแม่อีกจะดีขึ้น เมื่อเซลล์แต่ละเซลล์มันดีขึ้น"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 3)

"...ถ้าเปรียบก็เหมือนวงล้อเกวียน ตัวดุมในวงล้อก็เหมือนผู้ตรวจการ ซึ่งที่ออกมาหมายถึงทีม แต่วงล้อทั้งหมดมันจะหมุนไป มันจะหมุนได้ด้วยตัวดุม เพราะฉะนั้นถ้าผู้บริหารไม่ลงเล่นก่อน ถามว่ามันจะหมุนไปได้ไหม มันอยู่ที่ตัวดุมตรงนี้... ผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากที่จะลงไปให้ขวัญและกำลังใจ..."

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 12)

"เราอาจจะมีความกดดันจากโรงพยาบาลรอบด้านก็ได้ เขาได้รับ HA ไปแล้ว มันเป็นการันตีว่า HA ถ้าไม่ได้เราจะสูญเสีย Cost ไปที่ลงทุนอะไรหลาย ๆ อย่าง แล้วก็เสียเรื่องคนไข้ คือความเชื่อมั่นในบริการจะน้อยลง การเป็นเครือข่ายในสายโรงพยาบาลดูจะแยกเป็นอีกระดับอีกพวกหนึ่ง"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

"ความร่วมมือแรงร่วมใจไม่ว่าจะอะไรก็แล้วแต่ ถ้าไม่มีความร่วมมือร่วมใจ HA เกิดขึ้นไม่ได้ ผู้บริหารจะเก่งแค่ไหนก็เกิดไม่ได้ อย่างที่พี่บอกตั้งแต่คนงานจนถึงผู้บริหารสูงสุดต้องร่วมมือร่วมใจกัน จุดสำคัญในการทำ HA ก็คือ ร่วมแรงร่วมใจซึ่งกันและกันว่าทุกคนมีความสำคัญต่อวงล้ออันนี้ทั้งสิ้นคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งก็ทำไม่ได้..."

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 15)

จากการศึกษาชี้ชัดว่า พยาบาลเป็นแกนนำสำคัญในการปฏิบัติเพื่อให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล แต่ผลการศึกษาพบว่า มีประเด็นคือ พยาบาลส่วนใหญ่ยอมรับว่า ในการดำเนินการเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสหวิชาชีพและทุกคนในโรงพยาบาล แต่พยาบาลเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการเนื่องจากพยาบาลเป็นบุคลากรที่มีจำนวนมากที่สุดในโรงพยาบาล และเป็นคนที่อยู่ใกล้ชิดกับคนไข้มากที่สุด มีการทำงานต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้พยาบาลรับรู้ปัญหาที่จะนำมาแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการบริการ นอกจากนี้พยาบาลยังเป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างผู้ให้บริการกับสหวิชาชีพอื่น จะเห็นได้ว่ากิจกรรมใด ๆ ที่มีพยาบาลเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมนั้นจะดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“HA ได้มาเพราะพยาบาลเป็นหลักสำคัญ เพราะเราเป็นคนที่ต้องปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไร เราเป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงในทุกหน่วย ฉะนั้นถ้าพยาบาลไม่ให้ความร่วมมืองานนี้ไม่สำเร็จหรอก เพราะเราเป็นคนกลุ่มใหญ่ด้วย และเป็นตัวเชื่อมโยงทุกหน่วยงาน สหวิชาชีพเราเป็นตัวเชื่อมโยงหมดเลย คนไข้มีอาการเรารู้ก่อน ต้องรายงานแพทย์ คนไข้ไม่พึงพอใจเรารู้ก่อนประมาณนั้น”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“พยาบาลเหมือนเป็นตัวบุกเบิกเลย พยาบาลเป็นคนที่ใกล้ชิดกับคนไข้มากที่สุด เพราะฉะนั้นถ้าเราไม่เดิน คนอื่นก็จะเดินตามได้น้อยมาก เราอยู่ใกล้ชิดคนไข้เรารู้ว่าเป็นอย่างไร และพยาบาลเป็นตัวประสานกับคนไข้กับหม่อีกที ถ้าคนไข้อยากเจอหมอ เราก็นัดให้เขาได้พบกัน เพราะฉะนั้น พี่คิดว่าพยาบาลมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการบริการทางด้านโรงพยาบาล” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

“พยาบาลเป็นกำลังสำคัญเพราะพยาบาลมีเยอะ แล้วทุกอย่างเราเป็นคนทำเป็นตัวตั้งตัวตี จริงเลยนะอันนี้ เราเป็นตัววงจักรใหญ่ถ้าเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ได้ 70-80 % เลย เราจะเห็นว่ากลุ่มกิจกรรมไหนที่พยาบาลเราเข้าไปเยอะมันจะเดินไปได้เร็ว”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

### 3.2 การได้รับผลประโยชน์

ดังเป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์เป็นสิ่งที่ได้จากการมีส่วนร่วมในการดำเนินการซึ่งมี 3 ลักษณะด้วยกันคือ การมีส่วนร่วมรับผลประโยชน์ด้านวัตถุ ได้แก่ การเพิ่มรายได้หรือทรัพย์สิน ด้านสังคม ได้แก่ การได้รับบริการที่พึงพอใจจากสาธารณูปโภคทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น และด้านบุคคล ได้แก่ การรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของพยาบาลในการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล พยาบาลมองว่าตนเองได้รับประโยชน์เช่นกัน ซึ่งลักษณะผลประโยชน์นั้นสามารถจำแนกได้เป็น 4 ประการคือ

3.2.1 มีการพัฒนาตนเอง

3.2.2 มีความภาคภูมิใจ

3.2.3 สัมพันธภาพของบุคลากรทุกหน่วยงานดีขึ้น

3.2.4 พัฒนาระบบการให้บริการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน

3.2.5 โรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม

#### 3.2.1 มีการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นความต้องการของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น สามารถทำบทบาทหน้าที่ของตนได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่า การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นเรื่องใหม่สำหรับพยาบาล เมื่อพยาบาลได้รับแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการ ทำให้มีเรียนรู้เพิ่มเติมจากการได้รับการอบรม การค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต การอ่านหนังสือ และจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ตนเองได้รับความรู้ใหม่ ๆ รู้วิธีการประสานงานและการเจรจาต่อรองกับผู้อื่น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“ในส่วนตัวพี่ พี่ก็ว่าได้แนวทาง ความรู้ใหม่ ๆ กระบวนการใหม่ ๆ อาจเป็นกระบวนการเดิมแต่เรากลับมาหันมองว่าที่เราทำมาตั้งนานแล้ว เหมือนที่เราได้ความรู้ใหม่ ๆ อย่างพี่ก็ไม่เคยรู้มาก่อนว่า ใน set สวนปัสสาวะ เราใส่ savlon ใส่ เจลลี่ในขวดแก้ว มาตั้งนานแล้ว พอกระบวนการคุณภาพเข้ามา A เข้ามา เราเพิ่งรู้ว่าขวดแก้วที่เราใส่ savlon มันผสมแล้วอยู่ได้แค่ 7 วัน แต่ set สวนปัสสาวะของเรา 14 วันหมดอายุ ฉะนั้นน้ำยาตัวนี้มันก็ต้องหมดอายุแล้วแต่เราไม่เคยรู้มาก่อนจริง ๆ “

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 7)

“ในส่วนของพี่ พี่ได้ประโยชน์มากขึ้น มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เหมือนทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากขึ้น พอเรา active ทุกคนในที่ทำงานเห็นว่าเราตั้งใจทำ อย่างน้อยพอพี่เป็นหัวหน้ากลุ่มลูกน้องพี่สามสี่คนก็ตื่นตัวมากขึ้น ทำให้เราได้ความตื่นตัวนี้แหละ ไม่อย่างนั้นเหมือนอยู่ไปวัน ๆ ” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“ประโยชน์ก็คือ เรามีการพัฒนาตนเองในเรื่องคุณภาพ เราได้วิเคราะห์หรือว่าได้ช่วยพัฒนาหน่วยงานของเราด้วย ดึงข้อมูลที่คิดว่าเป็นประโยชน์ที่จะทำให้ HA มันมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา ในส่วนคุณภาพทั้งหลาย การสร้าง CQI จะทำให้เราถึงส่วนที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขออกมาแก้ไข เราก็จะพัฒนาตัวเอง....แล้วเราก็ได้เรื่องการบริหารจัดการ รู้วิธีการประสานงานกับคน การพูดกับคน การเจรจาว่าเป็นอย่างไร ต่อรองว่าในส่วนนี้จะแก้ไขอย่างไรได้ใหม่” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

“การดูแลคนไข้ทุกเม็ดเราได้ความรู้เพิ่มขึ้นมา เรามี Skill ในการดูแลคนไข้เพิ่มขึ้น มันผูกโยงกันแบบไม่รู้จบสิ้น เราทำงานมาก เราดูแลมาก เรามีความรู้มาก ทำให้เราดู Smart ขึ้น” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 15)

### 3.2.2 มีความภาคภูมิใจ

การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีผู้ได้รับประโยชน์หลายฝ่ายด้วยกัน เช่น ผู้ป่วยหรือญาติได้รับบริการที่คุณภาพ ไม่เสี่ยงต่อการดูแลรักษา ผู้บริหารสบายใจในการบริหาร มีเวลาในการคิดพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานทำงานง่ายขึ้น ความเสี่ยงลดลง บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ได้ทำในสิ่งที่ฝัน ภูมิใจ ได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง จากการศึกษาพบว่า การเข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของพยาบาล ทางโรงพยาบาลมิได้มีสิ่งใดเป็นรางวัลตอบแทน แต่สิ่งที่พยาบาลได้จากการทำงานคือ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ เป็นที่รู้จักของผู้อื่น ได้แสดงความสามารถของตนเองและมีผลงานเป็นของตนเองที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ดังคำบอกกล่าวดังนี้

“ตอนนี้พี่เต็มใจที่จะทำ ภูมิใจที่ทำ พอเราทำได้ ผลงานเรา OK เขายอมรับได้ เราก็ภูมิใจที่จะทำ แล้วทำได้ถูกทางทุกคนยอมรับ เราก็เต็มใจที่จะทำ เห็นผลงานไปได้ถูกทาง มันไม่ได้ลำบากมาก ยังไม่ท้อ มันทำให้เราใส่ใจกับปัญหามากขึ้น ทำให้เรารู้มากขึ้นว่าถ้าเกิดปัญหาเราต้องทำอย่างไร...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“ได้แสดงความสามารถของตัวเอง ได้ช่วยให้ Ward ดีขึ้น อย่างน้อยเราก็ไม่เป็น Ward ที่ไปถ่วงเขาก็ OK ผ่านระบบก็ดีใจ ก็ได้ความภาคภูมิใจ แม้ไปที่ไหนถามว่า เออคุณมาจากโรงพยาบาลไหน เออได้ HA แล้ว ทุกคนจะบ่น ๆ ทำไมอย่างนั้นทำไมอย่างนี้ แต่จริง ๆ ลึก ๆ แล้วเขาไปตอบคนอื่นเขาก็ต้องเต็มใจว่าเออเขาอยู่โรงพยาบาลที่ได้ HA แล้วนะ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“รู้สึกที่เราตระหนักเรื่องความเสี่ยงมากกว่าปกติ ถ้าเราไม่ได้มาทำความเสี่ยงตรงนี้ บางอย่างเราอาจจะละเลย แต่เรามาเป็นกรรมการเรื่องความเสี่ยงเราจะไม่กล้าข้ามขั้นตอนไม่กล้าละเลย แล้วในเรื่องของผลงานก็เหมือนกับทุกคนมีงานของตนเอง ก็ทำให้รู้ว่าเราทำสำเร็จตรงนั้นนะ ทำให้หัวหน้าเห็นในสิ่งนี้ ซึ่งในขณะช่วยกันทำหมดก็อาจจะไม่เห็นผลงานของเราตรงนี้”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

“รู้สึกสนุกดี Happy Happy กับงาน พี่ชอบงานประเภทอย่างนี้ อยากเห็นอะไรที่มันไม่อยู่กับที่ อะไรก็ได้แต่ให้มันอยู่ในกรอบ ทำงานให้มันสนุก ๆ เข้าไว้ ให้มัน ตื่นเต้น มีชีวิตชีวา ...พี่ดีใจจะตายที่สามารถทำให้โรงพยาบาลได้ทั้ง ISO และได้ HA อย่างน้อยก็เป็นคนหนึ่ง โอกาสคนอื่นที่เขาจะมาทำอย่างพี่ไม่มีหรอก อย่างน้อยคนที่ทั้งโรงพยาบาลรู้จักพี่หมด ไม่มีใครไม่รู้จัก ทำให้ผู้บริหารสำเร็จตามเป้าประสงค์พี่ก็ OK...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 11)

### 3.2.3 สัมพันธภาพของบุคลากรทุกหน่วยงานดีขึ้น

จากการศึกษาพบว่า ในการประเมินเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้น ใช้มาตรฐานโรงพยาบาลของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งมาตรฐานที่เกี่ยวกับระบบงาน กระบวนการให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพ และกิจกรรมการพัฒนา

คุณภาพของหน่วยงานหรือบริการนั้น ทำให้ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมทุกสาขาวิชาชีพทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โรงพยาบาลต้องทำงานร่วมกับพยาบาลจากหน่วยงานอื่น ร่วมกับแพทย์ นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ นักสังคมสงเคราะห์ และวิชาชีพอื่น ๆ ในโรงพยาบาล จากการที่ได้ทำงานร่วมกัน ทำให้มีการพูดคุยและรับทราบปัญหาของกันและกันมากขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจกัน มีการยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและมีบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนามากขึ้น ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

"ตรงนี้ได้ประโยชน์มาก หอผู้ป่วยมีการปรับเปลี่ยน ระบบสิ่งแวดล้อมเข้ามา 5 ส. เข้ามา ตึกมันก็สะอาดขึ้น เขาเริ่มมีการแข่งขัน แต่ไม่ได้แข่งว่าใครดีใครได้ คนคุยกันมากขึ้น แต่ก่อนไม่ค่อยคุยกัน ทีมคุยกันมากขึ้น หมอกับพยาบาลคุยกันมากขึ้น อย่างกิจกรรมการทบทวนการดูแลผู้ป่วยเห็นชัดมากเลย ที่เป็นรองประธานของกิจกรรม เพราะฉะนั้นเวลาเขาประชุมเขาต้องเชิญที่เข้าไปฟัง มันจะเป็นการคุยกันระหว่างแพทย์กับพยาบาล มีการช่วยกันวางแผนมากขึ้น...ในเรื่องของเวชระเบียนหมอก็ก็นำมาคุยกับพยาบาลมากขึ้นซึ่งแต่ก่อนไม่คุย แต่พอระบบเข้ามาบรรยากาศการพูดคุยมากขึ้น..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 12)

"HA ...มันเป็นตัวชี้วัดซึ่งเราควรทำกันอยู่แล้ว มันจะเป็นสิ่งที่ช่วยควบคุมกำกับให้เราสื่อสารกันง่ายขึ้น ทำให้เราทำงานคุณภาพใน Ward หรือกับสหวิชาชีพ ก็ไม่ต้องลำบากในการพูดจา มันมองเห็นเป้าหมายกันอยู่แล้ว แล้วเราก็ต้องใช้ตัวนี้เป็นตัวกำหนดก็จะเกิดผลดีทั้งกับผู้ร่วมงานจะทำอะไรก็นึกถึงคนไข้เป็นสำคัญ คนไข้ต้องปลอดภัย..." (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

"...การทำงานกับสาขาอื่น พอ HA ได้มาแล้วมันดีกว่าที่เคยทำมา ดีกว่าในระบบที่เร็วขึ้น อะไรที่เคยล่าช้ารอเป็นวัน ๆ ก็หมดไป ดีขึ้น แต่ละคนที่เคยเอาตัวเองเป็นตัวตั้งก็ลดลง มีการคุยกันมากขึ้น เหมือนเขาเข้าใจเรามากขึ้น"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

### 3.2.4 พัฒนาระบบการให้บริการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน

ผลศึกษาพบว่า ในการดำเนินการเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทุกหน่วยงานต้องขานรับนโยบายของโรงพยาบาลและต้องดำเนินการตามแนวทางให้ได้มาตรฐานตามที่สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกำหนด จึงทำให้การทำงานร่วมกันของสหวิชาชีพต้องมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพที่จำเป็นและเชื่อมโยงกัน มีการดูแลมาตรฐานและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพอย่างเหมาะสม มีการทำงานเป็นทีมในทุกระดับ มีทรัพยากรที่เพียงพอกับภาระงาน และมีกระบวนการที่เป็นมาตรฐานสากลโดยจะต้องมีหลักประกันว่าจะไม่มี ความเสี่ยงเกิดขึ้นกับคนไข้ โดยที่การพัฒนาคุณภาพบริการนั้นเน้นที่ผู้ป่วยเป็นจุดศูนย์กลาง และให้ผู้ป่วยมีความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการต้องทำในทุก ๆ หน่วยงาน และแต่ละหน่วยงานต้องมีการทำงานที่ประสานและเชื่อมโยงกัน ก่อให้เกิดการบริการที่เป็นระบบ มีความปลอดภัยและมีมาตรฐานมากขึ้น รวมทั้งมีหลักฐาน ตรวจสอบได้ ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“ทุกคนได้ประโยชน์เพราะทุกคนมีส่วนร่วมและช่วยผลักดันให้ได้ HA เจ้าหน้าที่ทุกคนไม่ว่าจะเป็น หมอ พยาบาล คนงานหรือสาขาอื่น ๆที่อยู่ในโรงพยาบาล ผู้ใช้บริการคือผู้ป่วยได้รับบริการที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน มีความปลอดภัยในชีวิตของเขา... จากที่มี HA การทำงานขององค์กรในโรงพยาบาลจะทำงานกันด้วยความ มุ่งมั่นและตั้งใจ มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีมาตรฐานขึ้น มีการทำงานเป็นทีม การให้ความร่วมมือ ความสามัคคีมีมากขึ้นกว่าเดิม มีการพัฒนาเครื่องมือเครื่องมือให้ทันสมัยมีความปลอดภัย มีมาตรฐานและพร้อมใช้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 4)

“...อย่าง OR รับคนไข้มารอผ่าตัดนานก็ไม่ได้แล้ว ต้องมีการวางแผนมากขึ้น เมื่อก่อนเรารับคนไข้มารอนานเกินไป แต่เดี๋ยวนี้ไม่ได้แล้ว เพราะมีระบบรองรับว่าคนไข้จะต้องมารอที่ OR ไม่เกิน 1 ชั่วโมง มันทำให้เราวางแผนมากขึ้น...การทำงานอะไรจะต้องมีความระมัดระวังมากขึ้น คือต้องให้เป็นระบบ การทำงานต้องระมัดระวังพยายามไม่ให้เกิดพลาดมากขึ้น พอมีอะไรผิดพลาดเราก็มาร่วมกันหามาตรการการแก้ไข ปัญหา จากเมื่อก่อนที่อะไรจะเกิดก็ช่างมัน แต่ปัจจุบันเมื่อเกิดปัญหาแล้วทุกคนต้องมาร่วมกันหามาตรการการแก้ไข ต้องพยายามไม่ให้มันเกิดอีก”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“...ใครถามหาข้อมูลเราก็จะสามารถแสดงให้ดูได้ เช่น เขาฟังพอใจนะ ฟังพอใจเป็นเท่าไรไม่ใช่พูดออกมาลอย ๆ ว่าเออคนใช้ฟังพอใจ เขาถามกลับมาว่ารู้ได้อย่างไรว่าเขาฟังพอใจ แต่เราสามารถบอกได้ เรามีหลักฐานเป็นสถิติ ว่าปัญหาอะไรที่เราไม่พอใจ อันไหนที่เขาพอใจ เราก็มองปัญหาออกแล้วก็แก้ปัญหามันมีหลักฐานไม่ใช่ไม่พอใจก็พูดลอย ๆ ว่าได้รับความฟังพอใจ อย่างในเรื่องของความเสียดังก็จะเกิดขึ้นน้อยลง อันตรายก็จะไม่ค่อยมี มันก็จะได้มาตรฐาน” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“ถ้าสมมุติตัวเราเป็นคนใช้ เราจะรู้สึกปลอดภัยเรื่องความเสี่ยง เมื่อก่อนไม่มี HA ก็จะไม่ค่อยตื่นตัว เพราะที่ไม่มีคนมาดู ตอนนี้มี HA เข้ามาจำนวนเจ้าหน้าที่เยอะขึ้นที่ตระหนักถึงความเสี่ยง มีความระมัดระวังมากขึ้น งานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบางอย่างที่สำเร็จก็ดีสำหรับคนใช้ มันตรวจสอบได้” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 8)

### 3.2.5 โรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม

นอกจากผลประโยชน์ที่เกิดจากตนเองและหน่วยงานแล้ว พยาบาลมองว่าการที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจากองค์การภายนอก เป็นสิ่งยืนยันว่าโรงพยาบาลมีระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการพัฒนาคุณภาพบริการที่ดี มีการบริหารงานที่เป็นระบบ มีกำลังคน สถานที่ และเครื่องมือที่เหมาะสม โรงพยาบาลมีระบบการทำงานที่ไว้ใจได้และทำให้ประชาชนทราบว่าควรให้ความไว้วางใจในการรับบริการสุขภาพกับโรงพยาบาลใด ดังนั้น พยาบาลจึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการที่โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จึงเท่ากับทำให้สังคมยอมรับและเชื่อมั่นว่าโรงพยาบาลมีระบบการทำงานที่ดี ไว้ใจได้ ซึ่งเท่ากับว่าโรงพยาบาลมีชื่อเสียง น่าเชื่อถือ ผลที่ตามมาคือมีรายได้เพิ่มขึ้น ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“...ความปลอดภัยมากขึ้น อะไรต่าง ๆ เป็นระบบ มีความกระตือรือร้น สิ่งแวดล้อมมีความร่มรื่นขึ้น มีการซ่อมอัคคีภัย เรื่องการติดเชื้อมีการเฝ้าระวังกันมากขึ้น มีการเก็บข้อมูลถึงแม้จะไม่มีการบอก มันเป็นหน้าเป็นตาของโรงพยาบาล ก็คือมองดูสะอาดสวยงาม ได้รับความปลอดภัย ได้มาตรฐาน ดูน่าเข้า ดูเป็นมิตรกับประชาชนคนไม่ต้องกลัว...ได้รับการประกันคุณภาพว่าเป็นโรงพยาบาลที่น่าเชื่อถือ น่าเข้ามาใช้บริการ...” (ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)



“...โรงพยาบาลได้ประโยชน์ มันก็เหมือนเป็นที่ยอมรับของสังคม ว่าเออโรงพยาบาลมี HA นะ แบบว่าพวกธุรกิจ บริษัท ห้างร้าน ก็อยากใช้ประกันสังคมเข้ามา มันก็เหมือนเครื่องประกันคุณภาพว่า โรงพยาบาลนี้ได้ HA นะ เหมือนเป็นที่ยอมรับของสังคม...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“ได้ชื่อเสียงของโรงพยาบาล ชื่อเสียง...ถ้าคนที่อยู่ในวงการแพทย์พยาบาลก็จะรู้ว่าเออ...เขาจะมองว่าเรา เป็นโรงพยาบาลที่ได้รับ HA แล้วก็โรงพยาบาลที่มีคุณภาพ เพราะว่า HA ก็เป็นสิ่งที่ทุกโรงพยาบาลต้องการอยู่แล้ว...โรงพยาบาลก็อาจมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ก็จะมีเรื่องประกันสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง จำนวนคนไข้ที่มาใช้บริการน่าจะเพิ่มมากขึ้น...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

“เราได้ชื่อเสียง สิ่งที่เขาได้คือ แต่ก่อนได้รับมาว่าเหมือนโรงพยาบาลฆ่าสัตว์ ตอนนีแทบจะไม่มีแล้ว แต่ก่อนนี้มา แวด ๗ ตั้งแต่หน้าบันได นี่คือนี่ที่เขาคาดหวังผิดคาดไป มาถึงแอร์ก็เย็น เจ้าหน้าที่ก็ไม่มีแวด ๗ ใส เขาจะมีความรู้สึกกึ่งเอกชน”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

#### หัวข้อหลักที่ 4 เชื่อมกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

โดยที่โรงพยาบาลเป็นหน่วยงานที่ประกอบไปด้วยหลากหลายสาขาวิชาชีพ ซึ่งต้องปฏิบัติงานเชื่อมโยงกัน และการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจะสำเร็จได้ก็ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย พยาบาลเป็นกำลังสำคัญในการดำเนินการเนื่องมีจำนวนบุคลากรมากที่สุดและใกล้ชิดกับผู้ป่วยมากที่สุด อีกทั้งมีบทบาทในการประสานงานระหว่างผู้ใช้บริการกับสหวิชาชีพ การศึกษาในครั้งนี้พบว่า พยาบาลมองว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมี 4 หัวข้อคือ

- 4.1 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล
- 4.2 แนวทางปฏิบัติการดำเนินการขาดความชัดเจน
- 4.3 ขาดการสื่อสารข้อมูลที่ครบสมบูรณ์
- 4.4 ขาดขวัญและกำลังใจจากผู้บริหาร

#### 4.1 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

จากการศึกษาพบว่า พยาบาลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นแกนนำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน แต่กิจกรรมนั้น ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เนื่องจากพยาบาลที่เป็นแกนนำไม่ได้ขึ้นปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง มีพยาบาลบางส่วนที่ยังไม่เข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทำให้เกิดการต่อต้านหรือขาดความร่วมมือในการดำเนินการ ส่งผลให้ข้อมูลบางส่วนไม่สมบูรณ์หรือสูญหายไป ปัญหาบางอย่างไม่ได้รับการแก้ไข ทำให้การดำเนินการเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“...ส่วนใหญ่เขาจะไม่ชอบเขียน Occurrence Report ไม่เขียนรายงานขึ้นมา บางทีพี่ไปเจอเรื่องเจอเหตุการณ์ เสร็จแล้วเขาไม่เขียน พอไม่เขียนมันเหมือนกับว่าไม่มีอะไรเกิดขึ้น ทางผู้ใหญ่เขาก็จะไม่ทราบ พอไม่มีใครเขียนมันก็เหมือนกับไม่มีปัญหา ปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข ก็พยายามกระตุ้นให้เขาเขียนรายงาน เพราะบางเรื่องไม่ใหญ่หรอก แต่เหมือนกับว่าถ้าไม่เขียนเขาก็ไม่รู้ว่ามีปัญหา”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“...Outcome ที่ได้ หรือในการประเมินที่เห็นมันได้ซัก 50% ที่ว่าได้ทำจริงปัญหามันก็เลยแก้ไขไม่หมด มันก็เลยรู้สึกเหนื่อย พุดง่าย ๆ อย่างเรากำหนดแนวทางอย่างนี้น้องคนนี้เขา OK มากเขาก็ทำ เพราะว่าเราต้องปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ถ้ามันแก้ปัญหามาไม่ได้เราก็เปลี่ยนวิธีการ บางคนก็เลยเพราะฉะนั้นมันก็อาจเกิดอุบัติเหตุกันอีก เพราะว่าเขาไม่ได้ทำตามแนวทางหรือมาตรการที่กำหนด อุบัติการณ์มันก็ยังต้องเกิดต้องเจอ ปัญหามันก็เลยไม่หมด...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

“คนที่ไม่เห็นความสำคัญก็ยังมี การทำ HA พี่ว่าเป็นทุกหน่วยงานนะ บางคน ไม่มีส่วนร่วมเลยก็มี ไม่ค่อยเข้าประชุม จริง ๆ ทุกคนมีหน้าที่ที่จะรับผิดชอบ เพราะมันเป็นงานของหน่วย ถ้าเขาไม่ลงมาช่วยงาน ไม่ลงมาทำ เขาจะไม่รับรู้หรือกว่าเขาจะต้องทำอะไร ไม่ค่อยมีส่วนร่วมเท่าไร...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 5)

“การที่เรามาทำ คนใน Ward ที่เขาเห็นด้วยเขาก็ให้ความร่วมมือ แต่บางคนไม่เห็นด้วยเขาจะต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ เราได้รับมอบหมายงานมาทำ เรามีความรู้สึกรู้สึกว่าเราทำอยู่คนเดียว มันรู้สึกที่เราทำงานหนัก แต่พอผลมันออกมาดีเราก็ OK เรามีกำลังใจขึ้น บางส่วนก็ยังมีบ้างที่มีมือไม่พายเอาเท้าราน้ำ เราลงเรือลำเดียวกันน่าจะไปด้วยกัน ก็มีขัดขวางบ้าง อะไรบ้างคือไม่ให้ความร่วมมือก็อยู่เฉย ๆ ก็ได้”

(ให้ข้อมูลรายที่ 3)

“อย่างแรก ๆ พวกเราไม่เคยชินกับการทำงานที่มันเปลี่ยนแปลงไป แต่พอเรารู้ว่าทำไมต้องเป็นอย่างนี้ก็ทำให้ทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น แต่ถ้ามาเปลี่ยนแปลงปุ๊บแล้วให้ทุกคนปรับตัวว่ามันไม่ได้หรอก ยิ่งถ้าไปบังคับเขาก็จะทำให้เกิดการต่อต้านมากกว่า เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรที่เขาทำกันมานานเป็น 10 กว่าปี จะมาให้เขาเปลี่ยนแปลงภายใน 2 สัปดาห์ แล้วก็มาตรวจสอบที่ว่า ที่ไม่เห็นด้วยส่วนมากเราจะทำกันอย่างไร มันทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ค่อยจะทำตาม... แล้วในผู้ปฏิบัติด้วยกันเองที่ว่าเรื่องน้ำใจ เรื่องความร่วมมืออยากให้มากกว่านี้ ที่มองว่ามันยังไม่พอในเรื่องของความร่วมมือในเรื่องของการทำงาน”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

#### 4.2 แนวทางปฏิบัติการดำเนินการขาดความชัดเจน

จากการศึกษาพบว่า พยาบาลที่เป็นคณะกรรมการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนว่ากิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบนั้นจะต้องทำอะไร ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้วยตนเองแล้วลองปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งก็ไม่ถูกต้องตามนโยบายของโรงพยาบาล การทำงานจึงเป็นเหมือนการลองผิดลองถูก ทำให้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“เวลาผู้บริหารรับนโยบายเขาก็สั่งลงมา บางทีก็ไม่ตรงว่ามันถูกหรือเปล่า ต้องมาเปลี่ยนว่าอันนี้ไม่ถูกนะต้องทำอย่างนี้ บางทีเหมือนกับเขายังไม่ได้ไปศึกษามาให้ชัดเจน แล้วค่อยให้ลูกน้องทำ เขาทำอย่างนั้นเหมือนลองผิดลองถูก พอผิดก็เอามาแก้ไขทำใหม่ มันเปลืองทรัพยากร อยากให้เขาศึกษามาให้ดีกว่าก่อน หรือให้คนที่รู้เรื่องจริง ๆ มาเป็นคนที่จะให้เราถามว่าจะทำอย่างไร ”

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 1)

“...ตอนที่ทำก็หลงทิศ แก่ไข่มูไม่รู้ที่รอบ แบบฟอร์มที่เขาให้มาบางที่ไม่ได้อธิบาย รายละเอียด เป็นหัวข้อมาให้วิเคราะห์โอกาสพัฒนา วิเคราะห์ความเสี่ยง แต่มันไม่ละเอียดแล้วเราจะทำอย่างไร ก็ต้องไปปรึกษาหน่วยงานอื่น... เราก็ลองผิดลองถูก เขียนมาครั้งแรกไม่ได้เรื่องเลย ให้อ่านแล้วก็ไม่ผ่าน เสร็จแล้วก็ไปดูจากคนอื่น จากโรงพยาบาลอื่น...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

“...แบบประเมินตนเองของแต่ละ Ward กว่าจะได้มาแก้แล้วแก้อีก ไม่ถูกจุด พรพ. น่าจะมีตัวอย่างหรือแบบที่ต้องการมาให้เราประเมินเลยทำให้กว้างๆ นี้เราหาแนวทางด้วยตนเองถูกบ้างไม่ถูกบ้าง ทางพรพ. เขาก็เพิ่งเริ่มเหมือนกัน กำลังพัฒนาอยู่เหมือนกัน เอาจุดบอดไปพัฒนาเรื่อย ๆ เหมือนกันในการทำแบบประเมินตนเอง...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 9)

“ตอนแรก ๆ เราไม่รู้ว่าจะมีแนวทางอย่างไร ที่ทำการประเมินตนเองไป พอส่งขึ้นไป ก็ถูกตีกลับ ก็คือไม่ใช่ ก็เปลี่ยนอันใหม่ รู้สึกจะเปลี่ยนหลายรอบมาก กว่าที่จะใช้อันปัจจุบันนี้เหมือนว่าทำไปไม่ตรงเขา”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 10)

#### 4.3 ขาดการสื่อสารข้อมูลที่ครบสมบูรณ์

โดยที่การดำเนินการเพื่อการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนและทุกหน่วยงาน แต่ลักษณะการสื่อสารภายในโรงพยาบาลเป็นการสื่อสารจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง โดยผ่านพยาบาลระดับหัวหน้าพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าตึก ลงสู่ระดับปฏิบัติการ การสื่อสารหลายชั้นตอนนี้เอง ทำให้ข้อมูลข่าวสารบางส่วนสูญหายไป ส่งผลให้ระดับปฏิบัติการได้รับข้อมูลไม่ครบถ้วน ขาดความชัดเจนในนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติ ก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินการ ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

“หัวหน้าจะเป็นสื่อกลางเพราะเราไม่มีโอกาสเข้าไปปรับทราบตรงนั้นทุกครั้งนอกจากงานที่เราเกี่ยวข้องถึงจะให้เราไป เพราะฉะนั้นหัวหน้าต้องเป็นสื่อแจ้งน้อง ๆ... ที่คิดว่าข้อมูลสูญหายเยอะมาก มันไม่ค่อยได้มากเท่าไร แต่ที่เรารับรู้เพราะเราคุยกันนอกกรอบกับสายอื่นบางคุยกับข้างบนบ้าง ถามผู้ใหญ่ข้างบน เวลาไปส่งเวรตรวจการส่วนมากก็จะถามผู้ตรวจการของสายตัวเอง...”  
(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 2)

"ไม่ชัดหลงกันอยู่นานเหมือนกัน ผู้ใหญ่ไปทางข้างล่างไปทาง ว่างาย ๆ หัวหน้าพยาบาล ผู้ตรวจการพยาบาล มาหัวหน้าตึกได้ข้อมูลไม่หมด เหมือนเราเล่นเกม พรายกระซิบบันจะค่อย ๆ เลื่อนไป อย่างตอนที่ไปช่วยเป็นคณะกรรมการการประชุม มีการประชุมผู้ตรวจการพยาบาลแล้วให้เขาไปชี้แจงหัวหน้าตึกแล้วลงมาสู่ระดับปฏิบัติการ ข้อมูลที่มาถึงฝ่ายปฏิบัติการก็เปลี่ยนแปลงไปไม่เหมือนตอนที่เราชี้แจงไป ตั้งแต่แรก ตกหล่นไปบ้าง ได้ไม่ครบบ้าง เพราะฉะนั้นเรื่องใหญ่ก็ทำนองเดียวกัน"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 6)

"...เรื่องการสื่อสารให้ข้อมูลจากบนลงล่างเหมือนไม่เท่าเทียมกัน แต่ละสายได้รับข้อมูลไม่เหมือนกัน...การถ่ายทอดข้อมูลรู้สึกจะมีปัญหา ถ้าจะให้ทำอะไรที่ดีกว่าคงต้องให้กลุ่มพยาบาลระดับปฏิบัติการขึ้นไปประชุมพร้อมกับหัวหน้า เพราะว่าบางเรื่องมันจะสูญหายไป บางเรื่องที่เขาไม่ได้รับประชุมเราปฏิบัติการก็จะได้ไม่ได้รับ ซึ่งมันเป็นหัวใจสำคัญเหมือนกันในการแก้ปัญหา..."

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 13)

#### 4.4 ขาดขวัญและกำลังใจจากผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลพยาบาลมีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยส่วนหนึ่งเป็นแกนนำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการดำเนินการ พยาบาลอีกส่วนมีส่วนร่วมโดยให้ความร่วมมือช่วยเหลือแกนนำในการปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ พยาบาลที่เป็นคณะกรรมการมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ต้องการขวัญและกำลังใจจากผู้นำโดยการให้ผู้นำแสดงถึงความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการ มีวิธีการกระตุ้นและให้กำลังใจเจ้าหน้าที่ให้เกิดความกระตือรือร้น ควรให้การสนับสนุนด้านการเงิน และผู้บริหารระดับผู้ตรวจการพยาบาล หัวหน้าพยาบาล หรือผู้อำนวยการโรงพยาบาล ควรมีการติดตามดูแลว่า ผู้ปฏิบัติการมีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลืออะไรบ้าง เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติไม่สามารถส่งข่าวสารถึงผู้บริหารได้ ดังคำบอกกล่าวดังต่อไปนี้

"...ผู้ใหญ่ควรลงมาติดตามสม่ำเสมอ ไม่ใช่ประชุมปาว ๆ แล้วไม่ติดตามอะไรเลย มันก็จะทำให้เบื้องล่างไม่กระตือรือร้น จะถามว่าท้อแท้ไหม...ไม่ท้อแท้...เอาแต่สถิติที่เกิดขึ้นแต่ไม่แก้ไขให้มันลดลง มองว่ามันตลกคือ มีแต่สั่งแต่ไม่ติดตามแก้ไข"

(ผู้ให้ข้อมูลรายที่ 14)

“ที่คิดว่าผู้ใหญ่น่าจะเป็นตัวอย่างที่ดี ไม่ใช่ตัวอย่างแค่พูดอย่างเดียว ต้องการตัวอย่างในการกระทำ ทั้งระดับบริหารข้างบน ระดับบริหารอย่างตึกก็ถือว่าเป็นบริหารระดับล่าง อย่างหัวหน้าตึกแต่ละตึกก็คิดว่ายัง Motivate ให้น้องร่วมได้น้อยเพราะว่าไม่ได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้น้องเห็น มีแต่คำสั่งการไม่ได้ออกมาจัดการแล้วบอกว่า ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมทุกคนต้องกล้าแสดงความคิดเห็น แล้วมาคุยกันเลือกสิ่งที่ดีที่เราจะทำ แต่ถ้าหัวหน้าไม่เห็นด้วยก็คือ เดินไม่ได้ และถ้าเขาไม่เป็นตัวอย่างที่จะดึงให้ทุกคนทำ เป็นเพราะหัวไม่เดินใครเขาจะทำ...”

(ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 2)

“...การปลูกเร้าสร้างกำลังใจ ทำอย่างไรให้ผู้ปฏิบัติมีความกระตือรือร้น ให้เขาอยากมีส่วนร่วม ไม่ใช่ทำด้วยความจำใจ ผู้บริหารเขาก็มีการจูงใจ บางอย่างก็ไต่งบประมาณ บางอย่างก็ไม่สักเท่าไร อย่างค่าจัดบอร์ดเราก็ต้องจ่ายเอง ก็อยากจะมีนโยบายมาให้ในเรื่องของผลประโยชน์ตรงนี้ก็น่าจะให้ด้วย...ต้องวางนโยบายชัดเจน เมื่อทุกคนเข้าใจตรงกันก็ลองมาฝึกการปฏิบัติ แต่ข้างบนก็ต้องลงมาตรวจสอบ มาเยี่ยมเยียนด้วยว่ามีปัญหาอะไรไหม ต้องการความช่วยเหลืออะไร ต้องเข้ามาดูด้วยเพราะบางอย่างมาแต่ทฤษฎี แต่ปฏิบัติไม่ได้”

(ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 6)

“...ที่อยู่ในระดับกึ่ง ๆ กลาง ๆ ระหว่างระดับบริหารกับระดับปฏิบัติ แต่ก็มีความรู้สึกว่าผู้บริหารน่าจะลงมาดูบ้างว่า ผู้ปฏิบัติเป็นอย่างไร ไม่ใช่ว่าคุณทำอย่างนี้นะ อย่างนี้นะ แล้วไม่มาดูว่าทำได้หรือไม่ได้...เราไม่แน่ใจว่านโยบายเขาคืออะไร แล้วการสื่อสารลงมาข้างล่างตรงกันไหม...เขาน่าจะมาดูว่าเราทำงานกันอย่างไร เจ้าหน้าที่เพียงพอไหมกันงานวันนี้ที่ต้องทำออกมา”

(ผู้ให้ข้อมูลรายชื่อที่ 10)

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมของพยาบาลวิชาชีพในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้น พยาบาลส่วนใหญ่เข้ามาเป็นคณะกรรมการดำเนินการโดยได้รับการคัดเลือกจากหัวหน้าของตนเอง ซึ่งมอบหมายหน้าที่ตามความเหมาะสมและความสามารถของแต่ละคน พยาบาลที่เป็นคณะกรรมการทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างหน่วยงานกับคณะกรรมการกิจกรรม

ต่าง ๆ โดยการเป็นตัวแทนเข้าร่วมประชุมแล้วนำสิ่งที่ประชุมกลับมาถ่ายทอดให้ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ รวมทั้งเป็นแกนนำในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในช่วงแรกของการดำเนินการเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ทางโรงพยาบาลได้จัดการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลให้แก่เจ้าหน้าที่ทุกคน แต่พยาบาลส่วนใหญ่ขาดความชัดเจนในกิจกรรมที่ตนเองได้รับมอบหมายว่าจะต้องดำเนินการอย่างไร พยาบาลจึงต้องหาความรู้เพิ่มเติมด้วยวิธีการต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการทำให้พยาบาลรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โรงพยาบาลได้รับการรับรองคุณภาพ อีกทั้งก่อให้เกิดการพัฒนาตนเองด้านวิชาการ สัมพันธภาพของบุคลากรทุกหน่วยงานดีขึ้น มีการพัฒนาระบบการให้บริการที่เป็นระบบและมีมาตรฐาน และโรงพยาบาลได้รับการยอมรับจากสังคม ดังผลการศึกษาที่น่าเสนอ นอกจากนี้ยังพบประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาลในการพัฒนาการดำเนินการเพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการที่ยั่งยืนต่อไป