

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ  
ภายใต้ กลยุทธ์ PGH 4.0\*

Factors affecting total quality management (TQM) of Police general hospital  
under the strategy PGH 4.0\*

ชนิดา ฉัตรภูมิ\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ศึกษาปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการแก้ไขการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งวิเคราะห์จากการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1.ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ ผู้นำ, แรงจูงใจ, การมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบงาน และการเรียนรู้ฝึกรอบรม 2.ปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ ได้แก่ ปัญหาด้านการนำ และผู้นำ ปัญหาไม่มีการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่อง 3.แนวทางการแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ มีดังนี้ 3.1) ควรเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยจัดเป็นโปรแกรมหรือหลักสูตรภาคบังคับ 3.2) สร้างแรงจูงใจ โดยกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน หรือมีการให้รางวัล สวัสดิการ หรือการให้อบรม ดูงาน ตามความเหมาะสมของกลุ่มบุคลากร 3.3) มีการนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

**คำสำคัญ:** การจัดการคุณภาพโดยรวม การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ ภายใต้ กลยุทธ์ PGH 4.0

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงทำให้มีการแข่งขันสูง จึงจำเป็นที่แต่ละองค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรให้สามารถปรับตัว รองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและการจัดการองค์การให้มีคุณภาพในยุคสังคมแห่งการแข่งขัน ผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องใช้วัตกรรมการบริหารหรือเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) ซึ่งเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในทุกด้าน ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดจนการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การ โดยที่ทุกคนมีส่วนร่วม (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2562, หน้า 78) สถานพยาบาลมีหน้าที่ในการส่งเสริมสุขภาพ รักษาพยาบาล ป้องกันโรค ทั้งในโรงพยาบาลและชุมชน การให้บริการด้านสุขภาพต้องคำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผู้รับบริการ อีกทั้งโรงพยาบาลยังเป็นสถานฝึกอบรมของผู้ให้บริการด้านสุขภาพ การศึกษาค้นคว้าวิจัยทางการแพทย์และสุขภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริการด้านสุขภาพมีความปลอดภัย ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับเทคโนโลยีทางการแพทย์ โดยการนำผลลัพธ์ในกระบวนการต่างๆ มาวิเคราะห์ พัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้บุคลากรในโรงพยาบาลจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ปัจจุบันในโรงพยาบาลต่างๆ ได้มีการนำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้เป็นแนวพัฒนาไปสู่โรงพยาบาลคุณภาพ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเป็นไปอย่างกว้างขวาง ตอบสนองต่อนโยบายแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ให้มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ในระดับสากล และเพื่อความอยู่รอดขององค์การ โดยมีสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2545) ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพโรงพยาบาล กำหนดมาตรฐานโรงพยาบาลและให้การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ด้านประสิทธิผลของการจัดการคุณภาพโดยรวม

โรงพยาบาลตำรวจ สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นโรงพยาบาลของรัฐ ขนาด 800 เตียง ได้กำหนดแผนการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รพ. ฉบับที่ 8 ปีพ.ศ. 2561 – 2565 โดยมีเป้าประสงค์กลยุทธ์ 7 ด้าน ดังนี้ Standardize, Information & Technology, Money Management, Police Priority, Learning, Research & Development, Excellence Center and Excellence Service ซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์ PGH 4.0 ภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการแพทย์ตำรวจที่มีความเป็นเลิศระดับสากล เพื่อสุขภาพที่ดีของตำรวจและ

ประชาชน” (World Class Medical Service for Excellent Health of Police and Civil) เพื่อยกระดับสถาบันแพทย์ตำรวจให้มีมาตรฐานสากลและขับเคลื่อนระบบสาธารณสุขประเทศไทย โรงพยาบาลตำรวจได้ใช้การรับรองคุณภาพสถานพยาบาลด้วยมาตรฐาน HA ซึ่งใช้วิธีการของการบริหารคุณภาพทั่วองค์การ (Total Quality Management, TQM) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพสถานพยาบาล ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลจึงจำเป็นต้องทำอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยแก่องค์การ เห็นได้ว่าการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต มีส่วนสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เพื่อประโยชน์ในการให้บริการดูแลรักษาพยาบาล โรงพยาบาลตำรวจได้ผ่านการรับรองคุณภาพสถานพยาบาลด้วยมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation) ฉบับที่ 4 โดยการรับรองในแต่ละครั้งมีระยะเวลา 3 ปี

จากผลการสำรวจวัฒนธรรมความปลอดภัยของโรงพยาบาลซึ่งเป็นเครื่องมือสำรวจการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล โดยบุคลากรสามารถดำเนินการได้เองจากการตอบแบบสำรวจแบบออนไลน์ของบุคลากรทุกระดับ ปีงบประมาณ 2563 ของโรงพยาบาลตำรวจ บุคลากรจำนวน 1,967 คน มีผู้เข้ารับการตอบแบบสอบถามจำนวน 1,659 คน คิดเป็นร้อยละ 84.34 มีความเห็นต่อระดับความปลอดภัยของผู้ป่วยระดับดีมากร้อยละ 52.6 ระดับที่ยอมรับได้ร้อยละ 27.2 ระดับดีเยี่ยมร้อยละ 18.8 ระดับไม่ดีและตกร้อยละ 1.1 และ 0.3 ตามลำดับ การตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับระบบความเสี่ยงซึ่งเป็นระบบขับเคลื่อนคุณภาพและความปลอดภัยในโรงพยาบาล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามไม่เคยรายงานความเสี่ยงร้อยละ 46.7 รายงาน 1-2 ครั้งร้อยละ 30.4 รายงาน 3-5 ครั้งร้อยละ 12.0 รายงานมากกว่า 5 ครั้งร้อยละ 11.0 ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงานของโรงพยาบาล เมื่อมีส่วนใดในหน่วยงานงานยุ่งจะมีคนอื่นมาช่วยเหลือ มีร้อยละ 49.9 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความเห็นว่าความปลอดภัยของผู้ป่วยมีความสำคัญแต่ส่วนหนึ่งไม่ได้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนคุณภาพและความปลอดภัยในโรงพยาบาล

จากข้อมูลข้างต้นเห็นได้ว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญอย่างมากในการให้บริการด้านสุขภาพที่ต้องคำนึงถึงคุณภาพและความปลอดภัยของผู้รับบริการ โดยมีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อค้นหาปัญหา ความเสี่ยง มาปรับปรุงกระบวนการดูแลผู้ป่วย และนำผลลัพธ์ในกระบวนการต่างๆ มาวิเคราะห์ พัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม ของโรงพยาบาลตำรวจภายใต้กลยุทธ์ PGH 4.0 เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(Key informant) ด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว โดยสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, หน้า 75)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) คือ บุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านคลินิกมากกว่า 5 ปี ที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ของการวิจัยในครั้งนี้ เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้
  - 2.1. เป็นผู้บริหารของหน่วยงานซึ่งมีบทบาทในการจัดการคุณภาพโดยรวม จำนวน 4 คน
  - 2.2. เป็นคณะทำงานในการรับผิดชอบ การจัดการคุณภาพโรงพยาบาล จำนวน 6 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. แยกประเด็นคำถามและนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนก่อนจะนำข้อมูลนำไปวิเคราะห์
3. นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึง และความแตกต่างของข้อมูลก่อน จะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) โรงพยาบาลตำรวจ ภายใต้กลยุทธ์ PGH 4.0 ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) โดยใช้การนำเสนอในรูปแบบพรรณนา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) หรือสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอน ตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (สุภางค์ จันทวานิช , 2561, หน้า 75) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย

ได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนา ก่อนทุกครั้ง

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการเก็บรวบรวมเอกสาร ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่
  - 1.1. หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารวิชาการ วารสารสิ่งตีพิมพ์ เป็นต้น
  - 1.2. หนังสือ อ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น
  - 1.3. งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานวิจัยที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นอย่างละเอียด
  - 1.4. เอกสารทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดขึ้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น
2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และจดบันทึกข้อมูล บันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

#### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

##### ผลการวิจัย

การจัดการคุณภาพโดยรวมนั้นเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การทุกระดับ ทุกพื้นที่ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน นำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศระดับสากลและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า หรือ ผู้รับบริการ การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบัน อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์การต่างๆ ตื่นตัว มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการองค์การทั้งในภาครัฐและเอกชน ด้วยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ "ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" โดยรัฐบาลได้มีการกำหนดเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนงานในภารกิจหลักของหน่วยงาน กระทรวง

สาธารณสุขจึงได้จัดทำแผนด้านสาธารณสุข โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป็นองค์กรหลักด้านสุขภาพ ที่รวมพลังสังคม เพื่อประชาชนสุขภาพดี มีเป้าหมายคือ ประชาชนสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุข ระบบสุขภาพยั่งยืน เพื่อให้โรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลมีการดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล สถานพยาบาลจึงประยุกต์แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ในการดำเนินการบริหารจัดการ องค์กร การบริการด้านสุขภาพ (มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4, 2561 หน้า 169) เพื่อให้การบริการด้านสุขภาพมีความปลอดภัย ได้มาตรฐานตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับเทคโนโลยีทางการแพทย์ สามารถแข่งขันได้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดูแลผู้ป่วยโดยมีการติดตามตัวชี้วัดในระดับต่างๆ เพื่อการกำกับติดตามงาน นำผลลัพธ์ในกระบวนการต่างๆ มาวิเคราะห์ พัฒนาปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรนั้น ต้องมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ ทั้งเครื่องมือที่ทันสมัยและเหมาะสม ระบบงานที่มีการวางแผนสอดคล้องกับนโยบาย มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทุนทรัพย์หรืองบประมาณที่เพียงพอและมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างมาก ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากร สนับสนุนจัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสม โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล “คนหรือบุคลากร” เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องวางกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร จึงต้องใส่ใจปัจจัยสำคัญหลายอย่างรวมถึงเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร ดังนั้นการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำหรือผู้บริหาร จึงควรมีคุณสมบัติพร้อมที่ปฏิรูปมุ่งกระทำกรต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในรูปแบบใหม่ มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ อันเป็นบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการทางสุขภาพ หากผู้นำหรือผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ตั้งแต่การสำรวจปัญหาเพื่อการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การออกแบบกระบวนการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความเต็มใจและความต้องการที่จะพัฒนาองค์กร เห็นได้ว่า การมีส่วนร่วม จะเกี่ยวข้องกับด้านจิตวิทยา และสังคมวิทยา (ชลิดา ศรมณี, 2563, หน้า 29) นอกจากนี้ผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เรียกได้ว่าเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจึงมีแนวโน้มส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ ส่งผลให้บุคลากรทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การฝึกอบรมที่เหมาะสม การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย มีอำนาจในการตัดสินใจ การให้รางวัล สวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในงาน การพัฒนาความสามารถบุคลากรในงานให้

เกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นยังเป็นบทบาทที่ผู้นำ เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ สามารถนำมาวิเคราะห์แยกประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ ดังนี้

### 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ ภายใต้กลยุทธ์ PGH 4.0 มีดังนี้

1) ผู้นำ หรือผู้บริหาร โดยมีผู้นำหรือผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลางถึงระดับสูง ต้องมีทักษะความรู้ความสามารถ เข้าใจในกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องต่อเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ รวมถึงมีการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสม ส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ทีมงานมีการกำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานจากทีมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสั่งการที่ชัดเจนเนื่องจากองค์กรมีลักษณะรูปแบบการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา

2) แรงจูงใจ เพราะธรรมชาติของคน มีความต้องการได้รับผลจากสิ่งที่ทำ เมื่อมีแรงจูงใจส่งผลให้กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดการขวนขวายและพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจเป็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรม การดูงาน หรือสนับสนุนทรัพยากร เช่น เทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานหรือสนับสนุนการทำงาน การสร้างแรงจูงใจไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทนเสมอ

3) การมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบงานหรือการพัฒนา โดยมีการกระตุ้นจากทีมงานคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เรื่อยๆ โดยมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการออกแบบงานช่วยลดแรงต้าน จากการกำหนดรูปแบบงานหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ

4) การเรียนรู้และการฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับงานของตน นโยบายขององค์กร มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานคุณภาพงานที่ตนเองทำ รวมถึงมาตรฐาน ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกระบวนการจัดการคุณภาพโรงพยาบาลและมีการค้นหาปัญหาเพื่อนำมาสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 2. ปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจภายใต้กลยุทธ์ PGH 4.0 มีดังนี้

1. ปัญหาด้านการนำ เนื่องจากเป็นระบบราชการที่มีการปรับเปลี่ยนผู้นำหรือผู้บริหารในแต่ละระดับ ระยะสั้น ทำให้การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานไม่ยึดโยงกับของเดิม จึงขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการของบางโครงการ บางกิจกรรม รวมถึงการได้รับการ

สนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งด้านคน เครื่องมือ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มาสับสนุนการทำงานเพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลและเพื่อแบ่งเบาภาระงานบุคลากร

2. ปัญหาไม่มีการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่อง พบว่าข้อมูลที่ได้จากการทำงาน การปฏิบัติการ ผลลัพธ์จากกระบวนการดูแลผู้ป่วย ไม่ได้วิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการในมุมมองที่หลากหลาย เช่น สาเหตุ ปัจจัย ความเชื่อมโยง กลุ่ม ลักษณะผู้ป่วย เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาปรับปรุง และนำมาบริหารจัดการเป็นองค์ความรู้ โดยการใช้หลักฐานเชิงวิชาการ (Evidence base) หรือหลักทางวิชาการ จึงไม่เกิดการหมุนวงล้อ PDCA เช่น กรณีมีอุบัติการณ์ความเสี่ยงรุนแรงหรือกรณีผู้ป่วยมีภาวะทรุดลง ไม่ได้นำข้อมูลมาทำการทบทวนเพื่อค้นหาสาเหตุ รากของปัญหา และกำหนดหรือออกแบบระบบงานใหม่ เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ

**3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ ภายใต้กลยุทธ์ PGH 4.0 มีดังนี้**

1) ควรเพิ่มความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยจัดเป็นโปรแกรมหรือหลักสูตรภาคบังคับ เพื่อเป็นการเตรียมคนหรือบุคลากรในการก้าวสู่ตำแหน่งหรือการรับมอบหมายภารกิจ

2) สร้างแรงจูงใจ โดยกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน หรือมีการให้รางวัล สวัสดิการ หรือการให้อบรม ดูงาน ตามความเหมาะสมของกลุ่มบุคลากร สำหรับบุคลากรที่มีผลงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

3) มีการนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล อีกทั้งยังช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร อีกทั้งส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การนำระบบสารสนเทศมาใช้วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล หรือการใช้หุ่นยนต์จัดยาเพื่อลดการจัดยาผิด

#### **อภิปรายผล**

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจภายใต้กลยุทธ์ PGH 4.0 มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้**

1) ผู้นำ หรือผู้บริหาร โดยมีผู้นำหรือผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลางถึงระดับสูง ต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ เข้าใจในกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องต่อเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ รวมถึงมีการสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอเหมาะสม ส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ที่มามีการกำกับติดตามผลลัพธ์ของกระบวนการทำงานจากทีมนำเพื่อให้การ



ปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ รวมถึงการสั่งการที่ชัดเจนเนื่องจากองค์การมีลักษณะรูปแบบการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วงพัคตร์ ภูพันธ์ศรี (2562) ที่ให้ความหมายของผู้ผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำคือ หัวหน้ากลุ่มหรือทีมที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำหมายถึงกระบวนการในการจูงใจให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Giammatco (อ้างถึงใน อีรดา สืบวงษ์ชัย, 2553) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่เหมาะสมไม่ใช่เป็นผู้สั่งการหรือควบคุมเท่านั้น ต้องสามารถกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์การ เช่น การทำให้กลุ่มเกิดความร่วมมือ ทำงานไปสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของภาวดี วิจิตรจันทร์ (2559) ที่ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และปัจจัยด้านระบบ/เทคนิค

2) แรงจูงใจ เพราะธรรมชาติของคน มีความต้องการได้รับผลจากสิ่งที่ทำ เมื่อมีแรงจูงใจส่งผลให้กระตือรือร้นในการทำงาน เกิดการขวนขวายและพัฒนาตนเอง ซึ่งอาจเป็นโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรม การดูงาน หรือสนับสนุนทรัพยากร เช่น เทคโนโลยีเพื่อลดภาระงานหรือสนับสนุนการทำงาน ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบของค่าตอบแทนเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Abraham H Maslow ตามทฤษฎีแรงจูงใจมนุษย์ (Theory of Human Motivation) (อ้างถึงใน วงพัคตร์ ภูพันธ์ศรี, 2562) ที่ระบุว่า บุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด กล่าวคือ มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีวันสิ้นสุดและมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังมีความต้องการนั้นต่อไป, ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจ พฤติกรรมของมนุษย์อีก และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (อ้างถึงใน อริญชญา วงศ์ใหญ่, 2558). ที่ได้นำเสนอ ทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1. ปัจจัยรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย (Maintenance factor or Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ความมั่นคงในการงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงาน และสถานภาพ และ 2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) นับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อพนักงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงานที่ทำหาย การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในงาน

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิดา ศรมณี. (2563) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้รับรางวัล ผู้ปรับปรุงการทำงานอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑาสินี สัมมานันท์ (2560) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกรณีศึกษา โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี พบว่า ปัจจัยด้านการได้รับพลังอำนาจและแรงจูงใจในการทำงาน คือองค์การให้ความสำคัญต่อบุคลากรที่ทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย มีอำนาจในการตัดสินใจ มีการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ที่ร้อยละ 50.2

3) การมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบงานหรือการพัฒนา โดยมีการกระตุ้นจากที่นำคุณภาพโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เรื่อยๆ โดยมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งนี้เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการออกแบบงานช่วยลดแรงต้าน จากการกำหนดรูปแบบงานหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ วงศ์พัทธ์ ภูพันธ์ศรี (2562) ที่อธิบายว่า การมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพองค์การเพราะเมื่อบุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมแล้วจะไม่ค่อยเกิดการต่อต้านเกี่ยวกับแนวคิดและการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยลดความขัดแย้งและความเครียดจากการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Cohen & Uphoff (อ้างถึงใน ธัญมน ก่ำแสง, 2558, หน้า 13) ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมหมายถึงสมาชิกต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง 4 มิติ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา รวมทั้งลงมือปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจ 3) การมีส่วนร่วมแบ่งปันที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แนน้อย ประสิทธิ์ (2558) ที่ศึกษา การเสริมสร้างพลังอำนาจ การรับรู้การพัฒนาคุณภาพบรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการที่ 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ยกเว้น ด้านการสนับสนุนทรัพยากร และด้านการได้รับอำนาจอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งอธิบายได้ว่า มีการเสริมสร้างพลังอำนาจการรับรู้การพัฒนาคุณภาพ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) การเรียนรู้และการฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับงานของตน นโยบายขององค์การ มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานคุณภาพงานที่ตนเองทำ รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกระบวนการจัดการคุณภาพโรงพยาบาลและมีการค้นหาปัญหาเพื่อนำมาสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ วงศ์พัทธ์ ภูพันธ์ศรี (2562) ที่อธิบายว่า ความรู้ คือ บทสรุปของความเข้าใจเนื้อหา เป็นความจริง ผ่านการพิสูจน์และทดลอง สามารถตั้งเป็นกฎนำไปปฏิบัติงานได้จริงหรือสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจรวมทั้งสามารถทำนายผลได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ซลิดา ศรมณี. (2563) ที่ได้อธิบายว่า กิจกรรมในการ

พัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1.กิจกรรมทางการบริหาร 2.กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม 3.กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ 4.กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจนจิรา งามมานะ (2560) ที่ศึกษา ปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ โดยรวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่ามีปัจจัยภายในองค์กรจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ, ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนการดำเนินงาน ภายในที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน, ปัจจัยด้านบุคลากร มีการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งสายสนับสนุนและสาย, ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้านโครงสร้างและลำดับการบังคับบัญชา ปรับให้สั้นลง และปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กรมีการจัดทำแผนปฏิบัติงานสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

**ปัญหาและอุปสรรคต่อกระบวนการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ ภายใต้กลยุทธ์ 4.0 มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้**

1) **ปัญหาด้านการนำ** เนื่องจากเป็นระบบราชการที่มีการปรับเปลี่ยนผู้นำหรือผู้บริหารในแต่ละระดับ ระยะสั้น ทำให้การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานไม่ยึดโยงกับของเดิม จึงขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการของบางโครงการ บางกิจกรรม รวมถึงการได้รับการสนับสนุนทรัพยากรที่เหมาะสม ทั้งด้านคน เครื่องมือ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มาสนับสนุนการทำงานเพื่อใช้ในการพัฒนากระบวนการคุณภาพโรงพยาบาลและเพื่อแบ่งเบาภาระงานบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิดา ศรมณี. (2563) ที่อธิบายว่า ความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรนั้น ต้องมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมในการบริหารจัดการทั้งเครื่องมือที่ทันสมัยเหมาะสม ระบบงานที่มีการจัดการกำหนดนโยบายที่ดี มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีทุนทรัพย์หรืองบประมาณที่เพียงพอและมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถ ผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญมาก ผู้นำต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กรและการบริหารทรัพยากร ซึ่ง “คนหรือบุคลากร” เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร การบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีการวางกลยุทธ์ให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องใช้ปัจจัยสำคัญหลายอย่าง รวมถึงเทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมกับพฤติกรรมบุคคลในองค์กร เพื่อทำให้รับรู้ได้ว่าแต่ละคนต้องการแรงจูงใจในการทำงานด้านใดเพื่อให้บุคคลมีส่วนร่วม เห็นได้ว่า การมีส่วนร่วม จะเกี่ยวข้องกับด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับแนวคิดของ Malcolm Baldrige ซึ่งได้กำหนดเป็นเกณฑ์ The Malcolm Baldrige National Quality Award โดยสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) (อ้างถึงใน มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4, 2561 หน้า169) ได้นำมาประยุกต์ใช้ในมาตรฐานการรับรองคุณภาพสถานพยาบาล ประกอบด้วย

ลูกค้าสำคัญที่สุด (customer focus), จุดความฝันร่วมกัน (common vision), ทีมงานสัมพันธ์ (team work), มุ่งมั่นกระบวนการ (process focus), สานด้วยอริยสัจสี่ (problem solving), ดีที่ผู้นำ (visionary leadership), ทำตัวอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โดยให้ความสำคัญกับการนำองค์การ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวดี วิจิตรจันทร์ (2559) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่าระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์การ ปัจจัยด้านคุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ ปัจจัยด้านอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และปัจจัยด้านระบบและเทคนิคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาสินี สัมมานันท์ (2560) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกรณีศึกษา โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่าปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือ บุคลากรไม่เพียงพอ รองลงมา คือภาระงานมาก ขาดขวัญกำลังใจ ขาดความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่ และขาดแคลนงบประมาณและอุปกรณ์

2) ปัญหาไม่มีการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่อง พบว่าข้อมูลที่ได้จากการทำงาน การปฏิบัติการ ผลลัพธ์จากกระบวนการดูแลผู้ป่วย ไม่ได้วิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการในมุมมองที่หลากหลาย เช่น สาเหตุ ปัจจัย ความเชื่อมโยง กลุ่ม ลักษณะผู้ป่วย เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาปรับปรุง และนำมาบริหารจัดการเป็นองค์ความรู้ โดยการใช้หลักฐานเชิงวิชาการ (Evidence base) หรือหลักทางวิชาการ จึงไม่เกิดการหมุนวงล้อ PDCA เช่น กรณีมีอุบัติการณ์ความเสี่ยงรุนแรงหรือกรณีผู้ป่วยมีภาวะทรุดลง ไม่ได้นำข้อมูลมาทำการทบทวนเพื่อค้นหาสาเหตุ รากของปัญหา และกำหนดหรือออกแบบระบบงานใหม่ เพื่อป้องกันการเกิดซ้ำสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล. (2562) อธิบายว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) หมายถึงการบริหารเพื่อให้เกิดคุณภาพทั่วทั้งองค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วม TQM เป็น กิจกรรมที่พนักงานทุกคน ทุกระดับ และทุกหน่วยงานทำหรือช่วยกันทำเป็นกิจวัตรประจำ เพื่อปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยทำอย่างมีระบบ เชิงวิชาการ อิงข้อมูล และมีหลักการที่สมเหตุสมผล เพื่อจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภา คำชัยลิก, เพชรสุนีย์ ทั้งเจริญกุล และทริยาพรรณ สุกามณี (2559) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาคุณภาพการตรวจบันทึกทางการแพทย์ในโรงพยาบาลตติยภูมิ ผลการศึกษาพบว่าการใช้วงจร PDCA ในกระบวนการปรับปรุงการตรวจบันทึกทำให้ผู้ตรวจสอบสามารถระบุสาเหตุที่ทำให้การตรวจบันทึกทางการแพทย์ไม่ตรงกันและเลือกวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยได้พัฒนาคู่มือการตรวจบันทึก

ทางการพยาบาลและนำไปฝึกอบรมผู้ตรวจสอบในการใช้คู่มือนี้หลัง จากอบรมสองสัปดาห์ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบการให้คะแนนคุณภาพการบันทึกทางการพยาบาลของผู้ตรวจสอบและพบว่ามีความสอดคล้องตรงกันเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 81.9 เป็นร้อยละ 100 ผลการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่ากระบวนการปรับปรุงคุณภาพตามแนวคิด PDCA สามารถนำมาใช้ ปรับปรุงคุณภาพการตรวจบันทึกทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนิรุทธ์ ชันธสะอาด (2560) ที่ได้ศึกษา กระบวนการปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนความสูญเสียในกิจกรรม บริหารคลังสินค้า สำหรับธุรกิจชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องยนต์ แก๊สโซลีน ผลการศึกษาพบว่าจาก ผู้วิจัยได้ดำเนินการวางแผนและออกแบบกระบวนการปรับปรุงคุณภาพการจัดการ ด้านการปฏิบัติการในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำหลักการของการ ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ คุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและ มีการวิเคราะห์ต้นทุน ประมาณการที่เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานแต่ละกระบวนการ ให้สูงขึ้นและสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกได้ ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุงคุณภาพของ กระบวนการต่างๆซึ่งประกอบด้วยการขนส่งสินค้าไปยังลูกค้าปลายทาง พบปัญหาในแต่ละขั้นตอนน้อยลงจากร้อยละ 69 เหลือเพียงร้อยละ 34 และการตรวจสอบตำแหน่งสินค้าจากเดิมพบปัญหาร้อยละ 63 เหลือร้อยละ 0 ส่งผลให้ต้นทุนความเสียหายที่เกิดจากปัญหาดังกล่าวลดลง นอกจากนี้การบริหารจัดการ กระบวนการต่างๆในคลังสินค้า มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สามารถลดข้อร้องเรียนของลูกค้าลงได้มากกว่า ร้อยละ 75 และทางคลังสินค้าสามารถนำขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาสร้างเป็นมาตรฐานการควบคุม คุณภาพของกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ของโรงพยาบาลตำรวจ มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

**1) ควรเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยจัดเป็นโปรแกรมหรือหลักสูตรภาคบังคับ เพื่อเป็นการเตรียมคนหรือบุคลากรในการก้าวสู่ตำแหน่งหรือการรับมอบหมายภารกิจ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชลิตา ศรมณี. (2563, หน้า 11) ที่ได้กล่าวว่า กิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมทางการบริหาร, กิจกรรมทางด้านการศึกษา, กิจกรรมด้านวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path) และกิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุรัชณี เคนสุโพธิ์ (2560, หน้า5) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ ในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เรียนรู้ให้เกิดทักษะ ความชำนาญ และความสามารถ ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น พร้อมทั้งจะรับสิ่งใหม่ ๆ**

สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาสินี สัมมานันท์ (2560) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล กรณีศึกษา โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นถึงข้อเสนอแนะ/แนวทางการแก้ไขในการพัฒนาและรับรองคุณภาพ ให้เพิ่มอัตรากำลัง รองลงมา คือเพิ่มองค์ความรู้ในการพัฒนาคุณภาพและเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ ตามลำดับ

**2) สร้างแรงจูงใจ** โดยกำหนดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน หรือมีการให้รางวัล สวัสดิการ หรือการให้อบรม ติวงาน ตามความเหมาะสมของกลุ่มบุคลากร สำหรับบุคลากรที่มีผลงาน เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg เรื่อง ทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งระบุถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ทำให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ 1. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance factor or Hygiene factors) ไม่ใช่ปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพหรือส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ความมั่นคงในการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพการทำงานและสถานภาพ 2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) นับเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อพนักงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน ได้แก่ ความก้าวหน้าส่วนตัว ลักษณะงานที่ท้าทาย ความสำเร็จ การยกย่อง ชมเชย ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศณรินทร์ งามเลิศ (2559) ที่ศึกษา แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์กรคลังสินค้า ผลการวิจัยพบว่า เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงและบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า และพบว่าแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้าง องค์กร คลังสินค้า ประกอบด้วยแรงจูงใจด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์จากการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล และด้านความก้าวหน้า

**3) มีการนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้** เพื่อสนับสนุนการทำงานและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล อีกทั้งยังช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร อีกทั้งส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เช่น การนำระบบสารสนเทศมาใช้วิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล หรือการใช้หุ่นยนต์ในการช่วยเหลือหรือทำงานเพื่อลดความผิดพลาดสอดคล้องกับสอดคล้องกับแนวคิด

ของ บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ (2563) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ มีแนวทางในการบริหารจัดการ เช่น ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้หน่วยงาน และการสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4 (2561) ที่มีหลักคิดด้านการพัฒนาโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการและแนวคิดใหม่ เพื่อปรับปรุงกระบวนการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง บนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม กำหนดเป้าหมายของงาน การพัฒนา ที่ผลลัพธ์และคุณค่า มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลวิชาการหรือหลักฐานทางวิทยาศาสตร์ การใช้ข้อมูลวิชาการในการให้บริการสุขภาพและการดูแลผู้ป่วย

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1.1. ควรส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ให้กับบุคลากรขององค์การทุกระดับ เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานประจำอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยและการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์การ

1.2. ควรเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยจัดเป็นโปรแกรมหรือหลักสูตรภาคบังคับ เพื่อเป็นการเตรียมคนหรือบุคลากรในการก้าวสู่ตำแหน่งหรือการรับมอบหมายภารกิจ

1.3. การนำนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้เพื่อสนับสนุนการทำงานและพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล อีกทั้งยังช่วยลดโอกาสผิดพลาด ลดการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร อีกทั้งส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.4. กำหนดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน หรือ มีการให้รางวัล ค่าตอบแทน พิเศษ ประกาศเกียรติคุณ สวัสดิการ หรือการให้อบรม ดูงาน ตามความเหมาะสมของกลุ่มบุคลากร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างทัศนคติ ความผูกพันและความจงรักภักดีให้บุคลากรมีต่อองค์การ

#### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1. การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาถึงปัจจัยตัวแปรอื่นๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งรายละเอียดของข้อมูลที่มีความชัดเจนมากขึ้น

2.2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลการมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามกลุ่มวิชาชีพ และตามกลุ่มอาชีพ เพื่อนำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นแรงจูงใจ กระตุ้นการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมตามกลุ่มวิชาชีพและตามกลุ่มอาชีพ

### เอกสารอ้างอิง

- จุฑาสินี สัมมานันท์. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลกรณีศึกษา โรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชลิดา ศรมณี. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิงทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ธีรดา สืบวงษ์ชัย. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ธัญมน กำแสง. (2558). การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานมาตรฐาน ในสถานสงเคราะห์คนพิการ. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แน่นน้อย ประสิทธิ์. (2558). การเสริมสร้างพลังอำนาจ การรับรู้การพัฒนาคุณภาพ บรรยากาศองค์การ และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชนเขตตรวจราชการที่ 3, วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 111-124.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ภาวดี วิจิตรจันทร์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- วงพักตร์ ภูพันธ์ศรี (2562). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ.



- กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.  
 วิโรจน์ ก่อสกุล. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์การ*.  
 กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน). (2561). *มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการ  
 สุขภาพ ฉบับที่ 4*. นนทบุรี: ม.ป.ท.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2561). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โสภา คำชัยล็ก, เพชรสุนีย์ ทั้งเจริญกุล และทริยาพรรณ สุภามณี. (2559). การพัฒนาคุณภาพการตรวจบันทึก  
 ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลตติยภูมิ *พยาบาลสาร ปีที่ 43* ฉบับที่ 4 ตุลาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2559, 105-113
- อนิรุทธ์ ชันธสะอาด. (2560). กระบวนการปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนความสูญเสียในกิจกรรม บริหาร  
 คลังสินค้า สำหรับธุรกิจชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องยนต์แก๊สโซลีน. *วารสารการขนส่งและ  
 โลจิสติกส์*, ฉบับที่ 10 เล่ม 1, 91-108
- อริญชญา วงศ์ใหญ่. (2558). *แรงจูงใจในครปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัย  
 เทคโนโลยีพายัพและบริหารธุรกิจ จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยาลัยเทคโนโลยีพายัพและบริหารธุรกิจ