

The Administration according to McKinsey's 7S Framework of Medical Laboratory in the First-level Hospital, Ministry of Public Health in Health Region 11, Thailand

Thaveesak Sai-ong^{1*} Supreecha Kaewsawat¹ and Wiyada Kwanhian²

¹*Master of Public Health Program, School of Public Health, Walailak University
Nakhon Si Thammarat Province, Thailand*

²*Bachelor of Science (Medical Technology) Program, School of Allied Health Science,
Walailak University, Nakhon Si Thammarat Province, Thailand*

Abstract

Laboratory accreditation (LA) is a guarantee of quality and reliability of laboratory result. The purpose of this descriptive research was to study the administration according to McKinsey's 7S framework of medical laboratory and its influences on LA success. The samples consisted of 114 personnel, medical technologists (75.44%) and medical science officers (24.56%), from first-level hospitals under the Ministry of Public Health in health region 11 with Re-LA from the Medical Technology Council of Thailand. The study was conducted by using questionnaire examination and analyzed by descriptive statistics to describe demographic characteristics and administration according to McKinsey's 7S framework. The findings revealed that 64.00 percent of personnel had a high average score of the organizational management and development according to McKinsey's 7S framework ($\bar{x} = 3.95$, S.D. = 0.59). Considering each aspect, the results found that the average quality of organization management in descending score were shared value ($\bar{x} = 4.09$, SD = 0.54), strategy ($\bar{x} = 4.06$, SD = 0.56), structure ($\bar{x} = 4.03$, SD = 0.55), system ($\bar{x} = 3.95$, SD = 0.51), skills ($\bar{x} = 3.89$, SD = 0.58), style ($\bar{x} = 3.84$, SD = 0.82) and staff ($\bar{x} = 3.83$, SD = 0.57). Problems and obstacles suggested by 68.42 percent of the personnel included budget allocation, support and personnel development and inappropriate manpower. Therefore, the organization should attach great importance to all factors of organizational management that have the potential to be useful for the development of an organization.

Keywords: Administration, Laboratory accreditation, Medical technology standard Medical laboratory, McKinsey's 7S framework

*Corresponding author E-mail address: thaveesaksaiongmpm@gmail.com

การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11

ทวีศักดิ์ สายอ่อง^{1*} สุปรีชา แก้วสวัสดิ์¹ และ วิยดา กวานเหียน²

¹หลักสูตรสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สำนักวิชาสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช

²หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคนิคการแพทย์) สำนักวิชาสหเวชศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช

บทคัดย่อ

การผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ เป็นหลักประกันคุณภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือของผลการตรวจวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงพรรณนาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการ และผลต่อความสำเร็จในการขอรับรองระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 114 คน ประกอบด้วย นักเทคนิคการแพทย์ ร้อยละ 75.44 และเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ร้อยละ 24.56 จากโรงพยาบาลชุมชน 32 แห่ง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 ซึ่งผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพและดำรงรักษาคุณภาพการพัฒอย่างต่อเนื่องจากสภาเทคนิคการแพทย์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) เพื่อบรรยายข้อมูลคุณลักษณะประชากรและระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 64.00 ของบุคลากรมีระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.59) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.54) ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.56) ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.55) ด้านความพร้อมของระบบงาน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.51) ด้านทักษะของบุคลากร ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.58) ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.82) และด้านบุคลากร ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.57) ส่วนปัญหาอุปสรรคต่อการบริหารจัดการองค์กรพบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 68.42 เห็นว่าควรให้มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนและมีการพัฒนาบุคลากรและอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรทุกด้านอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมกระบวนการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ระดับคุณภาพสูงสุด

คำสำคัญ: การบริหารจัดการองค์กร ระบบบริหารคุณภาพ มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ McKinsey's 7S framework

*ผู้รับผิดชอบบทความ E-mail address: thaveesaksaiongmp@gmail.com

รับบทความ: 22 มิถุนายน 2562

แก้ไขบทความ: 11 กันยายน 2562

รับตีพิมพ์บทความ: 24 กุมภาพันธ์ 2563

บทนำ

ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อระบบบริการสุขภาพ มีบทบาทและหน้าที่ตรวจวิเคราะห์สิ่งส่งตรวจที่เก็บจากผู้ป่วยและผู้ใช้บริการ ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ และรายงานผลการตรวจวิเคราะห์ เพื่อวินิจฉัย รักษา ติดตามการรักษา ควบคุม ป้องกัน และเฝ้าระวังการเกิดโรค ตลอดจนวางแผนการให้บริการด้านสุขภาพเพื่อช่วยสนับสนุนการรักษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁽¹⁾ การดำเนินงานที่มีคุณภาพด้วยระบบมาตรฐานจึงช่วยสนับสนุนการให้บริการมีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากรายงานความแม่นยำของการวินิจฉัยโรคทาง การแพทย์ พบว่าร้อยละ 60-80 ที่มีผลการตรวจจากห้องปฏิบัติการร่วมด้วยจะมีความไวและความจำเพาะมากกว่าการตรวจร่างกายเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ มีการคาดการณ์ว่า ร้อยละ 6-12 ส่งผลให้เกิดความเสียหายและผลข้างเคียงจากการรักษา และร้อยละ 26-30 ของความผิดพลาดดังกล่าวจะส่งผลเสียต่อผู้รับบริการและระบบการดูแลรักษา⁽²⁾ มาตรฐานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์จึงเป็นข้อกำหนดสำคัญของระบบคุณภาพ ที่ทำให้ผลวิเคราะห์ถูกต้องตามหลักวิชาการและเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับปัญหาสาธารณสุขของพื้นที่โดยการสร้างเครือข่ายการบริการในแต่ละระดับ และการสร้างความร่วมมือในเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระบบบริการสุขภาพ ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาการรับรองมาตรฐาน

การรับรองระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการ (accreditation) เป็นกระบวนการตรวจประเมินระบบคุณภาพห้องปฏิบัติการ ที่มีการวางระบบพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์และเงื่อนไขการรับรองตามมติสภาเทคนิคการแพทย์ที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ

เป็นหลักประกันคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ⁽³⁾ และสนับสนุนระบบบริการสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์จะได้รับการประเมินและรับรองคุณภาพด้วยมาตรฐานสากล คือ ISO 15189⁽⁴⁾ ส่วนมาตรฐานระดับชาติ คือ มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์⁽¹⁾ และมาตรฐานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข⁽⁵⁾ ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ใช้เป็นแนวทางในการจัดตั้งระบบคุณภาพ บำรุงรักษา และพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องทั้งระบบ ซึ่งเป็นการประเมินความพร้อมห้องปฏิบัติการว่าได้ปฏิบัติตามระบบคุณภาพอย่างสมบูรณ์ และยึดถือโดยพนักงานทุกระดับ ทั้งนี้ต้องครอบคลุมการตรวจสอบเชิงบริหารจัดการระบบคุณภาพ เชิงเทคนิควิชาการ และระบบความปลอดภัย

ด้วยเหตุนี้ การขอรับรองมาตรฐานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์จึงไม่ได้พิจารณาเฉพาะคุณภาพของการตรวจวิเคราะห์เท่านั้น แต่จะรวมความพร้อมของกระบวนการบริหารงานภายในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ด้วยเหตุนี้หลักการบริหารจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในงานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารต้นทุน และการประกันและควบคุมคุณภาพ ทำให้ผู้บริหารงานห้องปฏิบัติการยุคใหม่ต้องมีความรู้และความเข้าใจในการบริหารอย่างรอบด้าน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำพาห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ไปสู่ความสำเร็จในการขอรับรองระบบบริหาร

คุณภาพ เครื่องมืออย่างหนึ่งที่มีนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กร คือ แนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรด้วยกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ซึ่งได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2523 โดย Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips แนวคิดนี้ได้นำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1. กลยุทธ์องค์กร (strategy) 2. โครงสร้างองค์กร (structure) 3. ระบบการปฏิบัติงาน (system) 4. บุคลากร (staff) 5. ทักษะความรู้ ความสามารถ (skill) 6. รูปแบบการบริหารงาน (style) และ 7. ค่านิยมร่วม (shared values)⁽⁶⁾ ซึ่งตัวแปรแต่ละตัวมีความสอดคล้องและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กร จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณตามกรอบแนวคิดปัจจัยความสำเร็จการบริหารจัดการองค์กร McKinsey 7-S model พบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน รูปแบบภาวะผู้นำ บุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร^(3, 7-9) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารห้องปฏิบัติการทางการแพทย์จึงจำเป็นต้องแสวงหากลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ไปสู่มาตรฐานคุณภาพ

โรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลที่ให้บริการเน้นหนักในด้านการรักษาพยาบาลมากกว่าสถานบริการในระดับต้น ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์จึงเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ต้องได้รับการรับรองมาตรฐานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายที่มุ่งเน้นความปลอดภัยในการรักษาที่มีมาตรฐาน ข้อมูลจากสภาเทคนิคการแพทย์พบว่าห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพห้องปฏิบัติการตามมาตรฐาน

งานเทคนิคการแพทย์ จำนวน 52 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 96.30 ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพรอบที่ 1, 2 และ 3 จำนวน 19, 27 และ 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35.19, 50.00 และ 11.11 ตามลำดับ การผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพตั้งแต่ครั้งที่ 2 (Re-LA2) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จการบริหารจัดการทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ชั้นการธำรงรักษาคุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ที่พัฒนาไปในด้านต่างๆ ทั้งด้านการวางแผนทรัพยากรและการจัดการ ด้านการให้บริการ และการบริหารคุณภาพ และความปลอดภัย เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความรวดเร็ว การตอบสนองต่อผู้รับบริการ และคุณภาพของห้องปฏิบัติการ

จากความสำคัญดังกล่าว การบริหารห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ให้มีคุณภาพจำเป็นต้องมีการศึกษาการบริหารจัดการองค์กรของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ตามมาตรฐาน เพื่อใช้เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ และเป็นแนวทางให้ผู้บริหารห้องปฏิบัติการและผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นความสำคัญในการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันเพื่อให้ผู้ป่วยได้รับการบริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์โรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ และเป็นตัวอย่างในการพัฒนาห้องปฏิบัติการให้ธำรงรักษาคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์และมาตรฐานสากล ตลอดจนให้หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้นำไปส่งเสริมให้มีการศึกษา วางแผน และกำหนดเป็นนโยบายเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัสดุและวิธีการ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยพรรณนา โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากห้องปฏิบัติการที่ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพและธำรงรักษาคุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Re-LA) ในโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 ระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2561 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 การวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ตามเอกสารเลขที่ WU-EC-AH-2-138-61

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: บุคลากรตำแหน่งนักเทคนิคการแพทย์ และเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก (first-level hospital: F3) จนถึงโรงพยาบาลชุมชนแม่ข่าย (middle-level hospital: M2) สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 ที่ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพและธำรงรักษาคุณภาพพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Re-LA)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย: เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบด้วยตนเอง ตามเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

- 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปแบบสำรวจรายการ
- 2) แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามรูปแบบ Likert's scale
- 3) แบบสอบถามข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคการทำงาน และข้อเสนอแนะการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ: ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัย

นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ที่มีผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาพิจารณา หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โครงสร้างของคำถาม และภาษาของเครื่องมือวิจัยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence; IOC)⁽¹⁰⁾ หลังจากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงเนื้อหาตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้แบบสอบถามถูกต้องสมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ที่มีคุณลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่เก็บจริง ผู้วิจัยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.67-0.99 และวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีของ Cronbach's Alpha⁽¹¹⁾ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ผู้วิจัยทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้เท่ากับ 0.97

การเก็บรวบรวมข้อมูล: เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ทำหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม และชี้แจงรายละเอียดการทำวิจัยตามจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยแจกแบบสอบถามไปยังห้องปฏิบัติการแต่ละโรงพยาบาล คัดเลือกแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาเฉพาะที่ตอบได้ครบถ้วนสมบูรณ์ นำมาบันทึกลงรหัส ตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและจัดเก็บไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูล: วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) สรุปบรรยายข้อมูลคุณลักษณะประชากรและการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S โดยนำเสนอการแจกแจงความถี่ (frequencies distribution) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation, SD)

ผลการวิจัย

ผลการเก็บข้อมูลจากประชากร 127 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 114 ชุด ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ตำแหน่งราชการ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และประสบการณ์การฝึกอบรม พบว่าจากจำนวนประชากรทั้งหมด 127 คน ได้รับแบบสอบถามกลับมา 114 ชุด (ร้อยละ 89.76) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 96 คน (ร้อยละ 84.22) อายุระหว่าง 31-40 ปี

จำนวน 55 คน (ร้อยละ 48.25) สถานภาพสมรส 62 คน (ร้อยละ 54.39) ระดับการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า 90 คน (ร้อยละ 78.95) ตำแหน่งนักเทคนิคการแพทย์ 86 คน (ร้อยละ 75.44) ตำแหน่งข้าราชการ 90 คน (ร้อยละ 78.95) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมากกว่า 5 ปี 85 คน (ร้อยละ 74.56) เคยเข้าร่วมการฝึกอบรมการรับรองระบบบริหารคุณภาพตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ 91 คน (ร้อยละ 79.82) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การเข้าร่วม 1-2 ครั้ง 55 คน (ร้อยละ 48.25) และห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ส่วนใหญ่ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพครั้งที่ 2 (Re-LA2) 28 แห่ง (ร้อยละ 87.5) จำนวนบุคลากร 80 คน ร้อยละ 70.18 (Table 1)

Table 1 Demographic characteristics of respondents (n = 114)

Demographic characteristic	Number	Percent	Level				
			Very low	Low	Moderate	More	Most
			N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Sex							
Male	18	15.78	0(0.00)	0(0.00)	2(1.75)	12(10.53)	4(3.51)
Female	96	84.22	0(0.00)	0(0.00)	10(8.77)	61(53.51)	25(21.93)
Age (year)							
≤ 30	33	28.95	0(0.00)	0(0.00)	4(3.51)	24(21.05)	5(4.39)
31-40	53	46.49	0(0.00)	0(0.00)	3(2.63)	33(28.95)	17(14.91)
41-50	17	14.91	0(0.00)	0(0.00)	5(4.39)	9(7.89)	3(2.63)
≥ 51	11	9.65	0(0.00)	0(0.00)	0(0.00)	7(6.14)	4(3.51)
Status							
Single	46	40.35	0(0.00)	0(0.00)	7(6.14)	33(28.95)	6(5.26)
Married	62	54.39	0(0.00)	0(0.00)	5(4.39)	39(34.21)	18(15.79)
Divorced	6	5.26	0(0.00)	0(0.00)	0(0.00)	1(0.88)	5(4.39)

Table 1 Demographic characteristics of respondents (n = 114) (Continued)

Demographic characteristic	Number	Percent	Level				
			Very low	Low	Moderate	More	Most
			N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)
Education							
Certificate in Medical Science Officer	14	12.28	0(0.00)	0(0.00)	1(0.88)	8(7.02)	5(4.39)
Bachelor degree or equivalent	90	78.95	0(0.00)	0(0.00)	10(8.77)	57(50.00)	23(20.18)
Master degree and higher	10	8.77	0(0.00)	0(0.00)	1(0.88)	8(7.02)	1(0.88)
Position							
Medical Science Officer	28	24.56	0(0.00)	0(0.00)	3(2.63)	17(14.91)	8(7.02)
Medical Technologist	86	75.44	0(0.00)	0(0.00)	9(7.89)	56(49.12)	21(18.42)
Official position							
Government officer	90	78.95	0(0.00)	0(0.00)	10(8.77)	56(49.12)	24(21.05)
Ministry of Public Health employees	9	7.89	0(0.00)	0(0.00)	0(0.00)	7(6.14)	2(1.75)
Government employees	15	13.16	0(0.00)	0(0.00)	2(1.75)	10(8.77)	3(2.63)
Employees							
Work experience (year)							
1-2	16	14.04	0(0.00)	0(0.00)	2(1.75)	12(10.53)	2(1.75)
3-4	13	11.40	0(0.00)	0(0.00)	2(1.75)	8(7.02)	3(2.63)
≥ 5	85	74.56	0(0.00)	0(0.00)	8(7.02)	53(46.49)	24(21.05)
Training experience, Certification of Laboratory Accreditation							
Yes (time)	91	79.82	0(0.00)	0(0.00)	6(5.26)	61(53.51)	24(21.05)
1-2	55	48.25	0(0.00)	0(0.00)	3(2.63)	37(32.46)	15(13.16)
3-4	21	18.42	0(0.00)	0(0.00)	3(2.63)	13(11.40)	5(4.39)
≥ 5	15	13.16	0(0.00)	0(0.00)	0(0.00)	11(9.65)	4(3.51)
No	23	20.18	0(0.00)	0(0.00)	6(5.26)	12(10.53)	5(4.39)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 ที่ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพและธำรงรักษาคุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Re-LA) การศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงาน รูปแบบภาวะผู้นำ บุคลากร ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

2.1 ผลการศึกษากิจการการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S จำแนกตามคุณลักษณะประชากร พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีระดับคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ประกอบด้วย บุคลากรเพศหญิง 61 คน (ร้อยละ 63.54) อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี จำนวน 33 คน (ร้อยละ 62.26) สถานภาพโสด 39 คน (ร้อยละ 62.90) ตำแหน่ง นักเทคนิคการแพทย์ 56 คน (ร้อยละ 65.12) ตำแหน่งข้าราชการ 56 คน (ร้อยละ 62.22) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป 53 คน (ร้อยละ 62.35) เคยได้รับการฝึกอบรมมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ 61 คน (ร้อยละ 67.03) และส่วนใหญ่เคยเข้ารับการฝึกอบรม 1-2 ครั้ง 37 คน (ร้อยละ 67.27) (Table 1)

2.2 ผลการศึกษากิจการการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S พบว่า บุคลากร

ที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีระดับคะแนนความคิดเห็นเฉลี่ยต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.72$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรมีความเห็นว่าห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีคะแนนเฉลี่ยด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรสูงสุด ($\bar{X} = 4.09$, $SD = 0.65$) รองลงมาคือด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.06$, $SD = 0.65$) ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.72$) ด้านความพร้อมของระบบงาน ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.67$) ด้านทักษะของบุคลากร ($\bar{X} = 3.89$, $SD = 0.70$) ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.90$) และด้านบุคลากร มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.74$) (Table 2)

3. ผลการวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคและข้อเสนอแนะ การบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เพื่อขอรับการรับรองระบบบริหารคุณภาพห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์

จากข้อคำถามปลายเปิด เมื่อนำมาวิเคราะห์ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรค พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็น (ร้อยละ 68.42) ในกลุ่มที่แสดงความคิดเห็นส่วนใหญ่มองว่าปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนา คือ ด้านงบประมาณการสนับสนุน (ร้อยละ 28.07) รองลงมาคือด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร/ อัตรากำลังคน จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน (ร้อยละ 23.68) ด้านภาระงานที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 10.53) และด้านนโยบายระดับหน่วยงาน/โรงพยาบาล (ร้อยละ 6.14) (Table 3)

Table 2 The average scores ($\bar{X}$), standard deviation (SD) and interpretation level of organizational management according to McKinsey's 7S framework (n = 114)

Organizational management according to McKinsey's 7S framework	$\bar{X}$	SD	Interpretation level
Shared Values	4.09	0.65	High
Strategy	4.06	0.65	High
Structure	4.03	0.72	High
Systems	3.95	0.51	High
Skills	3.95	0.67	High
Style	3.84	0.90	High
Staff	3.83	0.74	High
Total	3.96	0.72	High

Table 3 Problems and obstacles to obtaining laboratory accreditation

Issues	Number	Percent
Comment	78	68.42
1. Budget	32	28.07
2. Human resource development/ Staff	27	23.68
3. Work load	12	10.53
4. Policy	7	6.14
No comment	36	31.58
Total	114	100

วิจารณ์และสรุป

ผลการศึกษากาการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 ที่ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพและธำรงรักษาคุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Re-LA) จากสภาเทคนิคการแพทย์ พบว่า

บุคลากรส่วนใหญ่มีคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.72$) อธิบายได้ว่า บุคลากรนักเทคนิคการแพทย์และเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์มีการทำงานที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นหลักสำคัญ เนื่องจากงานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เป็นงานบริการที่ต้อง

เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ ความถูกต้องแม่นยำ จากการตรวจวิเคราะห์เป็นหลักในการสร้างความน่าเชื่อถือที่ทำให้ผู้รับบริการยอมรับ⁽¹²⁾ บุคลากรจึงมุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารคุณภาพเพื่อให้ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ จากข้อมูลที่ได้ศึกษา พบว่ามีห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ที่ผ่านการรับรองระบบบริหารคุณภาพและธำรงรักษาคุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครั้งที่ 2 (Re-LA2) ถึงร้อยละ 70.18 แสดงว่าแรงจูงใจภายในของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ ทั้งในด้านการรักษาและการพัฒนาระบบคุณภาพควบคู่ไปด้วย ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและพึงพอใจในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ ประารถที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการสร้างมาตรฐานให้กับห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มุ่งมั่นและใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ⁽¹³⁾ สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่คุณภาพดังกล่าวอธิบายรายด้านเรียงตามระดับคะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์กรจากมากไปน้อย ดังนี้

ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า คะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.09$, $SD = 0.65$) เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในโรงพยาบาลเหล่านี้มีแนวคิด การเรียนรู้ร่วมกันและปฏิบัติงานเป็นรูปแบบการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ทำให้ห้องปฏิบัติการผ่านมาตรฐาน เมื่อพิจารณาคำถามรายข้อพบว่า บุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.26$, $SD = 0.64$) แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มุ่งเน้นการทำงานอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมที่บุคลากรต้องรับรู้และปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเป็นค่านิยมร่วมและเป็นวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนให้เห็นกระบวนการคิด และการตัดสินใจ

การปฏิบัติงานที่เป็นไปในทางเดียวกัน สอดคล้องกับการศึกษารายข้อ ที่พบว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ($\bar{x} = 4.13$, $SD = 0.59$) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือนรากแก้วขององค์กรที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้⁽⁹⁾ อีกทั้งยังพบว่าค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของบุคลากรในองค์กร^(14, 15) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจากข้อคำถามรายข้อพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีความผูกพันและผลักดันให้หน่วยงานพัฒนาตามเกณฑ์มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.68$, $SD = 0.72$) นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรเกิดการปรับตัวที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เพราะค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิถีปฏิบัติของบุคลากร หากบุคลากรมีการปฏิบัติตามหรือมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งย่อมทำให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จสามารถพัฒนาไปสู่คุณภาพได้ตามเป้าหมาย⁽¹⁶⁾ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของทิพย์วรรณ จุมแพง กุหลาบรัตนสังธรรม และวัลลภ ใจดี⁽¹⁷⁾ และอนุพงษ์ อินฟ้าแสง⁽¹⁸⁾ ที่พบว่าค่านิยมร่วมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกและมีผลต่อการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพในการปฏิบัติงาน

ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ พบว่า คะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.65$) อธิบายได้ว่า ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ทำให้การทำงานของบุคลากรและองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้⁽¹⁹⁾ แต่ทั้งนี้องค์กรต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

ขององค์กรให้ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมไปถึงการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ จึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้⁽²⁰⁾ ทั้งนี้พบว่า ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในการดำเนินการพัฒนาองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.67$) ขณะเดียวกันผู้บริหารและพนักงานต้องมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารงาน⁽²¹⁾ อย่างไรก็ตามการพัฒนาห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ไปสู่การรับรองมาตรฐานต้องมีการบริหารกลยุทธ์ที่ดี การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะเป็นปัจจัยบวกที่สามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรได้⁽¹⁷⁾ จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ส่วนใหญ่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และมีแผนการดำเนินงานสอดคล้องตามมาตรฐานคุณภาพ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.67$) ด้วยเหตุนี้การบริหารกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีด้วยการมีแผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีการทบทวนแผนงานอย่างสม่ำเสมอ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.91$, $SD = 0.68$) อย่างไรก็ตามองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์องค์กรต้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน คือ การกำหนดกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการได้รับการรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ⁽²²⁾ ที่ได้อธิบายไว้ว่า ปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์มีผลต่อการพัฒนาในเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของพวงพกา มะเสนา และ ประณต นันทิยะกุล⁽⁸⁾ ที่อธิบายไว้ว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านกลยุทธ์องค์กรเป็นอันดับแรกเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่คุณภาพ

ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กรพบว่า คะแนนเฉลี่ยคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.03$, $SD = 0.72$) เมื่อพิจารณาจากข้อคำถามรายข้อพบว่าห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีการจัดทำแผนผังการบังคับบัญชาของหน่วยงานที่ชัดเจน มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.68$) ทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.65$) มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และจำนวนของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.63$) และเพียงพอในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ อธิบายได้ว่าโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ที่บ่งชี้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แสดงให้เห็นแผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่างๆ และเส้นเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ โครงสร้างจะครอบคลุมแนวทางกลไกการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและระบบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่การงานด้านต่างๆ อย่างชัดเจน⁽²³⁾ บุคลากรย่อมปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงาน ไม่ว่าองค์กรจะมีความซับซ้อนเพียงใด ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรก็จะสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายยิ่งขึ้น⁽²⁴⁾ ตามแนวคิดของกูดิก และเออร์วิค⁽²⁵⁾ ที่ชี้ให้เห็นถึง

ความสำคัญของการจัดรูปแบบโครงการหรือเค้าโครงการบริหารที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานย่อย รวมทั้งความชัดเจนในการกำหนดอำนาจหน้าที่ตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงาน พร้อมกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อกันที่สัมพันธ์กันตามลำดับชั้นและอำนาจหน้าที่⁽²⁶⁾ ส่วนแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เสนอให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบหน่วยงานอิสระในกำกับโดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ การโอนถ่ายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางเพื่อให้อิสระและความคล่องตัวแก่ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรจึงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำมาใช้เพื่อบริหารองค์กรเช่นกัน

ด้านความพร้อมของระบบงาน พบว่าคะแนนเฉลี่ยคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, $SD = 0.67$) กล่าวคือความพร้อมในระบบการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงานและนำไปสู่การรับรองมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ เนื่องจากความพร้อมการจัดระบบการทำงาน (working system) ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ เช่น ระบบพัสดุ ซึ่งต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการอย่างเพียงพอ ระบบสารสนเทศห้องปฏิบัติการ (Laboratory Information System; LIS) ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control; QC) ซึ่งมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.27$, $SD = 0.60$) สามารถจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดภายในหน่วยงาน เช่น มีระบบรายงานอุบัติการณ์ ระบบ miss/near miss ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.60$) การมีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ($\bar{X} = 4.11$, $SD = 0.56$) ตลอดจนมีแนวทางประสานการทำงานภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ($\bar{X} = 4.00$, $SD = 0.61$) และ

สามารถนำความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาช่วยผลักดันการพัฒนาหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.64$) อธิบายได้ว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเนื่องจากห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ได้ดำเนินงานตามข้อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพเพื่อให้การดำเนินงานครบถ้วนและถูกต้องตามกระบวนการ ส่งผลให้บุคลากรห้องปฏิบัติการมีระบบการทำงานที่ชัดเจนและถูกต้อง สอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร นอกจากนี้ความพร้อมของระบบงานเป็นปัจจัยบวกที่สามารถทำนายความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวมและรายด้าน การวิเคราะห์ข้อมูล/ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านการรายงานข้อมูล แผน/ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดด้านผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้ของหน่วยงาน ด้านความร่วมมือดำเนินการตามแผนปรับปรุงระบบการเรียนรู้และด้านการให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนพัฒนาของหน่วยงานระดับเขตกระทรวงสาธารณสุข อาจเนื่องจากระบบงานเป็นการทำงานที่ประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบรวมกันและทำงานร่วมกันซึ่งต้องปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ร่วมกันหรืออย่างเดียวกัน ถือได้ว่าเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงฐานะขององค์กร⁽²⁷⁾ และพบว่าระบบงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นไปได้ของการนำระบบคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับการบริหารงานของกองตรวจคนเข้าเมือง ณ ท่าอากาศยานพบว่าระบบงานด้านระบบข้อมูลมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการองค์กร⁽³⁵⁾

ด้านทักษะของบุคลากร พบว่า คะแนนเฉลี่ยคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.89$, $SD = 0.70$) อธิบายได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.04$, $SD = 0.63$) เนื่องจากบุคลากร

ที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นนักเทคนิคการแพทย์ที่ผ่านการรับรองจากสภาวิชาชีพ คิดเป็นร้อยละ 75.44 นอกจากนี้องค์กรยังมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานประจำปีอย่างต่อเนื่องเพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็งของการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตัวเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.75$) ทักษะที่ดีของบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้⁽²⁶⁾ บุคลากรมีความคิดริเริ่มแสวงหาสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยผลักดันให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ได้ ($\bar{X} = 3.68$, $SD = 0.72$) ทั้งนี้ผู้บริหารและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เช่น มีโอกาสเข้าร่วมการประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.76$) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุนิสา ธิปัตย์ และบดินทร์ รัชมีเทศ (พ.ศ.2558) ที่สรุปว่าบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมย่อมส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของชาญชัย ภูมิพิงค์ และนรินทร์ชัย พัฒนพงศา⁽²⁾ ที่อธิบายว่าบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่องจะทำให้มีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และนำไปสู่การได้รับการรับรองมาตรฐาน

ด้านรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า คณะกรรมการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูงคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.90$) เนื่องจากผู้บริหารระดับหัวหน้าห้องปฏิบัติการมีทัศนคติในการทำงานหรือการบริหารจัดการช่วยผลักดันให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่คุณภาพได้ ($\bar{X} = 3.93$, $SD = 0.89$) ให้มีความสำคัญและให้การสนับสนุนในการนำระบบเกณฑ์มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์มาใช้ ช่วยสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.93$) เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.75$,

$SD = 0.93$) และเปิดโอกาสให้ซักถามและแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานตามเกณฑ์มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ ($\bar{X} = 3.77$, $SD = 0.94$) แสดงให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้บริหารห้องปฏิบัติการเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สามารถสร้างการยอมรับของบุคลากร ให้เกิดความไว้วางใจและเชื่อใจว่าจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและได้รับความเคารพนับถือ ในยุคปฏิรูประบบสาธารณสุขผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแต่มีความรู้เท่านั้นแต่ต้องมีความสามารถในการจัดการและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานสาธารณสุข เท้าทันการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นนักพัฒนานักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักวางแผน ดังนั้นรูปแบบการบริหารที่เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นไปตามลักษณะของผู้นำแต่ละองค์กร ซึ่งควรเป็นผู้ที่สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยผู้นำอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง หรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม⁽²⁸⁾ กล่าวได้ว่าผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้าเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย มีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเชิงรุกการทำงานอย่างมีเหตุผลมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการตอบสนองเป็นอย่างดี มีความสามารถในการให้คำแนะนำ นิเทศงาน และพัฒนาทักษะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาทักษะการทำงาน การตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบปรึกษา (counseling)⁽²⁹⁾

นอกจากนี้พบว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม สามารถนำพาหรือจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารองค์กรได้ ทั้งนี้ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์สามารถคาดการณ์หรือมองสถานการณ์ในอนาคตได้อย่างทะลุปรุโปร่ง⁽²⁶⁾ มีภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) ทั้งผู้นำองค์กร และผู้นำชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กร ภาวะผู้นำเหล่านี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ญูฑิตา อินทรประสงค์⁽³⁰⁾ ที่พบว่าลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการบริหารองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของบุญนาค บุญโพธิ์ จารุวรรณธาดาเดช ปิยธิดา ศรีเดช และปรารถนา สติธยวิภาวิ⁽³¹⁾ ที่พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานเช่นกัน ส่วนการศึกษาของเยาวภา ปฐมศิริกุล⁽³²⁾ (พ.ศ. 2554) พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจทำให้นุคลากรสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่มาตรฐานได้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและยังส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ด้านบุคลากร พบว่า คะแนนเฉลี่ยคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.74$) เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง ($\bar{X} = 4.01$, $SD = 0.63$) และสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในกรณีที่มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.90$) ทั้งนี้กระบวนการทำงานของบุคลากรถูกควบคุมและติดตามด้วยระบบมาตรฐานคุณภาพ ทำให้บทบาทหน้าที่การทำงานของบุคลากรในห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ถูกกำหนดด้วยมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ สอดคล้องกับการศึกษาของเยาวภา ปฐมศิริกุล⁽³²⁾ ซึ่งกล่าวว่าปัจจัยด้านบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ขับเคลื่อนงานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้นการคัดเลือก

บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดได้ แต่จากการศึกษาพบว่าจำนวนบุคลากร (Full-Time Equivalent: FTE) ยังไม่เพียงพอตามเกณฑ์มาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ ($\bar{X} = 3.32$, $SD = 0.86$) สืบเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ไม่สามารถบริหารจัดการเองได้ เช่น นโยบายของรัฐในการเพิ่มจำนวนบุคลากรของโรงพยาบาล หรือการจัดสรรตำแหน่งงานจากกระทรวงสาธารณสุข อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในห้องปฏิบัติการในภาพรวมพบว่าคุณภาพการบริหารจัดการยังอยู่ในระดับสูง และการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ก็ยังสามารถพัฒนาไปสู่ระดับคุณภาพได้โดยอาศัยปัจจัยด้านอื่นๆ ตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S และสอดคล้องตามแนวคิดของ Herberg, *et al.*⁽³³⁾ ซึ่งกล่าวว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ โดยมีแรงจูงใจและการธำรงรักษามูลค่าการเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ เนื่องจากปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (motivation factors หรือ motivators) คือปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของบุคลากรที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง นอกจากนี้ปัจจัยธำรงรักษามูลค่าการ (maintenance หรือ hygiene factors) แม้จะเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่เป็นปัจจัยที่ช่วยให้นุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ มีความรักและผูกพันกับองค์กร ร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างกระตือรือร้นช่วยกันพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การได้รับรองมาตรฐาน จึงกล่าวได้ว่าการบริหารทรัพยากรบุคลากรของห้องปฏิบัติการเป็นไปตามแนวคิดของ Herberg⁽³³⁾ จึงทำให้ห้องปฏิบัติการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นหากบุคลากรมีแรงจูงใจ (motivation)

ในการทำงานแล้ว ย่อมทำให้บุคลากร มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มขึ้น เป็นเสมือนแรงขับ (driving force) ที่ซ่อนอยู่ภายในจิตใจของบุคลากร ช่วยขับเคลื่อนพลังในการทำงานให้รุกไปข้างหน้ามุ่งต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรทำให้องค์กรได้รับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ง่ายขึ้น⁽³⁴⁾

การวิจัยการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ เขตสุขภาพที่ 11 อธิบายการบริหารจัดการองค์กรเพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ให้เป็นไปตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์พบว่า คะแนนเฉลี่ยการบริหารจัดการองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับสูง เรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ความพร้อมของระบบงานด้านทักษะของบุคลากร รูปแบบภาวะผู้นำ และทัศนคติของบุคลากร ตามลำดับ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 7 ตามกรอบแนวคิดการบริหารจัดการองค์กร McKinsey's 7S ซึ่งช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานพัฒนาได้ตามกระบวนการการรับรองระบบบริหารคุณภาพ อธิบายได้ว่า บุคลากรนักเทคนิคการแพทย์ และเจ้าพนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์มีการทำงานที่มุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นหลักสำคัญ เนื่องจากงานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์เป็นงานบริการเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ ความถูกต้อง แม่นยำจากการตรวจวิเคราะห์จึงเป็นหลักสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้รับบริการ บุคลากรจึงมุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารคุณภาพเพื่อให้ได้รับการรับรองจากสภาวิชาชีพ แสดงให้เห็นแรงจูงใจภายในของบุคลากรที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จได้ ทั้งในด้านการรักษาและการพัฒนาระบบคุณภาพควบคู่ไปด้วยกัน ส่งผลให้บุคลากรรู้สึกพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานที่ท้าทายความสามารถและ

พึงพอใจในความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มกำลังความสามารถ และเมื่อบุคลากรเหล่านี้มีความปรารถนาที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จในการสร้างมาตรฐานให้กับห้องปฏิบัติการก็就会有ความมุ่งมั่นและใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรก็ย่อมนำองค์กรพัฒนาไปสู่คุณภาพเช่นกัน นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารจัดการองค์กรของห้องปฏิบัติการแม้จะมีบางปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารจัดการองค์กร แต่ผลลัพธ์การได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพก็ยังเป็นไปตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานที่มีมาตรฐานวิชาชีพเฉพาะเป็นตัวกำหนด ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในห้องปฏิบัติการมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มุ่งเน้นการให้บริการ เห็นความสำคัญของความถูกต้อง แม่นยำ และยึดความถูกต้องน่าเชื่อถือของผลการตรวจวิเคราะห์เป็นหลักสำคัญ โดยห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตบริการสุขภาพที่ 11 ทราบถึงกระบวนการพัฒนาคุณภาพของห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดการวางแผน และกำหนดนโยบายการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของขนาดแต่ละหน่วยบริการตามเกณฑ์การรับรองระบบบริหารคุณภาพห้องปฏิบัติการตามมาตรฐานงานเทคนิคการแพทย์ในการเสนอแนะเชิงนโยบายต่อผู้บริหารระดับสูง และเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ได้ทราบแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการห้องปฏิบัติการทางการแพทย์สำหรับการพัฒนาหน่วยงานต้นแบบในการบริหารจัดการให้กับหน่วยงานอื่นๆ ในโรงพยาบาลต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (สัญญาเลขที่ 20/2562) ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ประเมินแบบสอบถามและขอขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้าห้องปฏิบัติการ และบุคลากรทุกท่านในโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดพัทลุง และโรงพยาบาลชุมชนเขตสุขภาพที่ 11 ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูล และตอบแบบสอบถาม จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

เอกสารอ้างอิง

1. The Medical Technology Council. Thailand Medical Technology Standard: 2017. Bangkok, Thailand; 2017. (in Thai)
2. Promping C, Patanapongsa N. Guidelines to develop medical laboratory, Ministry of Public Health, to the quality systems. Bull Chiang Mai Assoc Med Sci 2016; 49: 227-35. (in Thai)
3. Thipat S, Rassameethes B. Factors Affecting Medical Laboratory Accreditation in Royal Thai Army Hospitals. Royal Thai Army Medical Journal 2015; 68: 61-9. (in Thai)
4. International Organization for Standardization. ISO 15189 Medical laboratories - particular requirements for quality and competence. 2nd ed. Geneva, Switzerland; 2007.
5. Department of Medical Science. Ministry of Public Health Medical Laboratory Standard. Bangkok, Thailand; 2014. (in Thai)
6. Peter Tomas J, Robert H, Waterman Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row Publishers; 1982.
7. Saiyen P. Keys of Success for Quality Development System in Phetchaburi Laboratory Network during 2009-2013. J Med Tech Assoc Thailand 2013; 41: 4717-38. (in Thai)
8. Masena P, Nantiyakul P. The Administration of Hospital Service Quality in the Ministry of Public Health. EAU Health Journal 2014; 4: 88-101. (in Thai)
9. Nutdechanan Y. Factors affecting the success of organization development based on quality criteria. Public administration of the Department of Mental Health, Ministry of Public Health. Nonthaburi: Department of Mental Health, Ministry of Public Health; 2015. (in Thai)
10. Thaveerat P. Behavioral and social science research methods 8th ed. Bangkok: Bureau of Educational and Psychological Testing Srinakharinwirot University; 2000.
11. Phongwichai S. Statistical analysis by computer. 20th edition, Bangkok: Publisher of Chulalongkorn University; 2009. (in Thai)
12. Kedin S. Evaluation on the Development of Laboratory Quality System Regional Medical Sciences Center 10th Ubon Ratchatani During 2009 - 2013. Journal of Health System Research 2014; 8: 167-75. (in Thai)

13. Khongwijit M, Boonyoung N, Thiangchanya P. Staff Nurses, Engagement in Work and Being a Magnet Nursing Department as Perceived by Staff Nurses at Tertiary Hospitals, Southern Thailand. *Songklanagarind J Nurs* 2017; 37: 41-52. (in Thai)
14. Denison DR. Corporate culture and organizational effectiveness. NY: John Wiley & Son; 1990
15. Plodprong M. The study of organizational culture affecting new public administration of bang saphan police station in Prachuap Khiri Khan province. [Master Degree's Thesis]. Phetchaburi: Phetchaburi Rajabhat University; 2011. (in Thai)
16. Serirat S. Organizational Behavior. Bangkok: Thira Ferm and Saitex; 1998. (in Thai)
17. Jumpang T, Rudtanasudjatun K, Jaidee W. Factors Influencing the Success of Public Sector Management Quality Award Based on Perception of the Personnel at the Regional Level, Ministry of Public Health The Public Health Journal of Burapha University 2012; 7: 38-52. (in Thai)
18. Infahsaeng A. Organizational Culture: Factors for Success. *FEU Academic Review* 2016; 10: 35-46. (in Thai)
19. Greenberg J, Baron RA. Behavior in organizations. 4th ed. NY: Simon & Scuster; 1993.
20. Vorahan W. Strategic Management in Nursing. *Journal of nurses' association of Thailand, north-eastern division* 2013; 3: 6-15. (in Thai)
21. Saritwanich S. Strategic Management: Concepts and Theories. Bangkok: Thammasat University; 2010. (in Thai)
22. Vehachart R. The Development of a model of total Quality Management in Basic Education Institutions. [Ph.D. Thesis in Educational Administration]. Chonburi: Burapha University; 2005. (in Thai)
23. Jongcharoen Y. The Administration for the Organization of Excellence from McKinsey Approach: A Case Study the Office of Phetchaburi Primary Educational Service Area 2. Bangkok: Phetchaburi Rajabhat University; 2012. (in Thai).
24. Scott WR. Organizations rational natural and open systems. 3rd ed. NJ: Prentice- Hall; 1992.
25. Gulick L, Urwick L. The Science of Administration. New York: Columbia University; 1973.
26. Prasert-Sri R. Human resource planning process. Teaching documents for government organization administration unit 1.4, Sukhothai Thammathirat University, Management Science Program. Nonthaburi; 2005: 1-8 (in Thai)
27. Somyot N. Strategic management & business policy. 4th ed. Bangkok: manager; 1997. (in Thai)

28. Prutipinyo C. Public Health Administration. Bangkok: Mahidol University; 2017. (in Thai)
29. Ratnatilaka Na Bhuket P. Organization and management. Bangkok: Think Beyond Books; 2009. (in Thai)
30. Intaraprasong B. Factors affecting the performance administration effectiveness of the district hospitals of the Office of the Permanent Secretary for Public Health, Ministry of Public Health. (Ph. D. Thesis). National Institute of Development Administration, Thailand; 1996. (in Thai)
31. Boonpo B, Tadadej C, Tridech P, Satitvipawee P. Factors Related to Achievement Motivation of Personnel in a University Hospital in Bangkok. JHS 2015; 24: 1157-66. (in Thai)
32. Pathomsirikul Y. Success factors model for health service business management of private hospitals in Thailand. J Bus Adm 2011; 34: 14-35. (in Thai)
33. Herzberg F. The Motivation to work. NY: John Wiley and Sons; 1959.
34. Kalyanamitra K. Two Powerful Motivation Factors to Success. Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science) 2016; 6: 175-83. (in Thai)
35. Mingmai P, A Feasibility Study of Employing The Quality System ISO 9002 in The Administration of The Immigration Division at BANGKOK International Airport. [Master Degree's Thesis]. Bangkok: Kasetsart University; 2000. (in Thai)