

# MEDTECH-HCU

## แนวทางการจัดการปัญหา

### การเก็บสิ่งส่งตรวจที่ไม่เหมาะสม: ตอนที่ 2

ทินกร เพิ่มวงศ์ไพบูลย์

คณะเทคนิคการแพทย์ ม.หัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

กระบวนการในการบริหารจัดการลดจำนวนสิ่งส่งตรวจที่ไม่เหมาะสม สามารถนำหลักการต่างๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา หาแนวทางการแก้ไข วางกลยุทธ์ ติดตามผลการดำเนินการ โดยสามารถนำเอาหลักการของ PDCA, root cause analysis และ SWOT analysis มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### SWOT analysis

	Helpful To achieving the objective	Harmful To achieving the objective	
Internal origin (attributes of the organization)	Strengths	Weaknesses	Internal origin (attributes of the organization)
External origin (attributes of the environment)	Opportunities	Threats	External origin (attributes of the environment)
	Helpful To achieving the objective	Harmful To achieving the objective	

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยในการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กรหรือโครงการ ซึ่งคำว่า "SWOT" มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือโครงการ โดยจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ

Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กรหรือโครงการ ซึ่งจะต้องหาวิธีในการแก้ไขปัญหา

Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรหรือโครงการที่อาจเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงาน ซึ่งโอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยองค์กรหรือโครงการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## ขั้นตอนการทำ SWOT analysis

### 1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรหรือโครงการ

สำหรับการประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรหรือโครงการใน ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อน โดยแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุ วิธีการจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย

- จุดแข็ง (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรหรือโครงการนั้นว่า ปัจจัยภายในใดที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรหรือโครงการ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรหรือโครงการ เช่น การกำหนดให้มีนักเทคนิคการแพทย์ให้บริการทางห้องปฏิบัติการครบทุกสาขาทั้งในเวลาและนอกเวลาราชการ การมีคณะกรรมการควบคุมคุณภาพซึ่งทำหน้าที่วางแผน กำหนดทิศทาง และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากงานประจำ นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมให้นักเทคนิคการแพทย์ได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานเพิ่มมากขึ้น การมีระบบประกันคุณภาพที่ได้รับการประเมินจากองค์กรภายนอกของห้องปฏิบัติการทุกสาขา การมีระบบบันทึกการรับหรือปฏิเสธสิ่งส่งตรวจที่สามารถระบุที่มาของสิ่งส่งตรวจได้ การมีระบบประกันเวลารับผลการตรวจวิเคราะห์ทางห้องปฏิบัติการทั้งในส่วนของงานตรวจวิเคราะห์ทั่วไปและงานตรวจวิเคราะห์ด่วน และการระเบียบปฏิบัติในการโทรแจ้งผลด่วนให้กับแพทย์ผู้ทำการรักษาในกรณีผลการวิเคราะห์อยู่ในช่วงค่าวิกฤต เป็นต้น

- จุดอ่อน (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรหรือโครงการนั้นๆ ว่าปัจจัยใดที่เป็นจุดด้อย เป็นข้อเสียเปรียบขององค์กรหรือโครงการที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรหรือโครงการ เช่น อัตรากำลังของนักเทคนิคการแพทย์ไม่เหมาะสมกับภาระงาน ทำให้ขาดความคล่องตัวของการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาคุณภาพของสิ่งส่งตรวจ การบริหารความเสี่ยง หรือการจัดกิจกรรมอบรมต่างๆซึ่งการวิเคราะห์ ภาระงานสามารถทำได้โดยวิธี workload recording ที่พัฒนาโดย College of American Pathologists (CAP) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความคล่องตัวในการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพของนักเทคนิคการแพทย์ได้

## 2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือโครงการ

สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรหรือโครงการที่อาจได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรหรือโครงการ เช่น นโยบายการเงินและงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับความรู้ในเรื่องสุขภาพของประชาชน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร นโยบายด้านการบริการทางสาธารณสุขของรัฐบาล หรือสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีซึ่งหมายถึง การพัฒนากรรมวิธี และวิวัฒนาการทางด้านอุปกรณ์ที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้ป่วย เป็นต้น

- โอกาส (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินขององค์กรหรือโครงการ ซึ่งสามารถถกจนข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้องค์กรหรือโครงการเข้มแข็งขึ้นได้ เช่น ทิศทางความร่วมมือจากพยาบาลที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการเก็บสิ่งส่งตรวจที่ถูกวิธีมากขึ้น หรือการที่ผู้ป่วยมีความสนใจในการเตรียมตัวก่อนทำการเก็บสิ่งส่งตรวจ

- อุปสรรค (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรหรือโครงการปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยองค์กรหรือโครงการจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้ เช่น การที่ไม่สามารถจัดอบรมให้ความรู้แก่พยาบาลในการเก็บสิ่งส่งตรวจที่ถูกวิธีได้ทุก ward พร้อมกัน ทำให้การกระจายข้อมูลไม่ทั่วถึง หรือพยาบาลไม่นำคู่มือการเก็บสิ่งส่งตรวจมาใช้เนื่องจากขาดความคล่องตัว ขาดเวทีในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันระหว่างห้องปฏิบัติการและ ward

## 3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับโอกาส-อุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรหรือโครงการกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรหรือโครงการควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรหรือโครงการจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>	
<b>Opportunities</b>	การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็งภายในและโอกาสภายนอกมาใช้	การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร	<b>Opportunities</b>
<b>Threats</b>	การแก้ไขหรือลดอุปสรรคภายนอก โดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	การแก้ไขหรือลดความเสียหาย อันเกิดจากจุดอ่อนภายในและอุปสรรคภายนอก	<b>Threats</b>
	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>	

**3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรหรือโครงการควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง ปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆ เพื่อให้ประโยชน์อย่างเต็มที่

**3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรหรือโครงการกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและยังมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือ หลบหลีกอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

**3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)** สถานการณ์นี้ องค์กรหรือโครงการมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการดำเนินงานอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่เช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายใน และพร้อมที่จะ ฉกฉวยโอกาสต่างๆ

**3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)** สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรหรือโครงการมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่ง สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ ทดแทน

## ตัวอย่างกลยุทธ์

จัดอบรมการเก็บและการนำส่งสิ่งส่งตรวจทางห้องปฏิบัติการ (ตัวอย่างจากโรงพยาบาลกลาง) และโครงการการควบคุมคุณภาพสิ่งส่งตรวจและเทคนิคการเจาะเลือด (ตัวอย่างจากศูนย์การแพทย์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการซักถามข้อสงสัยและเกิดเป็นข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ทำให้ช่วยลดปัญหาการเก็บและการนำส่งสิ่งส่งตรวจได้โดยตรง และอาจมีการเพิ่มความเข้าใจโดยการจัดสัมมนากลุ่มย่อยเพิ่มเติม

ทีมแล็บสัญจร (ตัวอย่างจากโรงพยาบาลกลาง) โดยจัดนักเทคนิคการแพทย์ที่ผ่านการอบรมและมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำในการเก็บสิ่งส่งตรวจ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการเยี่ยมชมพยาบาลตามหอผู้ป่วยทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ เพื่อให้คำแนะนำการเก็บสิ่งส่งตรวจที่ถูกต้อง และแจ้งเกณฑ์การปฏิเสธสิ่งส่งตรวจ รวมทั้งขั้นตอนในการแจ้งคำวิกฤต พร้อมทั้งยังสร้างโอกาสในการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะในการประสานงานและการนำส่งสิ่งส่งตรวจ

จัดทำแผ่นพับสำหรับแนะนำการเก็บสิ่งส่งตรวจฉบับย่อ เพื่อติดไว้บริเวณหน้างานหรือจุดที่มองเห็นได้ง่าย เป็นการวางกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหาขาดความคล่องตัวในการใช้คู่มือการเก็บสิ่งส่งตรวจ (ตัวอย่างจากโรงพยาบาลกลาง)

จัดทำแผ่นพับสำหรับแนะนำการเตรียมตัวผู้ป่วย เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้ป่วยและช่วยลดปัญหาจากการเตรียมตัวผู้ป่วย

#### เอกสารอ้างอิง

- 1 มีณา เกอเกลี้ยง, สุธาสินี สันแฉ, ดาริน ชวกุล, ธิดา รัตติ, ถวิล ประสงค์ทรัพย์, อโณทัย โภคาธิกรณ์. กระบวนการแก้ไขปัญหาการส่งคืนสิ่งส่งตรวจทางโลหิตวิทยา. สงขลานครินทร์เวชสาร 2010; 28(5):267-274.
- 2 มณีรัตน์ จัตรีชินทร. การบริหารจัดการเพื่อลดจำนวนสิ่งส่งตรวจที่ไม่เหมาะสมจากหอผู้ป่วยในของโรงพยาบาลกลาง กรุงเทพมหานคร. วารสารเทคนิคการแพทย์ 2009; 37(1):2732-2744.
- 3 Ajeneye F. Pre-analytical quality assurance: a bio-medical science perspective. Biomed Sci 2007; 51: 86-87.
- 4 <http://203.114.124.98/rm/> accessed on 20 December 2010
- 5 <http://agserver.kku.ac.th/chaichrn/Page-Thai/Teaching-t/Graduate/126752/SWOTAnalysis.htm> accessed on 20 December 2010
- 6 <http://narahospital-hacenter.blogspot.com/2008/07/rca-root-cause-analysis.html> accessed on 20 December 2010.
- 7 <http://th.wikipedia.org/wiki/การวิเคราะห์สาเหตุ> accessed on 20 December 2010.