

**Moving toward Quality Management System ISO 9000 of
Veterinary Teaching Hospital of the Faculty of Veterinary Medicine,
Khon Kaen University**

Yupadee Charoensawang^{1,2*} Supawatanakorn Wongthanasu³

Abstract

This article aims to present the development of the quality management system of an animal hospital by comparison with the standard ISO 9000 quality management system, which consists of 8 indicators, using both secondary data and animal hospital administrator interviews. The results found that, to achieve all the 49 components of the standard ISO 9000 quality management system, the animal hospital of the faculty of veterinary medicine have to improve 6 components including: the component 4.5 focuses on the factors that cause the main activities of the organization, the component 5.1 focus on re-organization to achieve the organization's goals most effectively, the component 6.2 focuses on training of methodology and instrument needed for continuous improvement activities, the component 6.4 focuses on target determination as the guideline and measurement for continuous monitoring improvement, the component 6.5 focuses on acceptance and appreciation of the improvement which the animal hospital have to take action to meet the standard ISO 9000 quality management system, and the component 8.6 focuses on collaboration of improvement activities and activity acceptance. The rest 43 components were already met the ISO 9000 standard.

Keywords: Animal hospital, Veterinary Medicine

¹Graduate students, College of Local Administration, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002.

²Faculty of Veterinary Medicine, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002.

³College of Local Administration, Khon Kaen University, Khon Kaen 40002.

*Corresponding author E-mail: cyupad@kku.ac.th

การก้าวสู่มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ของโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ยุพดี เจริญสว่าง^{1,2*} ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวิ³

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพของโรงพยาบาลสัตว์ โดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ซึ่งประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด โดยการใช้ทั้งข้อมูล ทฤษฎีและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงพยาบาลสัตว์ ผลการศึกษา พบว่า การที่โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จะพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพให้ได้ตามเกณฑ์ ISO 9000 ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 49 องค์ประกอบ นั้น จะต้องมีการปรับปรุงอีก 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ องค์ประกอบที่ 4.5 ว่าด้วยการเน้นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงกิจกรรมหลักขององค์กร องค์ประกอบที่ 5.1 ว่าด้วยการจัดระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์ประกอบที่ 6.2 ว่าด้วยการให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือสำหรับใช้ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 6.4 ว่าด้วยการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางและมีมาตรการในการติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 6.5 ว่าด้วยการให้การยอมรับและชื่นชมผลการปรับปรุงซึ่งโรงพยาบาลสัตว์ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 และองค์ประกอบที่ 8.6 ว่าด้วยการมีกิจกรรมปรับปรุงร่วมกันและให้การยอมรับในกิจกรรม ส่วน 43 องค์ประกอบนั้น มีการดำเนินการได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000 แล้ว

คำสำคัญ: โรงพยาบาลสัตว์ สัตวแพทยศาสตร์

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40002

²คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40002

³วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40002

*ผู้เขียนที่ให้การติดต่อ อีเมลล์: cyupad@kku.ac.th

บทนำ

โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2533 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาควิชาโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ และต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภายใน จึงมีการยุบภาควิชาโรงพยาบาลสัตว์ เมื่อ ปี พ.ศ. 2542 และจากนั้นการบริหารจัดการขึ้นตรงกับคณบดี โดยมีรองคณบดีฝ่ายโรงพยาบาลสัตว์ (ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสัตว์) เป็นผู้ดูแลโรงพยาบาลสัตว์ ซึ่งเปิดให้บริการตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2535 เป็นต้นมา โรงพยาบาลสัตว์ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานที่รองรับและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติทางคลินิกสำหรับนักศึกษาสัตวแพทยศาสตร์ ชั้นปีที่ 4-6 จากภาควิชา และให้บริการสัตว์ป่วย รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสุขภาพสัตว์แก่ผู้เลี้ยง นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งรองรับและให้บริการรักษาสัตว์ป่วยที่ส่งต่อจากสถานบริการรักษาสัตว์ทั่วไปในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และต่อมาในปีงบประมาณ 2551 รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการก่อสร้างโรงพยาบาลสัตว์ ศูนย์สุขภาพ วิจัย และชันสูตรโรคสัตว์ เพื่อเป็นสถานที่ให้บริการประชาชนผู้เลี้ยงสัตว์และสนับสนุนการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นสัตว์เลี้ยง และสัตว์เศรษฐกิจ ซึ่งได้ก่อสร้างแล้วเสร็จในปี 2554 [2]

ในการให้บริการของโรงพยาบาลสัตว์นั้น ประกอบด้วย ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ได้แก่ 1) การให้บริการตรวจรักษาโรคทั่วไปในสัตว์เลี้ยง ชีวทัศน์ ถ่ายพยาธิ ตรวจวินิจฉัยและรักษาด้วยเครื่องอัลตราซาวด์ ตรวจคลื่นหัวใจไฟฟ้า ตรวจสุขภาพสัตว์เลี้ยง และให้คำแนะนำในการเลี้ยงสัตว์ 2) ให้บริการตรวจรักษาโรคทางศัลยกรรมและสูติกรรมในสัตว์เลี้ยง เช่น ผ่าตัดแก้ไขกระดูกหัก ชูดหินปูน ตัดหาง ผ่าตัดทำหมัน ผ่าตัดคลอด ช่วยคลอด ตรวจระบบสืบพันธุ์ และผสมเทียม เป็นต้น นอกจากนี้ยังให้บริการเอกซเรย์ รวมทั้งตรวจวินิจฉัยโรคและรักษาด้วยการส่องกล้องสำรวจ โดยให้บริการทั้งในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ นอกจากนี้แล้วยังให้บริการห้องปฏิบัติการชันสูตรโรคสัตว์ให้บริการตรวจวินิจฉัยโรคทางห้องปฏิบัติการพยาธิวิทยาคลินิก และด้านการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ รองรับและสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนภาคปฏิบัติทางคลินิก ภาคปฏิบัติทางคลินิกของภาควิชาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยแต่ละรายวิชาจะมีอาจารย์ประจำวิชาและมีนายสัตวแพทย์ สังกัดโรงพยาบาลสัตว์ เป็นผู้ช่วยสอน สำหรับนักศึกษาสัตวแพทยศาสตร์ ชั้นปีที่ 4-6 ปริญาตรีภาคปกติ และโครงการพิเศษจำนวน 17 รายวิชา และระดับหลังปริญญา สำหรับนายสัตวแพทย์ ได้แก่ ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางสัตวเลี้ยง (ประกาศนียบัตรบัณฑิต) จำนวน 10 รายวิชา [3] การดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแม้ว่าจะได้รับการประเมินคุณภาพ (Internal Quality Audits) แล้วก็ตามแต่ก็ยังไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000 เนื่องจากเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000 เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพ สามารถก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งคุณภาพ” ได้ ซึ่งในปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การเพิ่มผลผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเท่านั้น ที่จะทำให้องค์กรดำเนินการอยู่ได้ [4,5] ดังนั้น หากโรงพยาบาลสัตว์ได้รับการประเมินผ่านเกณฑ์ ISO 9000 แล้วนอกจากสร้างความน่าเชื่อถือและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้รับบริการแล้วยังเป็นการประชาสัมพันธ์ว่า การให้บริการของ

โรงพยาบาลสัตว์มีคุณภาพ ISO 9000 อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรด้วย เพราะเป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข มีการจัดเก็บข้อมูล การบันทึกจัดทำเป็นเอกสารแสดงขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอระหว่างองค์การคู่ค้าและภายในองค์การเกี่ยวกับกระบวนการผลิต การควบคุมคุณภาพ การผลิต ซึ่งพนักงานทุกคนจะรู้ถึงหน้าที่และขั้นตอนวิธีการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน ทำให้องค์กรสามารถลดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้เกิดคุณภาพโดยรวมขององค์กร [6] ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะพัฒนางานโรงพยาบาลสัตว์ให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการศึกษาในครั้งนี้ เริ่มต้นด้วยการทำมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO : 9000 ซึ่งมีอยู่ 49 องค์ประกอบ (8 ตัวชี้วัด) [7] มาเป็นเกณฑ์ที่จะเทียบเคียง จากนั้นทำการประเมินการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ เพื่อทำการเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ISO 9000 หากตัวชี้วัดไหนมีคุณลักษณะตามที่กำหนด ถือว่าผ่าน และในทางกลับกันหากไม่เป็นไปตามนั้น ถือว่าเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุง แล้วจึงนำหลักเกณฑ์ดังกล่าว มาดำเนินการเปรียบเทียบคุณสมบัติ (Bench Marking) กับบริบททั่วไปของโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ ซึ่งศึกษาจากเอกสารรายงานประจำปี และรายงานประเมินตนเองของโรงพยาบาลสัตว์ จากนั้นนำผลการเปรียบเทียบไป สร้างแบบสัมภาษณ์โดยยังคงใช้วิธีการเปรียบเทียบคุณสมบัติ (Bench Marking) [8,9] ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัด ตามเกณฑ์มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในเฉพาะ 8 ประเด็น อันประกอบด้วย 1) การเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customer Focused Organization) 2) ความเป็นผู้นำ (Leadership) 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of people) 4) การบริหารเชิงกระบวนการ (Process approach) 5) การบริหารเป็นระบบ (System approach to management) 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) 7) การตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นจริง (Factual approach to decision making) 8) ความสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วม (Mutually beneficial supplier relationship) [7] จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการเก็บข้อมูลคือการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เลือกแบบเจาะจง จำนวน 2 ราย ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสัตว์ และรองผู้อำนวยการโรงพยาบาลสัตว์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อได้ข้อมูลแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์และสรุปรายงานการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และเอกสารรายงานประจำปีและรายงานการประเมินตนเองของโรงพยาบาลสัตว์ พบว่า โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีการดำเนินงานในหลายส่วนที่สอดคล้องและสามารถเทียบเคียงได้ตามเกณฑ์มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 ทั้งสิ้น 43 องค์ประกอบ ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ 1 เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า

องค์ประกอบที่ 1.1 เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เห็นได้จากรายงานประจำปีของโรงพยาบาลที่ได้นำเสนอถึงความต้องการให้การให้บริการของโรงพยาบาลสัตว์ ซึ่งความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้จากกล่องรับความคิดเห็นของลูกค้าผู้มาใช้บริการ ดังนี้ 1) โรงพยาบาลสัตว์ควรเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง 2) ที่จอดรถมีน้อย ควรเพิ่มที่จอดรถให้เพียงพอสำหรับผู้มาใช้บริการ 3) ควรปรับปรุงคุณภาพของเครื่องขยายเสียง 4) ขั้นตอนการชำระเงินค่อนข้างล่าช้า และ 5) ความสะอาดของห้องน้ำ

องค์ประกอบที่ 1.2 กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สัมพันธ์กับความต้องการ และคาดหวังของลูกค้า เห็นได้จากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพสัตว์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง ซึ่งการจะทำให้ได้ตามวิสัยทัศน์นี้ ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรของโรงพยาบาลสัตว์ต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

องค์ประกอบที่ 1.3 สื่อความต้องการและความคาดหวังลูกค้าให้เป็นที่เข้าใจทั่วถึงทั้งองค์กรวัดความพึงพอใจของลูกค้า ในการจัดประชุมสัมมนาประจำปีของคณะสัตวศาสตร์ ซึ่งทางบุคลากรของโรงพยาบาลสัตว์และคณะสัตวศาสตร์ ได้เข้าร่วมทุกคนนั้นผู้บริหารโรงพยาบาลสัตว์ได้นำเสนอความต้องการและความคาดหวังลูกค้า เพื่อหาแนวทางในการสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าจากที่ประชุม

องค์ประกอบที่ 1.4 สร้างสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ จากการดำเนินงานของโรงงานสัตว์ พบว่า มีกระบวนการจัดสร้างระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า รูปแบบการติดตามเขียน โดยให้ e-mail ติดตาม โทรตามลูกค้า แต่ยังไม่มีการบันทึกที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่ 1.5 คำนึงถึงความสมดุลในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เห็นได้จากเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์ที่ต้องเป็นหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนการผลิตบัณฑิตสาขาสัตวแพทย์ การบริการด้านสุขภาพสัตว์ทั่วไปและเฉพาะสาขา ส่งเสริมการผลิตงานวิจัยทางคลินิกแก่บุคลากร ด้านสัตวแพทยศาสตร์และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลสัตว์ต้องให้บริการในส่วนต่างๆ อย่างสมดุล

ตัวชี้วัดที่ 2 ความเป็นผู้นำ

องค์ประกอบที่ 2.1 พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เห็นได้จากนโยบายของโรงพยาบาลสัตว์ที่ให้การสนับสนุนการผลิตบัณฑิตสาขาสัตวแพทย์ การบริการด้านสุขภาพสัตว์ทั่วไปและเฉพาะสาขา ส่งเสริมการผลิตงานวิจัยทางคลินิกแก่บุคลากร ด้านสัตวแพทยศาสตร์และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 2.2 กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร เห็นได้จากนโยบายของผู้บริหารที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์ คือ “โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพสัตว์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง การสนับสนุนการผลิตบัณฑิตสาขาสัตวแพทยศาสตร์ และส่งเสริมการผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพ”

องค์ประกอบที่ 2.3 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ของโรงพยาบาลสัตว์ คือ การเป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพสัตว์ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง ซึ่งโรงพยาบาลสัตว์ต้องมีความสามารถการแข่งขันกับคลินิกเอกชนที่ให้บริการรักษาสัตว์ ที่มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และโรงพยาบาลต้องสามารถพึ่งพาตนเองได้ เมื่อมหาวิทยาลัยขอนแก่นออกนอกระบบ

องค์ประกอบที่ 2.4 สร้างและรักษาคุณค่าความเสมอภาคและจรรยาบรรณร่วมกันให้มีในทุกกระดับขององค์กร โรงพยาบาลสัตว์มีโครงการสัมมนาบุคลากรโรงพยาบาลสัตว์ โดยบุคลากรสามารถเข้าร่วมได้ทุกคนอย่างมีความเสมอภาค มีวิธีการ จัดนอกสถานที่ บุคลากรสังกัดโรงพยาบาลสัตว์ บุคลากรในคณะ โดยมีเป้าหมายที่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

องค์ประกอบที่ 2.5 สร้างความไว้วางใจและขจัดความหวาดกลัว โรงพยาบาลสัตว์มีเอกสารที่แสดงถึงการลงทุนการให้บริการ เช่น มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ ที่แสดงขั้นตอน และเกณฑ์การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ

องค์ประกอบที่ 2.6 จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น โรงพยาบาลสัตว์มีการวางแผนในการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เวชภัณฑ์ คำนึงถึงความต้องการของระดับต่างๆ เช่น หน่วยศัลยกรรม เพื่อให้สัตวแพทย์มีความไว้วางใจในระหว่างการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 2.7 ให้การฝึกอบรม โรงพยาบาลสัตว์มีโครงการให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรภายนอก/หน่วยงานภายนอก เช่น จัดบุคลากรไปให้ความรู้กลุ่มผู้เลี้ยงสุนัข เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 2.8 ให้อิสระในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โรงพยาบาลสัตว์มีได้มอบหมายงาน และมีการจัดสรรภาระงาน ให้กับบุคลากรแต่ละระดับให้เหมาะสม งานของตนเอง โดยยึดหลักความถนัด และความชำนาญการ โดยยึดตามข้อตกลง ค่าจ้าง ข้อกำหนดการทำงาน รวมทั้งความสามารถของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 2.9 สร้างแรงบันดาลใจสนับสนุนและให้การยอมรับต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร

โรงพยาบาลสัตว์มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบการบริหารจัดการผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ หนังสือ

ตัวชี้วัดที่ 3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 3.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจในความสำคัญของการมีส่วนร่วมและบทบาทของตนในองค์กร โรงพยาบาลสัตว์ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ของบุคลากร เช่น งานวันโลกสัตว์เลี้ยง งานโรงพยาบาลพระราชทาน

องค์ประกอบที่ 3.2 ให้รู้ข้อจำกัดในการทำงาน โรงพยาบาลสัตว์มีกระบวนการชี้แจง กฎ ระเบียบ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรโรงพยาบาลสัตว์ ได้เข้าร่วม เพื่อจัดทำกฎ ระเบียบ ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ หรือโรงพยาบาลสัตว์

องค์ประกอบที่ 3.3 ทำให้ยอมรับเป็นเจ้าของปัญหา และความรับผิดชอบในการแก้ไข โรงพยาบาลสัตว์มีการจัดตารางเวรเพื่อให้สัตวแพทย์รับเป็นเจ้าของไข้ ในการให้บริการลูกค้าที่มาใช้บริการที่โรงพยาบาลสัตว์

องค์ประกอบที่ 3.4 ประเมินผลงานเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ โรงพยาบาลสัตว์มีการรายงานผลการประเมินรายบุคคลผลการประเมินความดีความชอบ ของบุคลากรทุก 6 เดือน

องค์ประกอบที่ 3.5 เพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ โรงพยาบาลสัตว์กำหนดให้บุคลากรต้องเข้ารวมการประชุมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

องค์ประกอบที่ 3.6 แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โรงพยาบาลสัตว์จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ โดยการจัดโครงการการจัดการความรู้ (KM)

องค์ประกอบที่ 3.7 พิจารณาข้อปัญหา และประเด็นต่างๆ อย่างเปิดเผย กรณีที่มีปัญหา โรงพยาบาลสัตว์ตั้งคณะกรรมการสอบสวน เช่น ไม่โปร่งใสเกี่ยวกับเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 4 การบริหารเชิงกระบวนการ

องค์ประกอบที่ 4.1 กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ โรงพยาบาลสัตว์มีการกำหนดแผนงานประจำเดือน แผนงานประจำปี เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 4.2 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมหลักให้ชัดเจน โรงพยาบาลสัตว์ได้จัดทำ TOR ในการดำเนินงาน โดยกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 4.3 วิเคราะห์และวัดขีดความสามารถของกิจกรรมหลัก โรงพยาบาลสัตว์มีการจัดทำรายงานการประเมินผลในการจัดกิจกรรมดำเนินงานในแต่ละโครงการ

องค์ประกอบที่ 4.4 แสดงความสัมพันธ์ของกิจกรรมหลักทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กร การดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์มีบุคลากรของแต่ละภาควิชาทำงานร่วมกันกับโรงพยาบาลสัตว์ เช่น กำหนดให้สัตวแพทย์โรงพยาบาลสัตว์ รับผิดชอบการเรียนการสอน บุคลากรแต่ละภาควิชาสามารถใช้ห้องปฏิบัติการของโรงพยาบาลสัตว์ได้ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4.6 ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่มีต่อลูกค้าผู้ขายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของโรงพยาบาลสัตว์มีแนวคิดในการประกันคุณภาพโรงพยาบาลสัตว์ และการประเมินความเสี่ยง

ตัวชี้วัดที่ 5 การบริหารเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 5.1 จัดระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
โรงพยาบาลสัตว์มีการจัดระบบบริหาร มีโครงสร้างของการบริหาร มีการมอบหมายงานตามระดับบังคับบัญชา และมอบหมายงานตามหน่วยปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 5.2 ทำความเข้าใจกับการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างกระบวนการต่างๆ ในระบบ
โรงพยาบาลสัตว์มีการประชุมชี้แจงการดำเนินงานของโรงพยาบาลสัตว์ประจำทุกเดือน โดยให้บุคลากรทุกคน เข้าร่วมประชุม ทำความเข้าใจ เสนอความคิดเห็น เกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการโรงพยาบาลสัตว์

องค์ประกอบที่ 5.3 ปรับและรวมกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบ โรงพยาบาลสัตว์ มีการประชุมเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินงานทั้งในภาพรวม และมีการจัดการองค์ความรู้ ในกลุ่มย่อยของกลุ่มปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 5.4 เข้าใจบทบาทและหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมและลดอุปสรรคระหว่างหน่วยงาน
โรงพยาบาลสัตว์มีกระบวนการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและนอกคณะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ตรงตามเป้าหมายได้

องค์ประกอบที่ 5.5 เข้าใจขีดความสามารถขององค์กรและขีดจำกัดด้านทรัพยากรก่อนการดำเนินการใดๆ
โรงพยาบาลสัตว์มีการประเมินขีดจำกัด เฉพาะในด้านการให้บริการ จึงมีการประสานงานกับบุคลากรในภาควิชาต่างๆ เป็นสื่อกลาง เพื่อให้ใช้ความสามารถของบุคลากรและใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5.6 กำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินการในแต่ละกิจกรรม
โรงพยาบาลสัตว์มีการกำหนดเป้าหมายของการให้บริการในแต่ละปี ซึ่งได้ทำการกำหนดขั้นต้น และวิธีการดำเนินงานอย่างชัดเจน

องค์ประกอบที่ 5.7 วัดและประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
โรงพยาบาลสัตว์มีการสรุปรวบรวมผล การดำเนินการและกิจกรรมโครงการ และการบริการด้านต่างๆ ของโรงพยาบาลสัตว์ เพื่อให้สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการบริหาร และให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 6.1 ให้มีการปรับปรุงต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
โรงพยาบาลสัตว์มีปรับปรุงสถานที่การให้บริการ เช่น การสร้างโรงพยาบาลสัตว์ใหม่ เพื่อให้ระบบการให้บริการของโรงพยาบาลสัตว์ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

องค์ประกอบที่ 6.3 ทำให้ทุกคนมีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้สินค้ากระบวนการและระบบ
ผู้บริหารโรงพยาบาลสัตว์มีการกระตุ้นให้บุคลากร ได้ปรับปรุงระบบการให้บริการ

ระบบต่างๆ ที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะ

ตัวชี้วัดที่ 7 การตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นจริง

องค์ประกอบที่ 7.1 มั่นใจว่ามีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ โรงพยาบาลสัตว์มีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล และมีการรับข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทาง

องค์ประกอบที่ 7.2 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ โรงพยาบาลสัตว์จัดให้มีระบบ Intranet เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 7.3 วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารโดยวิธีการที่ถูกต้อง โรงพยาบาลสัตว์มีการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารแต่ยังไม่เป็นระบบที่แน่นอน ในปี 2558 ทางโรงพยาบาลสัตว์กำหนดให้มีการจัดการวิเคราะห์ระบบที่แน่นอน มีการจัดกลุ่มงานหรือกลุ่มบุคลากร มีความรู้ความสามารถ วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ หรือแนวทางในการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 7.4 ตัดสินใจและดำเนินการโดยใช้ผลการวิเคราะห์ที่แท้จริงประกอบกับประสบการณ์และสัญชาตญาณ โรงพยาบาลสัตว์นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ในหัวข้อ 7.3 มาประกอบการตัดสินใจร่วมกับประสบการณ์ในการดำเนินงานของบุคลากรโรงพยาบาลสัตว์

ตัวชี้วัดที่ 8 ความสัมพันธ์กับผู้ชาย เพื่อประโยชน์ร่วม

องค์ประกอบที่ 8.1 สร้างความสัมพันธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โรงพยาบาลสัตว์มีระบบการสร้างความสัมพันธ์ การดำเนินการร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลสัตว์กับกลุ่มห้างร้าน/บริษัท ซึ่งให้การสนับสนุนกิจกรรมของโรงพยาบาลสัตว์อย่างต่อเนื่อง เช่น เชิญบริษัทมาให้ความรู้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลสัตว์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 8.2 รวบรวมความชำนาญและทรัพยากรร่วมกับคู่ค้า โรงพยาบาลสัตว์มีกิจกรรมการให้ความรู้ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรโรงพยาบาลสัตว์ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกับบริษัท/ห้างร้าน ที่เป็นคู่ค้า รวมทั้งการขอความช่วยเหลือ จากบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ ให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว

องค์ประกอบที่ 8.3 ระบุและคัดเลือกผู้ชายที่สำคัญ โรงพยาบาลสัตว์มีการกำหนดคุณลักษณะมาตรฐานสินค้าต่างๆ เพื่อให้ได้วัสดุ ครุภัณฑ์ และเครื่องมือต่างๆ ที่ได้มาตรฐาน โดยมีการซื้อตามระเบียบวัสดุ

องค์ประกอบที่ 8.4 สร้างและสื่อสารที่ชัดเจนและโปร่งใส โรงพยาบาลสัตว์มีการประสานงานแจ้งให้บริษัทคู่ค้า ได้ดำเนินการต่างๆ ได้ถูกต้อง ตามระเบียบวัสดุ เป็นการสื่อสารให้ชัดเจน เช่น การจัดซื้อ-จัดจ้าง

องค์ประกอบที่ 8.5 ใช้ข้อมูลข่าวสารและแผนงานร่วมกัน โรงพยาบาลสัตว์มีการจัดทำแผนการจัดหา-จัดซื้อ ต่างๆ ร่วมกัน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศต่างๆ จากบริษัทผู้ชาย เพื่อให้ใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากทั้งหมด 49 องค์ประกอบ มีองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์คิดเป็นร้อยละ 88 ขององค์ประกอบทั้งหมด มี 6 องค์ประกอบที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 4.5 ว่าด้วยการเน้นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงกิจกรรมหลักขององค์กร องค์ประกอบที่ 5.1 ว่าด้วยการจัดระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์ประกอบที่ 6.2 ว่าด้วยการให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือสำหรับใช้ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 6.4 ว่าด้วยการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางและมีมาตรการในการติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบที่ 6.5 ว่าด้วยการให้การยอมรับและชื่นชมผลการปรับปรุงซึ่งโรงพยาบาลสัตว์ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 หากจะดำเนินการจดทะเบียนรับรองคุณภาพ และองค์ประกอบที่ 8.6 ว่าด้วยการมีกิจกรรมปรับปรุงร่วมกันและให้การยอมรับในกิจกรรมนั้น

อภิปรายผลการวิจัย

ตามวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 สามารถสรุปได้ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามเกณฑ์มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 ทั้งสิ้น 43 องค์ประกอบ จาก 49 องค์ประกอบ คิดเป็นร้อยละ 88 ขององค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งถือได้ว่ามีส่วนน้อยที่ยังขาดอยู่ ทั้งนี้เป็นผลเนื่องมาจาก โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้นำระบบการติดตามคุณภาพภายใน หรือที่เรียกว่า IQA (Internal Quality Audits) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐาน ISO 9000 ตามข้อกำหนด 4.17 [1] มาปรับใช้อยู่แล้ว โดยองค์ประกอบที่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องตามเกณฑ์มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 ประกอบด้วย

1. การเน้นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการปรับปรุงกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น ทรัพยากรวิธีการ เป็นต้น ซึ่งในองค์ประกอบนี้ตามเกณฑ์มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 กำหนดว่าองค์กรต้องมีการติดตามหรือบ่งชี้ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น การมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบกำหนดปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาเชิงกระบวนการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับหลักการที่ 4 การดำเนินงานเป็นกระบวนการ (Process approach) ในผลงานของ บรรจง จันทมาศ ที่เขียนไว้เมื่อปี พ.ศ.2544

2. การจัดระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยในองค์ประกอบนี้ องค์กรต้องมีการดำเนินการที่ตอบโจทย์ในเรื่องเกี่ยวกับภาวะการมีแนวทางในการจัดระบบหรือวิธีการในการจัดระบบหรือวิธีการในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายหลัก

ขององค์กร และต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินการอย่างชัดเจน แม้ว่าโรงพยาบาลสัตว์ จะได้รับผลกระทบจากดำเนินการในลักษณะที่สอดคล้องตรงตามเกณฑ์มาตรฐานระบบการบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในภาพรวมของคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาของโรงพยาบาลสัตว์ อย่างไรก็ตาม ก็ยังไม่ถือว่าเป็นการดำเนินการโดยตรงของโรงพยาบาลสัตว์เอง

3. การให้การฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการและเครื่องมือสำหรับใช้ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นเกี่ยวกับการจัดให้มีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการหรือเครื่องมือสำหรับใช้ในกิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยวัดจากความถี่ของการจัดการฝึกอบรม แม้ว่า คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งเป็นหน่วยงานบังคับบัญชาของโรงพยาบาลสัตว์ได้มีการดำเนินการอยู่ ซึ่งได้ส่งผลถึงการดำเนินการของโรงพยาบาลสัตว์ แต่ก็ยังไม่ถือว่าเป็นการดำเนินการโดยตรงของโรงพยาบาลสัตว์เอง

4. การกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางและมีมาตรการในการติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในองค์ประกอบนี้ องค์กรต้องมีหลักฐานที่แสดงออกถึงการกำหนดแนวทางและมีมาตรการในการติดตามผลการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการศึกษาในประเด็นนี้พบว่า โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ ไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ ที่สอดคล้องหรือตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดเลย

5. การให้การยอมรับและชื่นชมผลการปรับปรุง ในองค์ประกอบนี้โรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มีการดำเนินการเพิ่มเติมเกี่ยวกับการให้การยอมรับและชื่นชมผลการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เช่น การมอบรางวัล การชื่นชม การสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่างๆ

6. การเสนอแนะหรือให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงอุปกรณ์ เครื่องมือ ตลอดจนผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในองค์การ แก่ผู้ขาย ในองค์ประกอบนี้ โรงพยาบาลสัตว์ยังไม่ได้มีการดำเนินการใดๆ ตามเกณฑ์มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 เลย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อดำเนินการศึกษาแนวการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นโดยการเทียบเคียงกับมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO 9000 ในขอบเขตเฉพาะ 8 ตัวชี้วัด เท่านั้น หากผู้บริหารโรงพยาบาลสัตว์จะนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์ เพื่อจดทะเบียนรับรองมาตรฐาน อาจจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของ ครอบครัว ISO 9000 (ISO 9000's family) อันประกอบด้วย ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 และ ISO 9004 ซึ่งเป็นส่วนประกอบของ ISO 9000 แล้วจึงคัดเลือกระบบมาตรฐานที่เหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรอีกครั้ง

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาโรงพยาบาลสัตว์เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้มาใช้บริการที่โรงพยาบาลสัตว์ จึงควรดำเนินการ

ศึกษาบริบทของโรงพยาบาลสัตว์เทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอื่นๆ เพิ่มเติม แล้วจึงเลือกระบบมาตรฐานที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรมากที่สุด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และเตรียมความพร้อมในการแข่งขันกับโรงพยาบาลสัตว์อื่นๆ ต่อไป โดยองค์ประกอบที่ไม่ผ่านนั้น มีข้อเสนอแนะดังนี้ แนวทางในการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้โรงพยาบาลสัตว์ ปรับโรงพยาบาลสัตว์เข้าสู่มาตรฐาน ISO 9000 สรุปลงได้ดังนี้

1. ผู้บริหารและตัวแทนผู้บริหาร จะต้องแสดงออกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่จะมีผลกระทบต่อ “คุณภาพ” ของผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น “ตัวแทนผู้บริหาร” เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการปรับโรงพยาบาลสัตว์เข้าสู่ระบบมาตรฐาน และยังคงต้องรับผิดชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณภาพที่สำคัญ อีก 2 เรื่อง คือ 1) การทำหน้าที่ติดตามดูแลการจัดระบบคุณภาพของโรงพยาบาลสัตว์ จนมั่นใจว่าระบบคุณภาพที่สร้างขึ้นนั้นได้มีการนำไปปฏิบัติและสามารถดำรงรักษาให้อยู่ในสภาพที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 9000 ได้ 2) การทำรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารได้ทราบ เพื่อจะได้มีการทบทวนและใช้เป็นพื้นฐานการปรับปรุงระบบคุณภาพ และตัวแทนของฝ่ายบริหารยังต้องทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างที่ปรึกษากับเจ้าหน้าที่ที่จัดทำคู่มือมาตรฐานต่างๆ จากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้เขียนคู่มือเอกสารและติดตามงานจนสำเร็จลุล่วง

2. มีการทบทวนข้อตกลง (Contract Review) วิธีการแก้ไขข้อเรียกร้องจากผู้ให้บริการ และข้อกำหนดต่างๆ ของผู้ให้บริการจะต้องมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันเป็นอย่างดี โรงพยาบาลสัตว์มีความสามารถในการให้บริการกับผู้ให้บริการ หากมีข้อกำหนดใดที่โรงพยาบาลสัตว์ไม่อาจทำได้หรือไม่มั่นใจ องค์กรจะต้องแจ้งให้ผู้ให้บริการ ทราบ และมีการทบทวนข้อตกลงกันจนเข้าใจเป็นการป้องกันการตำหนิจากผู้ให้บริการ และโรงพยาบาลสัตว์จะต้องมีวิธีการจัดการหรือวิธีแก้ไขข้อเรียกร้องของผู้ให้บริการให้หมดไป

3. มีความพร้อมในระบบเอกสาร (Document) โรงพยาบาลสัตว์จะต้องมีการจัดระบบเอกสารต่างๆ ตั้งแต่คู่มือคุณภาพ (Quality Manual) ขั้นตอนการทำงาน (Procedure) วิธีการทำงาน (Work Instruction) และแบบฟอร์มต่างๆ มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ วิธีการปรับแก้ไขเอกสารให้ทันสมัยและการอ้างอิง

4. การปฏิบัติตามเอกสารที่ได้จัดทำไปแล้ว โรงพยาบาลสัตว์จะต้องแสดงให้เห็นว่า ขั้นตอนกระบวนการต่างๆ มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน การปฏิบัติงานต่างๆ จะต้องเป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่เขียนไว้

5. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือมีข้อที่อาจนำไปสู่วิธีการผลิตสินค้าหรือบริการที่ไม่ได้คุณภาพหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน โรงพยาบาลสัตว์จะต้องมีวิธีการแก้ไขปรับปรุง (Corrective Action) อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแสดงให้เห็นว่าโรงพยาบาลสัตว์มีวิธีการแก้ไข

ข้อบกพร่องต่างๆ ให้ถูกต้องได้ โดยเขียนเป็นวิธีการและเมื่อทำแล้วได้ผลตามที่เขียนไว้

6. การป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องซ้ำบ่อยๆ โรงพยาบาลสัตว์จะต้องมีวิธีปฏิบัติเชิงป้องกัน (Preventive Action) อย่างเป็นรูปธรรมและมีการแสดงไว้ในเอกสาร เพื่อมิให้เกิดข้อบกพร่องขึ้นซึ่งจะทำให้บริการด้วยคุณภาพขึ้นอีก

7. การตรวจติดตามและประเมินผลระบบคุณภาพ โรงพยาบาลสัตว์จะต้องจัดทีมงานตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) เพื่อประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อประเมินดูว่าวิธีปฏิบัติต่างๆ ยังมีข้อบกพร่องหรือขาดความสอดคล้องตรงตามมาตรฐาน ISO 9000 กำหนดหรือไม่ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

เอกสารอ้างอิง

1. กฤษณ์ อุทัยรัตน์. 2542. ถกคุณภาพ Quality Story. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
2. Animal hospital, Faculty of Veterinary Medicine. (2012). General service. On 11 July 2012, From http://hospitalvet.kku.ac.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2
3. Faculty of Veterinary Medicine, Khon Kaen University. (2011). Basic database of the faculty of veterinary medicine. On 11 July 2012, From <http://vet.kku.ac.th/yaopdf/aboutvet.pdf>.
4. Krit Uthairat. (1999). Quality Story. 2nd Edition. Bangkok. : Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
5. Rueantong Ketsuwan. (2007). Quality management : From TQC to TQM, ISO 9000 and quality assurance. 4th Edition. Bangkok : Bopit printing co.,Ltd.
6. Prawet YodYing. (1999). Quality management system ISO 9000. Bangkok : Med-Science Printing.
7. Bunjong Janmad. (2001). Quality management system ISO 9000:2000. 14th Edition. Bangkok : Technology Promotion Association (Thailand-Japan).
8. Boondee Bunyagidj and Kamonwan Siripanit. (2002). Benchmarking . Bangkok : Thailand Productivity Institute.
9. Robert Pall Jame. (2000). Principle of Ability Analysis and comparison : Benchmarking a systems approach for continual improvement. 2nd Edition. Bangkok : Dhurakij Pundit University.