

ถอดบทเรียนการประชุมวิชาการประจำปี HA National Forum ครั้งที่ 22

Towards Scaling Up and Resilience in Healthcare

เรื่อง “เคลียร์ทุกเรื่องกับเพื่อนคุณภาพ: The Virtual Big Room”

วันพุธที่ 9 มีนาคม 2565 เวลา 14.30 - 16.00 น.

รูปแบบผสมผสาน ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ออนไลน์ และสถานที่
ณ อาคารอิมแพ็คฟอรัม อาคาร 4 ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค ฟอรัม เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

ครูและผู้ทรงคุณวุฒิ สรพ.

อ.ผ่องพรรณ ธนา

ครูและผู้ทรงคุณวุฒิ สรพ.

นพ.สมจิตต์ ชี้อริยา

ครูและหัวหน้าทีมเยี่ยมสำรวจ

ผู้ดำเนินรายการ

ดร.อาภากร

สุปัญญา

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

Question & Answer เคลียร์ทุกเรื่องกับเพื่อนคุณภาพ

Question: โรงพยาบาลจะทำงานคุณภาพอย่างไรให้มีความสุขและต่อเนื่อง?

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล กล่าวว่า ต้องปรับเปลี่ยน mindset ว่าคุณภาพคือการทำงานประจำที่ดี เป็นสิ่งที่อยู่ในงานประจำอยู่แล้ว หากมี mindset ที่ว่าการทำงานคุณภาพคืองานเพิ่มเติมจากงานประจำ การทำงานคุณภาพจะมีความสุข ในการทำงานคุณภาพต้องมีช่องทางในการรับรู้ความต้องการของ customer และส่งข้อมูลเหล่านี้ให้กับผู้บริหารได้รับรู้ แล้วจึงวางแผนพัฒนางานไปสู่ผู้ปฏิบัติ ต้องออกแบบงานประจำให้เป็นงานที่มีคุณภาพ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพโดยการตรวจสอบด้วยเครื่องมือต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารเองยังมีส่วนสำคัญในการสื่อสารกับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เห็นความสำคัญเรื่องการพัฒนาทำให้มีคุณภาพ

อ.ผ่องพรรณ ธนา เน้นว่า “งานคุณภาพคืองานประจำ งานประจำคืองานคุณภาพ” ตัวอย่างเช่นการทำงานประจำของพยาบาล ที่มีเนื้องานค่อนข้างมาก หากต้องมีการรับส่งเวร แล้วไม่มีคุณภาพ ไม่ครบถ้วนหรือไม่ถูกต้องก็คงไม่มีความสุข เพราะอาจเกิดผลกระทบกับผู้ป่วย จึงต้องมีการพัฒนาระบบในการรับส่งเวรกันอย่างมีคุณภาพ ที่ทำให้เราสามารถทำงานได้อย่างปลอดภัย ผู้ป่วยปลอดภัย องค์กรปลอดภัยจึงกล่าวได้ว่าความสุขจากการทำงานคุณภาพ อยู่ที่ mindset ของเรา ถ้าเรามองว่าการทำงานคุณภาพเป็นงานเพิ่มเติมก็จะเกิดความทุกข์ เพราะฉะนั้นให้คิดว่าคุณภาพคืองานประจำ แล้วจะเกิดความสุขในการทำงาน

Question: ในการทำงานเรามักจะเจอกับคนที่มี mind set แตกต่างกัน ซึ่งมีทั้ง Fix mindset และ Growth mindset ในมุมมองของเรา งานคุณภาพจะพัฒนาไปได้ต้องทำให้ทุกคนมี Growth mindset แล้วจะอย่างไรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง mindset ในองค์กร?

นพ.สมจิตต์ ชี้เจริญ มีแนวคิดที่ว่า mindset เกี่ยวข้องกับสิ่งหนึ่งคือ ค่านิยมหรือ core value ขององค์กร ซึ่งด้านหนึ่งเป็นสิ่งที่สร้างขึ้น เพราะเราไม่สามารถค้นหา mindset ของทุกคนได้ โดยเฉพาะ mindset เรื่องการสร้างความสุขในการทำงานคุณภาพให้มีความสุข โดยมองว่าความสุขคือ outcome หรือ performance คุณภาพคือ process จึงขึ้นอยู่กับว่าเราตั้งเป้าหมายของการทำคุณภาพว่าอะไร ถ้าเป้าหมายคือทำงานคุณภาพเพื่อการ accreditation ดังนั้น process คือการนำ quality มาบริหารจัดการซึ่งจะทำให้เกิด outcome คือความทุกข์ แต่ถ้าตั้งเป้าหมายว่าการทำงานคุณภาพคือการทำงานประจำให้ดีขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วย process ก็จะไปเปลี่ยนไป จะทำให้เกิดความสุขจากการทำงานประจำที่มีผลลัพธ์ดีขึ้นต่อผู้ป่วย จึงกล่าวได้ว่า mindset เป็นสิ่งที่ถูกหล่อหลอมด้วย process และเกิดจากการที่ทุกคนร่วมมือ ทำกิจกรรมร่วมกัน หล่อหลอมให้เกิดเป็นค่านิยมขององค์กร ไม่ใช่การค้นหาค่านิยม แต่เป็นการสร้างค่านิยมขึ้นมา

นพ.อนุวัฒน์ ศุขชุติกุล กล่าวว่า การทำคุณภาพให้เกิดความสุขมีเทคนิคคือ 1) การตั้งคำถาม โดยการที่หัวหน้าต้องมีคำถามกับผู้ปฏิบัติว่า หัวหน้าต้องทำอะไรให้เกิดงานคุณภาพ ผู้ปฏิบัติมีความต้องการเกี่ยวกับงานอย่างไรบ้าง อาจจะถามต่อให้นึกไปถึงวันที่บุคลากรมีความสุขที่สุดจากการทำงาน เหตุการณ์นั้นคืออะไร เกิดจากอะไร 2) การหาวิธีในการทำงานที่จะให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำเร็จบ่อยที่สุด เป็น small success ให้คนทำงานสามารถทำงานได้สำเร็จจากการได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคนและเวลาจากหัวหน้า 3) การทำให้เกิด culture of respect ในองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึกมีตัวตน งานที่ทำมีความสำคัญ และมีผู้รับฟัง 4) การมีอิสระในการคิดการพูด สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความสุขในการทำงาน

ในเรื่องการปรับ mindset เราอาจจะใช้หลัก ABC นั่นคือ A (Activating events), B (Beliefs) และ C (Consequences) และต้องทำให้เกิด positive consequence นั่นคือการกล่าวชมเชย การกล่าวขอบคุณ ซึ่งกันและกัน บางครั้งการเปลี่ยน mindset อาจจะมาจากการที่ได้พบเจอเหตุการณ์ที่กระทบกับความรู้สึก จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนพัฒนางาน เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้

Question: จากที่มาตรฐาน HA ที่เปลี่ยนแปลงหลายอย่าง ในมาตรฐานฉบับใหม่เรื่องที่ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่ในการชี้นำและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน รวมถึงต้องทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีความแตกต่างจากฉบับเดิมอย่างไร และผู้ที่รับเยี่ยมจะมีการปรับตัวอย่างไร?

นพ.สมจิตต์ ชี้เจริญ กล่าวว่า โรงพยาบาลต้องเสนอว่าความสำเร็จของโรงพยาบาลจากวิสัยทัศน์หรือ organization success ที่กำหนดขึ้น ต้องมีวิสัยทัศน์ว่าใน 2-3 ปีข้างหน้า โรงพยาบาลต้องการจะเห็นอะไร โดยร่วมกันตัดสินใจว่าจากวิสัยทัศน์ที่กำหนดสามารถดำเนินการอย่างไรได้บ้าง สร้างความหวังและเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารต้องนำองค์กรด้วยเป้าหมายเดียวกัน เพื่อถึง corrective learning และ corrective controversial ขององค์กรออกมา โดยบทบาทของผู้บริหารแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น 1) Safety and quality 2) Agility 3) Innovation หน้าที่สำคัญของผู้นำคือ การกระตุ้นให้ทุกคนเห็นว่าทุกเรื่องมีปัญหา หรือเรียกว่า การสร้าง sense of urgency ให้กับองค์กรและหา solution ให้กับปัญหาเหล่านั้น เพราะความด้อยคุณภาพ เป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ จึงต้องมี innovation ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา และถึงแม้เป็นปัญหาเล็ก ๆ ก็ไม่ควรถูกมองข้าม

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล กล่าวถึงมาตรฐานที่มีการเปลี่ยนจากความยั่งยืนมาเป็นความสำเร็จว่า ความยั่งยืนขององค์กรขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยจากภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยจากภายนอกเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ แต่ความยั่งยืนในองค์กรจากปัจจัยภายในสามารถทำให้เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาคุณภาพ และเมื่อมีการเปลี่ยนไปใช้คำว่า ให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย 2 นัยยะคือ ความสำเร็จในปัจจุบัน ตามพันธกิจหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องอาศัยเรื่องคุณภาพเข้าไปเกี่ยวข้อง อีกสิ่งหนึ่งคือ ความสำเร็จในอนาคต ต้องมีการคาดการณ์ว่าจะเกิดความเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ทั้งในเรื่องวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคต แล้วเตรียมพร้อมเรื่องขีดความสามารถขององค์กร ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตัวเองกำหนด และรองรับกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

Question: ในมาตรฐาน HA ข้อ 1-2 การทำยุทธศาสตร์ สิ่งที่น่าสนใจในการทำยุทธศาสตร์คือ องค์กรต้องวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญ ทั้งข้อมูลความเสี่ยงสำคัญ และข้อมูลความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เมื่อพิจารณา มาตรฐานที่ 2-1.2 ในระบบบริหารความเสี่ยงต้องครอบคลุม strategic risk, clinical risk, financial risk และ operational risk ประเด็นเหล่านี้สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างไร?

นพ.สมจิตต์ ชี้เจริญ กล่าวถึงมาตรฐานว่า เริ่มมีการนำ Enterprise Risk Management (ERM) มาใช้ เนื่องจากองค์กรมีการกำหนด objective ในแผนยุทธศาสตร์ ทั้งความสำเร็จระยะสั้นและระยะยาว และต้องนำมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีความเสี่ยงจึงต้อง assessment โดยพิจารณาทั้งจาก Governance, Operational, Competitive, Financial และ Reputational โดยวิเคราะห์ว่าอะไรที่ทำให้ยุทธศาสตร์ไม่สำเร็จ ผู้นำต้องเห็นความสำคัญ และบริหารให้ได้

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล กล่าวเพิ่มเติมว่า risk ขับเคลื่อน safety โดยพิจารณาจากความเสี่ยงสำคัญขององค์กรก่อนการทำแผนยุทธศาสตร์ และพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ว่าโอกาสใดที่จะทำให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จ ซึ่งในโอกาสนั้นก็มีความเสี่ยงอยู่ จึงต้องมีการทำ intelligence risk safety ในการพิจารณา เมื่อมีแผนออกมาแล้ว ต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จ และวางแผนป้องกัน บรรเทา หรือแก้ไขต่อไป

Question: Financial risk ต้องแสดงรายละเอียดมากน้อยแค่ไหน?

นพ.สมจิตต์ ชี้เจริญ กล่าวถึงการแสดงผลลัพธ์ทางการเงินว่า เป็น indicator ทางการเงิน สิ่งสำคัญคือการหา Unit cost ซึ่งบางโรงพยาบาลพยายามหา Unit cost ทางการรักษาโรค เป็น leading indicator ที่จะส่งผลไปถึง lagging indicator ให้ผลลัพธ์การทำงานดี ถ้าผลลัพธ์ดีก็จะช่วยลดเรื่อง financial risk ที่มีต่อ strategy เพียงแต่สิ่งเหล่านี้อาจจะไม่ปรากฏใน self-assessment report ขององค์กร ผู้บริหารควรใช้ผลลัพธ์ทางการเงินประกอบการตัดสินใจเรื่องสำคัญในโรงพยาบาล พร้อม ๆ กับการใช้ leading indicator และ lagging indicator อย่างเหมาะสม พร้อมกับกระตุ้นให้มีการทำ Utilization Review (UR) และ Utilization Management (UM) เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็น Comprehensive success

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล เพิ่มเติมว่า ผู้เยี่ยมชมต้องการเห็นเรื่อง financial risk ว่ามีการวิเคราะห์อย่างไร ยกตัวอย่างให้ชัด มีวิธีการจัดการอย่างไร โดยไม่ต้องลงรายละเอียดทั้งหมดก็ได้ แต่ต้องมีวิธีการจัดการที่ดี และอยู่รอดได้

Question: ในมาตรฐาน 1-6.2 เรื่องการจัดการสารสนเทศ telemedicine, information platform และ telepharmacy ผู้เยี่ยมชมต้องการเห็นอะไร มากแค่ไหน และมีความหมายอย่างไร?

นพ.สมจิตต์ ชี้เจริญ ตอบว่ามาตรฐานข้อนี้บอกถึงเรื่อง cyber technology การสื่อสารทางไกล และความมั่นคงปลอดภัยทาง cyber เนื่องจาก cyber เป็น Global concern โรงพยาบาลจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้เนื่องจากในอนาคตจะมี Telehealth ซึ่งจะเกิด risk บางอย่างขึ้น เช่น diagnosis error ที่จะต้องพิจารณา และให้ความสำคัญต่อไป ระบบจึงต้องมีความมั่นคงโดยมีฝ่ายสารสนเทศทำหน้าที่เป็น Operation ผู้บริหารต้องให้ policy, resource, monitoring และ empower ให้ cyber security ของโรงพยาบาลอยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ ในมุมมองของผู้เยี่ยมชม เรื่อง cyber security พิจารณาถึงเรื่อง digital culture ของคนในองค์กร ไม่ใช่เพียงลงทุนที่จะให้เกิดระบบขึ้น แต่คนในองค์กรไม่ปฏิบัติตาม หรือไม่ให้ความสำคัญ จึงต้องสร้างคนในองค์กรให้มีความนิยมเรื่องนี้ด้วย

อ.ผ่องพรรณ ธนา กล่าวเพิ่มเติมว่าในหลายโรงพยาบาลได้ใช้ระบบ telemedicine ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค ทำให้มีการพัฒนาระบบขึ้น แต่จะใช้ได้กับบางโรคเท่านั้น ซึ่งการวางระบบขึ้นอยู่กับทีมที่ต้องสร้าง และกำกับติดตามต่อเนื่อง

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล ยกตัวอย่างข้อกำหนดเรื่อง telepharmacy ว่าในวิชาชีพไม่ได้กำหนดว่าให้มีการบันทึกวิดีโอเรื่องการให้คำแนะนำในการให้ยากับผู้ป่วยทางไกล แต่ในมุมมองผู้เยี่ยมถ้าสามารถทำได้ก็ควรทำ แต่ถ้าทำไม่ได้ต้องทำความเข้าใจจุดมุ่งหมายของมาตรฐานข้อนี้ว่าทำไมมาเพื่ออะไร แล้วพิจารณาถึงการดำเนินการเพื่อตอบเป้าหมายหมายของมาตรฐาน โดยพิจารณา benefit ต่อผู้ป่วยและ investment โดยประกอบด้วย 2 ส่วนคือ เวลาของบุคลากร และทรัพยากรขององค์กร ถ้าเมื่อไรก็ตามที่ investment กับ benefit ไปด้วยกันได้ โรงพยาบาลก็พร้อมลงทุนเพื่อให้เกิด benefit ต่อไป หากยังทำไม่ได้ต้องมีการหาแนวทางที่จะทำให้เกิดขึ้นในอนาคต

Question: อะไรคือ Key driver ในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลแบบก้าวกระโดด ทำให้เกิด resilience และ scaling up อย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์ที่สิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบ รวมถึงมีข้อจำกัดในด้านกำลังคนและทรัพยากร?

อ.ผ่องพรรณ ธนา ให้แนวคิดว่า ด้วยสถานการณ์ที่มีทั้งปัจจัยภายในและภายนอกส่งผลกระทบ กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้อง Recognition เมื่อบุคลากรทำได้ดี และหาโอกาสพัฒนางานอยู่เสมอ นอกจากนี้คือต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละวันว่าจะพัฒนาอะไรให้ดีขึ้นเพื่อยกระดับงาน ให้ความสำคัญของผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ออกแบบระบบที่เหมาะสม ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อตอบสนองความต้องการและพัฒนาไปให้ถึง

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล ฝากเรื่อง Head Heart Hand ในเรื่องของ Head คือใช้สมองคิดว่าจะทำอย่างไรให้งานมีความเรียบง่าย heart คือการทำให้เกิด living organization และ Hand คือ การลงมือทำ แล้ววางแผนขยายผลต่อไป

Question: สุดท้ายเรามักจะพบว่าเมื่อโรงพยาบาลต้องรับการเยี่ยมสำรวจ จะเกิดความเครียดและความกดดันในทุกๆระดับ จะมีวิธีการรับมือกับเรื่องนี้อย่างไร?

นพ.สมจิตต์ ชีจริญ ตอบว่า ต้องมีการสร้าง value added ให้กับโรงพยาบาล เริ่มต้นจากสิ่งที่โรงพยาบาลมี เพราะถ้าเรามองแต่สิ่งที่ขาด ก็จะพลาดสิ่งที่มี เพราะโรงพยาบาลแต่ละที่พัฒนาจากปัญหาและทรัพยากรที่แตกต่างกัน แต่ในเรื่องคุณภาพถ้าพิจารณาแล้วพบว่าไม่ตรงตามมาตรฐาน จะเกิดปัญหาว่าโรงพยาบาลพยายามหาสิ่งที่ตรงมาตรฐานและตรงใจผู้เยี่ยมจึงอาจเกิดการปกปิดข้อมูล ผู้เยี่ยมจึงต้องเริ่มต้นจากการให้โรงพยาบาลเสนอสิ่งที่ทำ และประเมินว่าโรงพยาบาลมีท่าทีต่อการพัฒนางานนั้นอย่างไร การ

