



สรุปบทเรียนจาก งาน 14th HA National Forum
HRO องค์กรที่น่าเชื่อถือ: สถานพยาบาลที่น่าไว้วางใจ
วันที่ 13 มีนาคม 2556 เวลา 10.30 - 12.00 น.

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

รศ.นพ. วัฒนา นาวาเจริญ (มช.)

ศ.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา (ศิริราช)

นพ.ชาตรี ดวงเนตร (รพ.กรุงเทพ)

ผู้ดำเนินการอภิปราย

พญ.ปิยวรรณ ลิ้มปัญญาเลิศ (สรพ.)

รศ.นพ. วัฒนา นาวาเจริญ กล่าวว่า ทำอย่างไรให้โรงพยาบาลของเราเป็นสถานพยาบาลที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจ ดังนี้

1. สร้างความรักองค์กร

เราต้องสร้างความรักองค์กรของเราให้ทุกคนรักองค์กร ถ้าคนในองค์กรไม่มีความรักองค์กร ทำงานเป็นวันๆ คุณภาพจะไม่เกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญสุด คือปลูกเร้าความรักองค์กรเสมอ ต้องเน้นความเป็น core value ของเรา คนสวนดอก พวกเราชาวสวนดอก ต้องสร้างศัพท์มาหนึ่งคำว่า พวกเราเป็นชาวอะไรในแต่ละโรงพยาบาล เพื่อสร้างเป็นศูนย์รวมในการที่จะปลูกเร้าความรักองค์กร ถ้าคนในองค์กรไม่รักองค์กรแล้วการพัฒนาคุณภาพจะไม่ประสบความสำเร็จเลย ความรักองค์กรเป็นหัวใจสำคัญมากในการพัฒนาคุณภาพ

เรามี Core Competency ว่าเราอยากจะส่งมอบการรักษาพยาบาลที่เป็นเลิศและสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เมื่อคนไข้เพิ่มมากขึ้นเราไม่สามารถจะรักษาคนไข้ได้ทั้งหมด เพราะฉะนั้นเครือข่ายความร่วมมือจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ปัญหาคนไข้ล้นโรงพยาบาล แล้วให้มีบริการที่เป็นเลิศและทำให้คนไข้รับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพเสมอภาค กันทั้งโรงพยาบาลของเราและโรงพยาบาลเครือข่าย ซึ่งเป็นแนวคิดที่เราจะทำให้เกิดขึ้นและมั่นคงถาวร



2. การมุ่งเน้นบุคลากร

- สร้าง Teamwork
- สร้างความพึงพอใจบุคลากร
- มีความรับผิดชอบที่ร่วมกันในการพัฒนาโรงพยาบาลให้ดีขึ้นเรื่อยๆ
- สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานในการดูแลผู้ป่วย
- Service mind

3. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

- Clinical Excellence, care Excellence แพทย์พยาบาลและบุคลากรที่เกี่ยวข้องช่วยกันพัฒนาคุณภาพการดูแลรักษาทางคลินิกให้เป็นเลิศซึ่งทำเป็นเป้าหมายของ โรงพยาบาล
- Safety: ยิ่งคนใช้มากขึ้นระบบ Safety ยิ่งสำคัญมาก ทำอย่างไรถึงไม่ให้เกิดอุบัติการณ์ที่ไม่ต้องการ
- Lean
- TQA: นำเกณฑ์ของ TQA มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล

การดำเนินการในช่วงหลายปีที่ผ่านมา

การดำเนินการในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้นำเกณฑ์ของ TQA มาใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและต่อยอดความสำเร็จและพัฒนาระบบ IT ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในปี 2011 เราประกาศเป็น Year of the LEAN : One unit, One Lean ทำให้องค์กรทำงานเป็นระบบแล้วลดขั้นตอนได้มาก ในปีนี้เราประกาศใหม่ว่า Year of less paper, More Digital

4. แผนกลยุทธ์ 6 ด้านสู่ความเป็นเลิศ 2555-2559

- Organization Management
- Clinical Excellence
- Care Excellence
- Information Technology
- Quality Management
- Collaborative

เราจัดทำกลยุทธ์ 6 ด้านเพื่อครอบคลุมการพัฒนางานองค์กรในภาพรวมทั้งหมด ทำให้องค์กรเราก้าวหน้าพัฒนาต่อไป และสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งคือเราต้องมีทีมงานสื่อสารแผนกลยุทธ์ต่างๆของโรงพยาบาลออกไป

5. IT System Development

- Digicards System
- 13 Digits Identification Card
- One stop Service
- Sticker & Barcode Identification
- IT System in Pharmacy
- IT System in Laboratory
- IT System in Finance
- Internal Logistics
- Internet OR Setting

6. Risks Management

สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรของเราถึงความเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดกับคนไข้ มองหาความเสี่ยงต่างๆ เราต้องคิดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างที่อาจจะเกิดขึ้น อย่าให้คนไข้ต้องมาร้องเรียน วางระบบรายงานอุบัติการณ์ความเสี่ยง วางระบบป้องกันไว้ พยายามทำความเข้าใจให้ทุกอย่างเป็นศูนย์

ปัจจุบันความต้องการของคนไข้สูงขึ้น จะทำอย่างไรโรงพยาบาลจะก้าวถึง การมุ่งเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ทำอย่างไรให้ผู้ป่วยใช้เวลาอยู่โรงพยาบาลน้อยที่สุด ทำอย่างไรให้ผู้ป่วยสะดวกสบายมากที่สุด ทำอย่างไรให้ผู้ป่วยได้รับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และปลอดภัยที่สุด ผลลัพธ์ คือ ผู้ป่วยไว้วางใจโรงพยาบาลของเรา เราต้องสร้างสมดุลหลายๆอย่างด้วยกันไม่ว่าจะเป็นเรื่อง คุณภาพ ความปลอดภัย นโยบาย ค่าใช้จ่าย การสื่อสารต่างๆ เราต้องทำหลายอย่างไปพร้อมๆกัน

ศ.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา กล่าวถึง HRO องค์กรที่น่าเชื่อถือ : สถานพยาบาลที่น่าไว้วางใจ ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. องค์กรที่น่าไว้วางใจ (High Reliability Organization -HRO)

คือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายหรือภัยอันตราย ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เต็มไปด้วยโอกาสของการเกิดอุบัติเหตุหรือเต็มไปด้วยความเสี่ยง และมีความซับซ้อนสูง

2. ลักษณะที่สำคัญของ HRO

2.1 องค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความไวในการค้นพบสถานะที่กำลังจะนำไปสู่ความเสียหายหรือ

ภัยอันตรายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้รับบริการ (ในกรณีของสถานให้บริการสุขภาพหรือโรงพยาบาล



คือผู้ป่วยนั่นเอง)

กรณีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- แนวโน้มการลดลงของรายได้ซึ่งส่งผลต่อการให้บริการผู้ด้อยโอกาส
 - การจัดตั้งศูนย์การแพทย์สยามินทราธิราช (ขยายผลจากการทดลองแนวคิดของ “The Heart by Siriraj”)
- การบริหารจัดการความเสี่ยง และดำเนินการค้นหาความเสี่ยงทุกด้าน คือ Strategic, Financial, Compliance, Operational, Information และ Environmental Risks
 - การจ้างบริษัทที่ปรึกษาทำการตรวจสอบภายในและช่วยค้นหาความเสี่ยงด้านต่างๆ
 - การจัดตั้งศูนย์บริหารความเสี่ยงและตรวจสอบภายใน

2.2 องค์การที่ไม่ด่วนสรุปสาเหตุของปัญหาหรือความล้มเหลวด้วยเหตุผลพื้นๆ หรือมุมมองจากมิติเดียว เช่น เมื่อเกิดความเสียหายต่อผู้ป่วย จะไม่ด่วนสรุปว่าเป็นเพราะบุคลากรไม่เก่ง หรือไม่มีประสบการณ์ หรือความล้มเหลวในการสื่อสาร เท่านั้น แต่กลับจะต้องมองหาสาเหตุของปัญหาหรือความล้มเหลวอย่างลึกซึ้ง และเชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ จนสามารถมองเห็นต้นเหตุที่แท้จริง

กรณีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- การวางระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงทุกกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลและการบริหารทรัพยากร ประเภทอื่นๆ
 - การจัดตั้งฝ่ายทรัพยากรบุคคลแทนงานการเจ้าหน้าที่ (พ.ศ 2543) และการทำ Strategic HR Management แทน Conventional HR Management (พ.ศ 2546)
- การทบทวนกระบวนการทำงานและทางเดินเอกสาร แล้วนำ ERP มาใช้ในการบริหารคณะฯ
 - การทำ Work - Flow Analysis และ Document - Flow Analysis ของทุกงาน (พ.ศ 2544)

2.3 องค์การที่ต้องดำเนินการก่อนเกิดความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่ส่งผลถึงผู้รับบริการ เช่น เมื่อพบความผิดพลาดของระบบจัด-จ่ายยาที่ยังไม่ถึงผู้ป่วย (Near-misses) องค์การต้องเร่งรีบหากระบวนการหรือกลไกป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดดังกล่าว จะไม่สรุปว่า การที่พบความผิดพลาดก่อนส่งผลถึงผู้ป่วย แสดงว่าระบบไว้ดีพอ จึงทำให้สามารถค้นพบความผิดพลาดก่อนถึงตัวผู้ป่วย

กรณีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- ความผิดพลาดในการระบุตัวผู้ป่วย



- การเชื่อมโยงข้อมูลทะเบียนราษฎร์ (พ.ศ. 2548) การนำ “Time Out” มาใช้ (พ.ศ. 2549)

- ความเสี่ยงกับภัยธรรมชาติ (จากประสบการณ์น้ำท่วมปี พ.ศ. 2554) ส่งผลให้เกิดการลดการให้บริการผู้ป่วย

- การดำเนินการทำ Business Continuity Management (BCM) (พ.ศ.2555)

2.4 องค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับในความรู้ ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ที่แตกต่างของคนในองค์กร พร้อมทั้งจะยอมรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของบุคลากรอื่น แม้จะอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งที่ต่ำกว่า

กรณีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- การกำหนดและปลูกฝังวัฒนธรรมศิริราช โดยการระบอบองค์ประกอบและพฤติกรรมที่ชัดเจน (พ.ศ. 2547) (SIRIRAJ; 7 วัฒนธรรม; 42 พฤติกรรม)
- การจัดให้มีกลไกให้บุคลากรสามารถแสดง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น

2.5 องค์กรที่ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้และทักษะในการแก้ไขความผิดพลาด หรือความบกพร่องอย่างเป็นระบบ

กรณีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- การพัฒนาศักยภาพในการบริหารของผู้บริหารและผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้บริหาร
- การพัฒนาศักยภาพการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อยกระดับการให้บริการ

นพ.ชาติรี ดวงเนตร กล่าวถึง Trust Management ในหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. Good Look

1.1 Good Doctors

- Recruit
- Retrain
- Retrain& Engagement

1.2 Good Nurses

- Recruit
- Retrain
- Retrain& Engagement



1.3 Good Services overall

- Clinical Services
- Hospitality Services
- Hospitel Services

1.4 Good Technology

- HIS>>HIE>>EMR
- Medical technology
- Business technology

2. Good Work

2.1 Clinical Excellence

- JCI
- HA
- TEMOS
- EURAMI

2.2 Hospitality Excellence

- CEM
- AIDET
- IPD Hourly Rounding (3P2S)

2.3 Efficiency Excellence

- Lean
 - Process Streamline
 - Waste Reduction (WIMP - DOT)

2.4 Environment Excellence

- LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)
- Waste Management
- Energy & Water Conservations

3. Good Communications

3.1 Internal

3.2 External

3.3 CRM

4. Good Outcome

4.1 Clinical Outcomes

- Corporate Quality KPI

4.2 Hospitality outcomes

- OPD CSI& (HCAHPS)
- IPD (HCAHPS)

4.3 Efficiency outcomes

- Financial outcomes
- 6 CEG (FTE, FMS, Inventory, BME, BD, & UM)

4.4 Environmental outcomes

- Waste Management outcomes
- Energy & Water Conservation outcomes

5. Create Trust

รศ.นพ. วัฒนา นาวาเจริญ กล่าวสรุปว่า ผู้บริหารต้องมีความรักองค์กรอย่างสูงสุดก่อน แล้วจึงชวนคนในองค์กรของเรารักองค์กร ความรักองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการที่จะทำสิ่งต่างๆให้ประสบความสำเร็จ หลังจากที่เราสามารถจะชวนคนในองค์กรได้แล้ว คำถามสำคัญอย่างยิ่งคือ ถ้าเรา คุณพ่อคุณ หรือใครก็ตามที่เป็นญาติๆเราเจ็บป่วย เราจะมารักษาโรงพยาบาลของเราหรือไม่ ถ้ายังไม่ค่อยแน่ใจแสดงว่า โรงพยาบาลเรายังไปไม่ถึง

ศ.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา กล่าวสรุปว่า ศิริราชเราเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมานาน แต่เป็นสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นมาเอง บุคลากรที่เริ่มทำงานที่ศิริราชใหม่ๆ สิ่งที่เขาจะได้สัมผัส ได้รู้คือ ตันกำเนิดของโรงพยาบาลศิริราช เป็นปัจจัยที่เราใช้ในการทำให้คนอยู่กับศิริราช เราไม่ได้อยู่เพื่อตัวเราเอง เราอยู่เพื่อผู้อื่น HRO ไม่ยากที่จะเกิด องค์กรแต่ละองค์กรมีประวัติที่ดีหลายอย่าง ถ้าเราศึกษาองค์กรของเราให้ดี ศึกษาถึงจุดกำเนิดองค์กร จะเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารกับคนในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ลึกซึ้ง

นพ.ชาติรี ดวงเนตร กล่าวสรุปว่า ในโลกของความเป็นจริง เรามีรูปธรรมและนามธรรมส่วนใหญ่เป็นนามธรรม จะทำอย่างไรให้นามธรรมมาเป็นรูปธรรม ในเรื่อง Trust หรือ Reliable organization เป็นนามธรรม ซึ่งอยู่ที่คนของเรา เราจะสร้าง Trust ให้ผู้อื่นได้เราต้อง Trust คนในองค์กรของเราก่อน การทำให้เกิด Trust ต้องประกอบด้วย 3 ส่วน คือ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี และอดทน

ผู้บันทึก และสรุปบทเรียน

นายเมธา ศรีสุขชินธรา

ผู้ตรวจสอบบทเรียน

นางสาวสมใจ เนียมหอม