

12th HA National Forum Proceedings

A10

ความดีงามบนเส้นทางที่หลากหลาย ของระบบคุณภาพ

16 มีนาคม 2554 เวลา 9.00-10.00 น.

ห้อง Grand Diamond Ballroom



ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

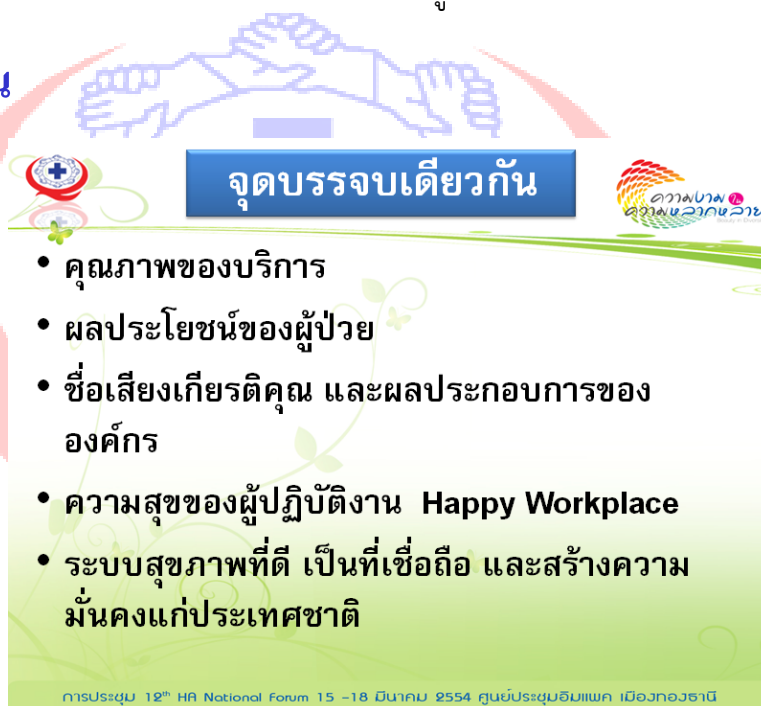
ประธานคณะกรรมการบริหารสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล

การอ้างอิง

วิจารณ์ พานิช. “ความดีงามบนเส้นทางที่หลากหลายของระบบคุณภาพ.” 12th HA National Forum Proceedings. สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน), www.ha.or.th, 2554.

ท่านผู้เข้าประชุมที่เคารพทุกท่านครับ หลังจากชมการแสดงไปแล้วผมก็สบายใจว่าพูดง่ายขึ้นมาก เราจะคุยกันแบบเบาๆ เรื่องความดีงามบนเส้นทางที่หลากหลาย ท่านได้ชมความงามไปแล้ว เขาบอกว่างามดั่งเมขลา ผมเตรียมมาจากบ้านจะเรียนท่านที่เคารพทั้งหลายว่าถ้าอยากดูความงามนี้ก็ให้นึกถึงงามดั่งดวงสมร ต้องมองสองชั้น คือมองที่ภายนอกเป็นความงามในหน้าตา กิริยาท่าทาง เป็น physical แต่ว่าหัวข้อนี้เป็นเรื่องความดีงาม ความดีงามเป็นเรื่องที่อยู่ข้างใน ที่ผมบอกว่างามดั่งดวงสมรหมายถึงทั้งสองอย่าง และในห้องนี้ผมเข้าใจว่ามีงามดั่งดวงสมรสัก 90% เพราะว่าที่เหลือ 10% เป็นผู้ชายก็เลยงามดั่งดวงสมรไม่ได้

จุดบรรจบเดียวกัน



- คุณภาพของบริการ
- ผลประโยชน์ของผู้ป่วย
- ชื่อเสียงเกียรติคุณ และผลประกอบการขององค์กร
- ความสุขของผู้ปฏิบัติงาน **Happy Workplace**
- ระบบสุขภาพที่ดี เป็นที่เชื่อถือ และสร้างความมั่นคงแก่ประเทศชาติ

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

เราจะพูดถึงระบบคุณภาพ ซึ่งมองว่าเป้าหมายของระบบคุณภาพ ไม่ว่าจะทำงานจากกลุ่มไหน ในหน้าที่อะไร อยู่ตรงไหนของระบบบริการ เรามีเป้าหมายที่จุดเดียวกัน มุ่งสู่สิ่งเดียวกัน คือผลประโยชน์ของผู้ป่วย ผู้ใช้บริการ แล้วในการมุ่งสู่เป้าหมายนั้นคนที่ให้บริการก็ได้ประโยชน์ด้วย มีการดำรงชีพ ทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น มีชื่อเสียง สามารถอยู่ได้ถ้าเป็นภาคธุรกิจ เดียวนี้แม้ในภาครัฐก็ต้องคำนึงถึงความอยู่รอดในแง่ผลประกอบการเช่นกัน

เราหวังว่าการทำเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วย ประโยชน์ของผู้อื่น เป็นบ่อเกิดของความสุขของผู้ทำงาน ทำให้ที่ทำงานเป็น happy workplace จากการไปดู

นิทรรศการเมื่อวานนี้เห็นชัดเจนว่าหน่วยงานต่างๆ ที่มาแสดงได้หยิบประเด็นเรื่อง
คนทำงานมีความสุขมานำเสนอหลายหน่วยงาน

จุดบรรจบเดียวกัน

- คุณภาพของงาน
- ผลประโยชน์
- ชื่อเสียง
- องค์กร
- ความสุข
- ระบบสุข

**ความดีงาม
ทำเพื่อผู้อื่น**

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

จุดบรรจบจุดเดียวกันแต่ก่อผลกระทบเยอะมาก หลากหลายระดับและ
หลากหลายกลุ่มคน นี่คือเป้าหมายที่แท้จริงของการทำงานคุณภาพหรือกระบวนการ
คุณภาพ เป็นเรื่องของความดีงามจากการมุ่งที่จะทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น พวกเราใน
วงการสุขภาพโชคดีที่มีสมเด็จพระบรมราชชนกเป็นประทีปส่องทาง เป็นแรงบันดาลใจ
ใจให้พวกเราทำงานโดยยึดหลักการทำความดีเพื่อผู้อื่น แล้วเราก็มีความสุข

สองระบบใหญ่ซ้อนกัน เพื่อเป้าหมายเดียวกัน

สองระบบใหญ่ซ้อนกัน

เพื่อเป้าหมายเดียวกัน

QS **HS**

Quality Systems **Health Systems**

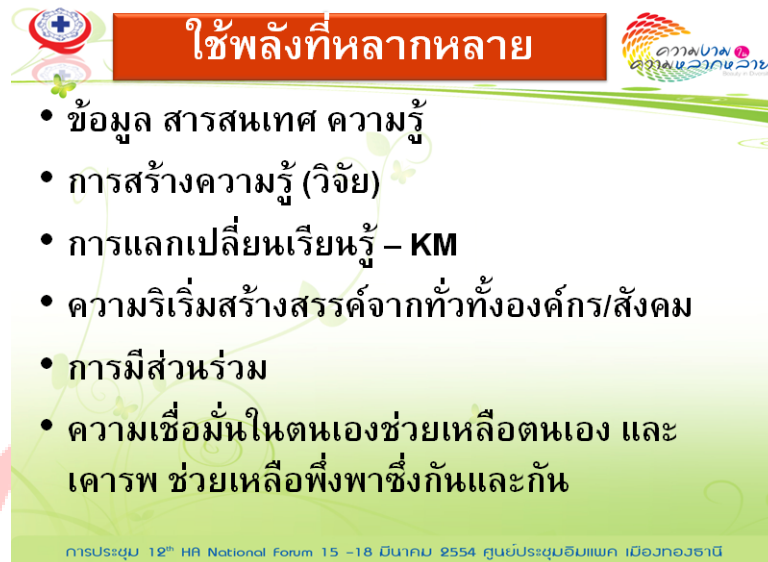
การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

ระบบคุณภาพที่เราพูดถึงมีสองส่วนที่ซ้อนกันอยู่ คือส่วนที่เป็นระบบสุขภาพ (health systems) กับส่วนที่เป็นระบบคุณภาพ (quality systems) ซึ่งคงจะไม่ซ้อนกันสนิท ในโลกนี้จะมีระบบคุณภาพของเรื่องต่างๆ อีกหลายเรื่อง เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตทำงานขับเคลื่อนระบบคุณภาพของทุกส่วนของสังคม เน้นส่วนที่เป็น production sector ภาคอุตสาหกรรมหรือภาคการผลิต แล้วก็มาทำงานร่วมมือกับภาคสุขภาพ ผมทำงานอยู่ในระบบอุดมศึกษาด้วย ก็จะมีระบบคุณภาพของระบบการศึกษา เรามี สมศ. (สำนักงานมาตรฐานการศึกษา) เป็นตัวขับเคลื่อนระบบคุณภาพของวงการการศึกษาทั้งหมด ก็จะมีระบบคุณภาพในหลากหลายส่วนของสังคม

ผู้นำในระบบคุณภาพของ health systems ก็คือ สรพ. เป็นผู้นำในลักษณะที่ไม่ใช่เจ้าของ และไม่ใช่ผู้บังคับ เป็นส่วนหนึ่งของระบบคุณภาพของระบบสุขภาพ

เป้าหมายของการที่ต้องมีระบบคุณภาพก็เพราะขณะนี้สังคมเราเต็มไปด้วยแรงกดดันที่เป็นความท้าทายใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หมายความว่าระบบสุขภาพสถานบริการสุขภาพของเราไม่ได้อยู่ที่มีการหยุดนิ่ง ตายตัว ถาวร ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่มีความเป็นพลวัต ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความท้าทายจากภายนอกมากมาย ถ้าเราไม่เอาใจใส่พัฒนาเราจะล้าหลัง นอกจากนั้นอาจจะเจ็บตัว สถานบริการอาจจะอยู่ไม่ได้เพราะว่าแข่งขันไม่ได้ ไม่สามารถที่จะเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมโดยทั่วไปและผู้ใช้บริการได้ สภาพที่เรา กำลังอยู่นี้เราจะอยู่ไม่สุขถ้าเราไม่ปรับปรุงตัวเอง นี่คือความเป็นจริงที่ทำให้เราต้องมีระบบคุณภาพ

ใช้พลังที่หลากหลายในการพัฒนาคุณภาพ



ใช้พลังที่หลากหลาย

- ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้
- การสร้างความรู้ (วิจัย)
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ – KM
- ความริเริ่มสร้างสรรค์จากทั่วทั้งองค์กร/สังคม
- การมีส่วนร่วม
- ความเชื่อมั่นในตนเองช่วยเหลือตนเอง และ
เคารพ ช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

การที่จะมีกระบวนการคุณภาพ พัฒนาคุณภาพได้ เราต้องใช้พลังที่หลากหลาย ซึ่งผมไม่มีปัญหาที่จะอธิบายให้ท่านฟังได้หมด เมื่อวานนี้มาดูนิทรรศการ จะเห็นว่า สรพ.ได้สรุปรวบรวม แล้วสังเคราะห์เค้นออกมาเป็นหัวกระทิของพลังต่างๆ ที่ท่านสามารถนำไปใช้ได้ และท่านทั้งหลายคงจะใช้อยู่แล้วเป็นส่วนใหญ่ นิทรรศการและโปสเตอร์ต่างๆ เห็นแล้วรีบเอากล้องถ่าย เอากลับไปนั่งดู เกิดความเข้าใจเพิ่มขึ้นเยอะ เห็นว่าหลักการวิธีการต่างๆ มีเยอะจริงๆ และ สรพ.สรุปรวบรวมมาอย่างดีมาก ที่พูดนี้คงจะเป็นเพียงนิดเดียว

พลังที่ว่าที่สำคัญคือต้องใช้ความรู้ ใช้การย่อยข้อมูล สังเคราะห์ข้อมูล เป็นสารสนเทศและความรู้ เป็น evidence-based หรือ knowledge-based activities ของการพัฒนาคุณภาพ นี่เป็นหัวใจที่เราทำกันอยู่ แต่มีลูกเล่นเยอะ พูดอย่างนี้ง่าย แต่เวลาทำมีรายละเอียดปลีกย่อยเยอะ การที่เรามางาน HA forum มาแลกเปลี่ยนกัน จากทฤษฎีที่บางทีเข้าใจยาก เอาส่วนที่ได้เอาไปลองปฏิบัติแล้วมาแลกเปลี่ยนกันก็เกิดความเข้าใจง่ายขึ้น

พลังอีกอันหนึ่งคือระหว่างทำงานประจำก็มีการสร้างความรู้ไปด้วย ใช้พลังของการวิจัย การวิจัยนั้นโดยทั่วไปคนก็จะคิดว่าเป็นเรื่องยาก เราโชคดีที่ศิริราชได้เริ่ม R2R มาเมื่อประมาณ 8 ปีที่แล้วเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ชื่อนี้ sexy มากก็เลยแพร่กระจายไปรวดเร็ว ถ้าทำ R2R เป็น ทำถูกหลักจริงๆ มันช่วยอะไรเยอะมาก

ที่มานำเสนอก็คือ เมื่อวานไปดูนิทรรศการของ รพ.เกษมราษฎร์ เห็นชัดเจนว่าใช้ R2R ใช้คนหน้างานทำงาน ไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน โรงพยาบาลได้คุณภาพและกำไรเพิ่มขึ้นด้วย

จะเห็นว่าการขับเคลื่อนขบวนการคุณภาพเราสามารถใช้เวลาสร้างสรรค์ของคนทุกระดับทำให้กระบวนการคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ แล้วมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า KM หรือการจัดการความรู้

ที่จริง HA Forum ตัวมันเองคือเวที KM เป็นเวทีที่ใหญ่มาก แล้วก็มีเวทีย่อยๆ อยู่ในขบวนการ ในการทำงานของท่าน 365 วัน เราสามารถใช้ KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเรา หรือกับหน่วยงานภายนอกได้ตลอด 365 วัน เป็นเครื่องมือที่ใช้ง่าย เพราะว่าเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ ที่มาจากการปฏิบัติ (tacit knowledge) เป็นการแลกเปลี่ยนโดยการคุยกันในภาษาง่ายๆ นี่คือพลังของ KM

เรามีความเชื่อว่ทำให้เกิดคุณภาพ ความริเริ่มสร้างสรรค์นั้นต้องมาจากทุกส่วนของสถานบริการ ไม่ใช่มาจากผู้บริหารส่วนบนแล้วสั่งการลงข้างล่าง อย่างนี้ตัวคุณภาพจะไม่ดีเท่าที่ควร สั่งจากข้างบนลงมาก็คือ คิดจากข้างล่างเพื่อใช้เองก็มี คิดแล้วบางส่วนก็เสนอขึ้นไปข้างบนเพื่อให้กลายเป็นนโยบาย เป็น standard procedure ก็มี จะมีหลายส่วน เป็นการร่วมมือกันในการทำให้เกิดคุณภาพที่เคลื่อนไหวเป็นพลวัตไปเรื่อยๆ โดยขบวนเช่นนี้ คนที่ทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนหน้างาน คนทำงานประจำจะรู้สึกขึ้นเองว่าเราเป็นบุคคลสำคัญ งานนั้นจะดีได้ เพราะเราช่วยกันเอาใจใส่ ร่วมกันเอาใจใส่ ช่วยกันคิด ปรับปรุงเรื่อยๆ เกิดความเชื่อมั่นตัวเอง เห็นตัวเองมีคุณค่า นั่นคือส่วนหนึ่งของ happy workplace เป็นความสุขไม่เฉพาะทางด้านร่างกายเท่านั้น แต่เกิดขึ้นทางจิตใจ จิตวิญญาณ เป็น spiritual happiness ขบวนการคุณภาพที่เกิดขึ้นในประเทศไทยเรานั้นให้ส่วนนี้ อย่างมากมาย การแสดงเมื่อกี้ก็มีส่วนสะท้อนภาพนั้นด้วย

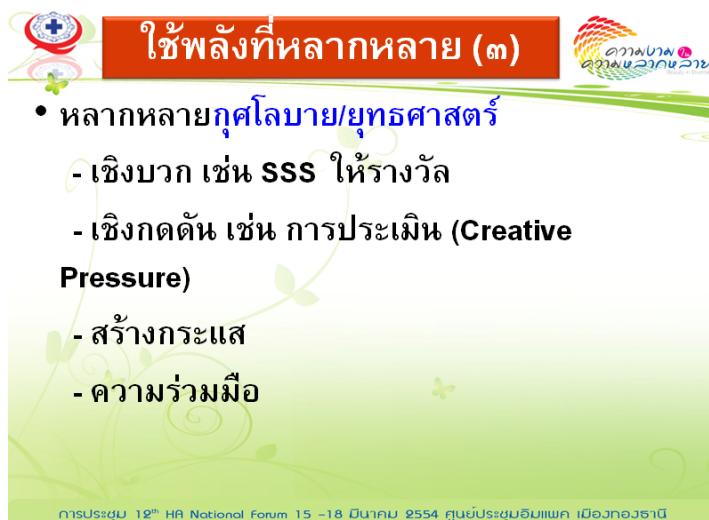


ใช้พลังที่หลากหลาย (๒)

- หลากหลายเครื่องมือ
 - PDC(S)A – CQI
 - BSC
 - TQA / PMQA / HA
 - Lean
 - R2R
 - KM
 - etc.

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

เครื่องมือที่ใช้มีหลากหลายมาก คงใส่ได้ไม่ครบ ท่านก็คงทราบกันเองอยู่แล้ว ไม่ต้องกังวล เพราะต่อไปก็จะมีคนคิดเครื่องมือเพิ่มขึ้นไปอีก ท่านที่บ่นก็ไม่ต้องบ่น เพราะมันจะเยอะขึ้นอีก แต่เคล็ดลับของเราคืออย่าบ้าเครื่องมือ อย่าหลงเครื่องมือ อย่าวิ่งตามเครื่องมือ อย่าใช้เครื่องมือทั้งหมด อย่าใช้เครื่องมือตามที่คนอื่นเขามา บงการให้เราใช้ ถ้าจะใช้เครื่องมือใดจงปรับเปลี่ยนมันให้เหมาะกับมือของเรา เครื่องมือคือเครื่องมือไม่ใช่คน ไม่ใช่เครื่องมือบางตัวก็ไม่ตาย ไม่เสียหาย ไม่เสียหาย ที่สำคัญคือผลลัพธ์ของเราต้องมีคุณภาพ ที่สำคัญคือบางครั้งเรานี้แหละจะเป็นคนสร้างเครื่องมือขึ้นมาเอง แล้วคนอื่นมาเอาไปใช้ เครื่องมือคือสิ่งที่เราช่วยกันสร้างขึ้นมาได้ แล้วก็มาช่วยกันดูว่ามันได้ผลหรือไม่ จุดสำคัญคือบริการของเราดี คุณภาพดี เป็นที่พอใจของผู้มารับบริการ



ใช้พลังที่หลากหลาย (๓)

- หลากหลายกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์
 - เชิงบวก เช่น SSS ให้รางวัล
 - เชิงกดดัน เช่น การประเมิน (Creative Pressure)
 - สร้างกระแส
 - ความร่วมมือ

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

พลังอีกอันหนึ่งคือกุศโลบายหรือยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน สรพ.ก็มี กุศโลบาย ยุทธศาสตร์ในการทำงาน ซึ่งส่วนหนึ่งก็จะมาจากคณะกรรมการบริหาร ของ สรพ.เป็นผู้ให้นโยบาย ยุทธศาสตร์ที่วงการคุณภาพของระบบสุขภาพไทยเราใช้ หัวใจคือยุทธศาสตร์เชิงบวก (positive psychology) เช่น เวที success story sharing (SSS) เวที HA Forum คือเวที SSS เอาเรื่องดีๆ มาเล่าสู่กันฟัง โพสต์เตอร์ก๊ ใช้ มีการให้รางวัล มีการยกย่อง

แต่โลกเราไม่ได้หอมหวานไปทั้งหมด มันก็มีแรงกดดันด้วย สถานบริการ องค์กรที่บริหารเก่งเขาก็จะใช้ส่วนที่เป็น positive psychology และส่วนที่เป็นแรง กดดันหรือความท้าทายด้วย เช่น เขาใส่ KPI เข้าไปเพื่อให้มีความชัดเจนว่าตัว output putcome คืออะไร หลายหน่วยงานใช้ PA (performance agreement) ตกลงกันว่าต้นปีว่าจะวัดอะไรบ้าง พอสิ้นปีก็มาดูกันว่าได้แค่ไหน มองมุมหนึ่งก็เป็น แรงกดดัน มองอีกมุมหนึ่งก็เป็นตัวช่วยเพราะมันทำให้ชัดเจนว่าข้อตกลงในเรื่องของ ผลงานแปลว่าอะไร

การประเมิน ดูเสมือนเป็นยาขมของคนไทย เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความทุกข์ ผู้ประเมินก็ไม่ได้เป็นเมขลา บางคนอาจจะรู้สึกที่ผู้ประเมินเป็นนางยักษ์ แต่เราไม่ อยากรให้เป็น นั่นไม่ใช่ยุทธศาสตร์ของเรา มันเป็นความรู้สึกที่ติดมาว่าการประเมิน เป็นสิ่งที่เราไม่ชอบ ซึ่งก็ห้ามกันไม่ได้ แต่เป็นความท้าทายของ สรพ.ที่คณะกรรมการบริหารให้นโยบายไว้ว่าการประเมินต้องเป็นแรงกดดันเชิงสร้างสรรค์ (creative pressure) ไม่ใช่แรงกดดันเชิงทำลาย คนที่อยู่กับแรงกดดันไม่ได้ก็อยู่กับ โลกลำบาก เป็นธรรมดาที่ต้องมีแรงกดดัน แต่เป็นแรงกดดันเชิงบวกที่จะช่วยทำให้ งานของท่านดีขึ้นมากกว่า ตัวพลังของกุศโลบายยุทธศาสตร์เราเน้นแรงกดดันเชิง บวก มีการสร้างกระแส ท่านก็อยู่ในวงอย่างนี้ ถึงจะบวกอย่างไรก็ไม่พ้นความกดดัน แต่เราต้องการให้เป็นแรงกดดันที่ทำให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่แรงกดดันที่ทำให้เกิดความท้อถอย ความทุกข์ยาก ความทุกข์

ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว

- ขนาดของสถานบริการ
- ที่ตั้ง
- ระดับของเทคโนโลยี / บริการ
- ผู้ใช้บริการ : **Medical Hub**, บัตรทอง, ประกันสุขภาพด้วยตนเอง, ข้าราชการ
- ยุทธศาสตร์ของระบบคุณภาพ : เริ่มต้นก้าวหน้า **เสี่ยงล้ม**

ความแตกต่างหลากหลาย

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

การที่จะทำให้เกิดคุณภาพไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว ย้อนกลับไปเมื่อตอนเริ่มสรพ.ใหม่ๆ สิบกว่าปีมาแล้วเราจะเห็นว่าการดำเนินการมันเดินมาไกลมาก บัดนี้ในวงการนานาชาติก็เป็นที่รู้กันว่าขบวนการคุณภาพในวงการสุขภาพไทยเราก้าวหน้ามาก ก้าวหน้ามากไม่ได้แปลว่าดีเลิศจนไม่มีอะไรที่จะปรับปรุง แต่ก้าวหน้ามากเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในโลก ผอ.อนุวัฒน์จะถูกเชิญไปพูดที่โน่นที่นี้

เรามีการประชุมนานาชาติในเมืองไทยบ่อย การประชุมนานาชาติที่มีชื่อเสียงอันหนึ่งที่จัดขึ้นตอนปลายเดือนมกราคมทุกปีคือ Prince Mahidol Award Conference จะมีคนระดับนโยบายสุขภาพทั่วโลกมาประชุมกันปีละ 300-500 คน ปีที่เพิ่งผ่านไปนี้มา 700-800 คน เราก็ก้าวไปชมตามที่ต่างๆ ตาม theme ของการประชุม เขาก็จะมาไล่ถามเราว่าทำไมระบบสุขภาพของประเทศไทยเราจึงดีถึงขนาดนี้ อย่าลืมนะว่าประเทศของเราเป็นประเทศกลางๆ ลงไประดับล่าง เป็น low middle income ของโลก แต่ว่าระบบสุขภาพของเราดีอย่างน่าประหลาดใจ ผมว่าส่วนหนึ่งเป็นเพราะขบวนการคุณภาพของเราเดินมาถูกทางและมีพลังที่จะเดินต่อไป โดยไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว กระบวนการ วิธีการ มาตรการต่างๆ ที่ใช้จะต้องเอาไปปรับใช้ตามสภาพของแต่ละสถานบริการ ตามขนาด ที่ตั้ง เทคโนโลยี เรียนรู้จากกันได้ แต่ไม่ควรเลียนแบบ ต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับสภาพของตัวเอง

ระบบคุณภาพของเราเริ่มต้นมาดี เราก้าวหน้ามาดี แต่เสี่ยงล้มคือเสี่ยงต่อการที่จะรู้สึกล้ม หลายคนถามว่าทำไมไม่จบ มันไม่จบ ขบวนการคุณภาพไม่มีวันจบ

แต่ต้องหาวิธีที่จะทำให้เรารู้สึกว่ามันไม่ล้า ไม่หมดแรง คือเราได้เห็นสิ่งดีๆ ที่คนอื่นเขาทำ ในท่ามกลางความแตกต่างหลากหลายเราก็จะเห็นโอกาสที่จะเอาไปใช้ในการพัฒนาของเราต่อไปได้เรื่อยๆ ความแตกต่างหลากหลายเป็นตัวพลัง

การที่ยึดแนวทางว่าไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนทุกหน่วยงาน ทุกสถานบริการใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ของตัวเอง ให้เกิดความรู้สึกสนุก ตัวเองก็มีคุณค่า ถ้าเมื่อไรก็ตาม หน่วยงานไหนยึดแนวทางที่ต่างไปจากนี้ ยึดเป็นสูตรสำเร็จตายตัวจะล้าได้ง่าย

ขบวนการคุณภาพ (quality movement) ไม่ใช่สิ่งที่มีจุดจบ ไม่มีจุดจบ เพราะธรรมชาติของมันเป็นการเดินทาง (journey) ไม่ใช่จุดสิ้นสุด (destination) เป็นการเดินทางที่ไม่จบ ธรรมชาติของเทคโนโลยีด้านสุขภาพมันขึ้นไปเรื่อย พุดอีกมุมหนึ่งในเชิงทฤษฎีคือขบวนการคุณภาพเป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย หรือผลลัพธ์สุดท้าย (end) ผลลัพธ์สุดท้ายคือผู้รับบริการได้รับบริการที่ดี หายหรือทุเลา พอใจกับบริการเหล่านั้น

ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว

- ขนาดของสถานบริการ
- ที่ตั้ง
- ระดับขอ
- ผู้ใช้บริ
- สุขภาพ
- ยุทธศาสตร์
- ก้าวหน้า
- เสี่ยงล้า

เปิดโอกาสให้ใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ สนุก เป็นคนมีคุณค่า มีความสุข

ร่วมกัน

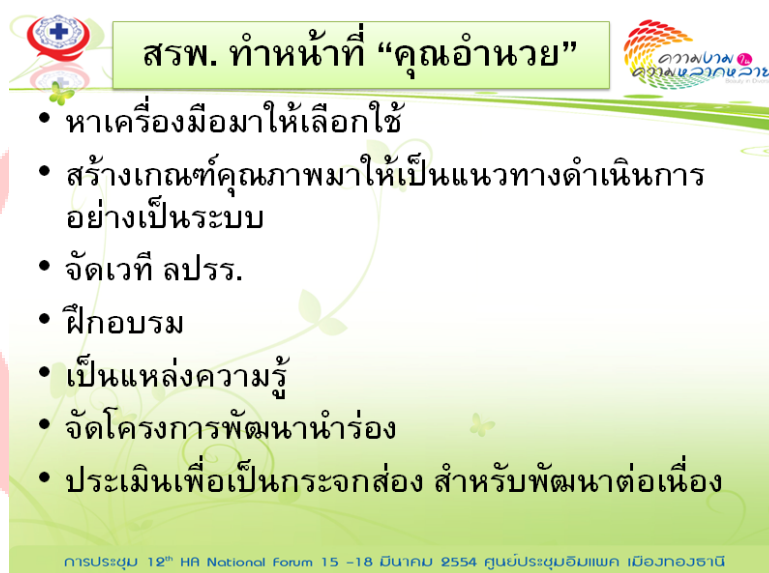
รวมต้น

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

กระบวนการคุณภาพ (quality process) ต้องเป็นวิถีชีวิต เป็นสิ่งที่ฝังเป็นเนื้อในหรือเป็นเหมือนยาคำ เป็นสิ่งที่แทรกอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวัน มันจึงเป็นวิถีชีวิต ไม่ใช่เป็นอีกส่วนหนึ่งที่เติมเข้าไป ทำให้ยากลำบาก ถ้าหน่วยงานไหนบุคคลใด กระบวนการคุณภาพยังเป็นส่วนเสริมเข้าไป ก่อให้เกิดความทุกข์ยาก ต้องปลดมันออกมาให้ความทุกข์ยากนั้นลดลง ถ้าพอใกล้ที่ สรพ.จะไปประเมินท่านก็ทำเสียที่ อย่างนั้นท่านกำลังเดินทางที่ผิด ใช้ยุทธศาสตร์ที่ผิด เพราะทำเป็นฤดูกาล ทำ

เพื่อผู้ประเมิน ท่านจึงทุกข์ยาก ท่านจะไม่ทุกข์ยากถ้าท่านทำเพื่อตัวเอง
กระบวนการคุณภาพนั้นผู้ทำก็คือคนที่ทำงานประจำ และทำเพื่อตัวเอง ที่จริงทำเพื่อ
ผู้รับบริการ แต่เป็นการทำเพื่อให้ตัวเองมีผลงานเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ ไม่ใช่ทำ
เพื่อ สรพ. หรือผู้ตรวจเยี่ยม จุดนี้สำคัญมากกว่าท่านวางท่าทีเรื่องนี้อย่างไรเพื่อ
ก่อให้เกิดความสุข ไม่ใช่เกิดความทุกข์

สรพ.ทำหน้าที่คุณอำนวย



สรพ. ทำหน้าที่ “คุณอำนวย”

- หาเครื่องมือมาให้เลือกใช้
- สร้างเกณฑ์คุณภาพมาเป็นแนวทางดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- จัดเวที ลปรร.
- ฝึกอบรม
- เป็นแหล่งความรู้
- จัดโครงการพัฒนานำร่อง
- ประเมินเพื่อเป็นกระจกส่อง สำหรับพัฒนาต่อเนื่อง

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

สรพ.ไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเจ้าของ เป็นผู้บงการของระบบคุณภาพ สรพ.เป็น
facilitator หรือเป็น steward ผู้คอยช่วยเหลือให้ท่านได้รับความสะดวกสบาย ผม
แปลเป็นไทยว่าทำหน้าที่คุณอำนวย (facilitator) ใช้คำว่าคุณอำนวยเพื่อว่ามันจะมี
วงเล็บอยู่ข้างหลังทันทีว่าไม่ใช่คุณอำนวย ไม่ใช่ผู้บงการ แต่ไป facilitate ให้ท่าน
ทำงานคุณภาพได้ สรพ.ก็จะทำหน้าที่เหล่านี้ หาเครื่องมือมาให้เลือกใช้ สร้างเกณฑ์
คุณภาพมาเพื่อช่วยในการทำงานอย่างเป็นระบบ ที่จริงก็ทำกันหลายคน แต่หลาย
ครั้งจะทำยาก ไม่เป็นระบบ สรพ.ก็เรียนมาจากคนอื่น บางครั้งก็เรียนรู้จาก รพ.แล้ว
มาทำให้ง่ายขึ้น เป็นระบบ แล้วจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการฝึกอบรม เป็นแหล่ง
ของความรู้ต่างๆ เพื่อที่จะขับเคลื่อนเรื่องยากๆ ต่อไปอาจจะมีโครงการนำร่อง
ตัวการประเมินนั้นเป้าหมายที่แท้จริงก็เพื่อเป็นกระจกส่องว่าที่ท่านดำเนินการ
คุณภาพนี้ จริงๆ แล้วท่านทำไปถึงไหน ผลเป็นอย่างไร สรพ.พยายามให้ผู้ตรวจ
เยี่ยมเป็นกระจกส่องที่ใส ชัด ตรงกับภาพจริง นี่คือการท้าทายของเรา แต่ทุกคนก็

เป็นปลุกชน เป็นนโยบาย เป็นยุทธศาสตร์ที่จะให้การตรวจเยี่ยมเป็นกระจกที่ชัด ตรง
ใส ตรงตามความเป็นจริง เป็นความพยายาม เป็นความท้าทาย เป้าหมายก็เพื่อรับใช้
สถานบริการทั้งหลายให้ได้ภาพ คือตัวเองดูตัวเองบางที่มันบิดเบี้ยวมากเกินไป บางคน
ดูกระจกก็อาจจะดูตัวเองสวยทุกที บางคนดูก็ไม่สวย ให้คนอื่นมาดูจากมุมอื่นบ้าง

สรพ. ทำหน้าที่ “คุณอำนวย”

- หาเครื่องมือมาให้เลือกใช้
- สร้างเกณฑ์คุณภาพมาเป็นแนวทางดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- จัดเวที ลปรร.
- ผูกอบรม
- เป็นแหล่งความรู้
- จัดโครงการพัฒนานำร่อง
- ประเมินเพื่อเป็นกระจกส่อง สำหรับพัฒนาต่อเนื่อง
- สร้างและกระจาย **Quality Informations**

**เพื่อสร้าง dynamism ของ
กระบวนการคุณภาพ ของสถาน
บริการสุขภาพ**

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

แล้ว สรพ.ก็ทำหน้าที่กระจายข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพ ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือ
เป็นกลไกของการสร้างพลวัต (dynamism) ของกระบวนการคุณภาพ ขับเคลื่อน
ความเคลื่อนไหว หลายสถาบัน หลายสถานบริการ ท่านอาจจะอยู่ข้างหน้า สรพ.ก็
ไปเรียนรู้จากท่านแล้วเอามาขับเคลื่อน อาศัยประสบการณ์ของผู้ที่เดินไปข้างหน้า
เอามาทำให้ทั้งระบบของประเทศเคลื่อนไหว บางสถานบริการในภาพใหญ่ท่าน
อาจจะอยู่ข้างหลัง แต่บางจุดท่านอยู่ข้างหน้า เพราะคุณภาพมันไม่ได้เป็นเนื้อ
เดียวกัน บางส่วนไปแล้ว เขาก็คิดอะไรดีๆ ขึ้นมา ทำให้มีคุณภาพดี ส่วนอื่นๆ ไม่เอา
อยู่ใกล้แล้วไม่เชื่อกัน สรพ.ก็ต้องไปบอกว่าตรงนี้ดี ส่วนอื่นก็ทำตาม นอกจากนั้น
สรพ.ยังเอามากระจายให้สถานบริการอื่นได้รับรู้ผ่านกลไกสารพัดรวมทั้ง HA
Forum นี้เป็นหน้าที่ที่ผมมองในฐานะที่ผมเกี่ยวข้องกับ สรพ.นิดหน่อยมาตลอด
เพิ่งถูกจับมาเป็นประธานคณะกรรมการบริหารเมื่อหนึ่งปีที่ผ่านมา

มองว่า สรพ.เป็นกลไกของการสร้างความเคลื่อนไหวของกระบวนการ
คุณภาพของสถานบริการสุขภาพ

เจ้าของกระบวนการคุณภาพ

เจ้าของกระบวนการคุณภาพ
สถานบริการสุขภาพ

- เลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับตนเอง
- ดำเนินการเพื่อความอยู่รอด อยู่ดี ชื่อเสียงของตนเอง
- เพื่อแสดง CSR ของตนเอง
- เพื่อความสุข ของสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสีย

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

เจ้าของกระบวนการคุณภาพ (quality process) และขบวนการคุณภาพ (quality movement) นั้นไม่ใช่ สรพ. เจ้าของคือท่านทั้งหลายที่เป็นสถานบริการ ท่านมีสิทธิที่จะเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับตนเอง เอามาดำเนินการเพื่อความอยู่รอด อยู่ดี เพื่อชื่อเสียงของตนเอง เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility –CSR) ของตนเอง และเพื่อ happy workplace เพื่อประโยชน์ เพื่อความสุขของสมาชิก ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย รวมทั้งผู้รับบริการเป็นเบอร์หนึ่ง

เจ้าของกระบวนการคุณภาพ
เครือข่ายในระบบสุขภาพ

- กสธ.
- สปสช. / กรมบัญชีกลาง / สปส. / บ. ประกันฯ
- สสส.
- สวรส. / IHPP / HITAP / อื่น ๆ
- สถานบริการ
- ชุมชน / กลุ่มชน / ประชาชน
- ต่างประเทศ
- ระบบคุ้มครองผู้บริโภค

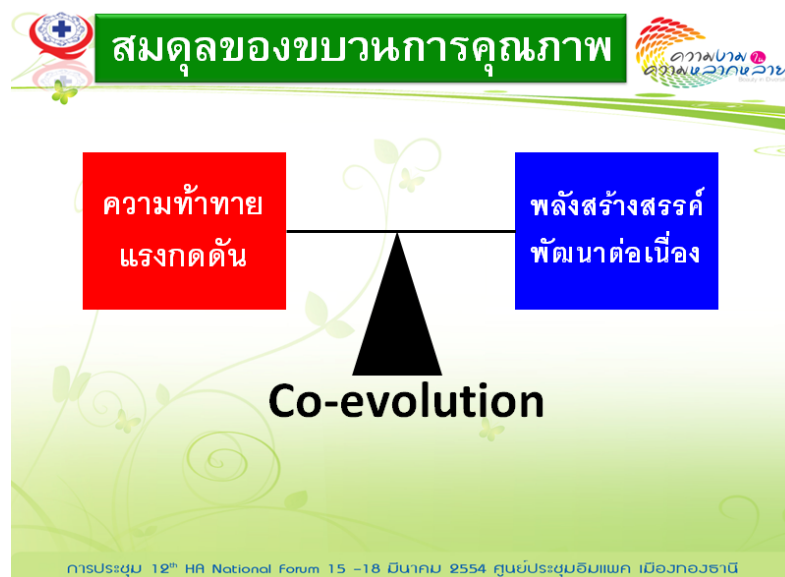
ฯลฯ

การประชุม 12th HA National Forum 15 – 18 มีนาคม 2554 ศูนย์ประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี

อีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นเจ้าของคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายในระบบสุขภาพ ซึ่งมันเยอะมาก ใส่ไว้เป็นตัวอย่าง สารพัดที่จะมาร่วมกันขับเคลื่อนจากมุมมองต่างๆ กระทรวงสาธารณสุขเป็นพี่ใหญ่ สถานบริการเกินครึ่งของประเทศ ขณะเดียวกันระบบสุขภาพไทยดีที่มีระบบซื้อบริการสี่ระบบ คือ สปสช. กรมบัญชีกลาง สำนักงานประกันสังคม บริษัทประกัน เข้ามาซื้อบริการ เขาก็ต้องการซื้อของดีราคาไม่แพง เป็นธรรมชาติ เขาก็เป็นส่วนหนึ่งของเจ้าของกระบวนการคุณภาพ สสส.ทำเรื่องสร้างเสริมสุขภาพก็มาร่วมมือกับ สปสช. สรพ.ในการทำกิจกรรม เป้าหมายทั้งหมดเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ดี ให้ประเทศไทยมีระบบสุขภาพที่ดีในราคาไม่แพงเกิน ระบบสุขภาพที่ไม่ค่อยดีราคาแพงมากอย่างของอเมริกันเราก็ไม่ควรเอา ไม่ควรหลุดเข้าไปในระบบที่ผิดพลาด ใช้เงินตั้ง 17-18% ของ GDP เพื่อระบบสุขภาพแต่มีคนอยู่ 40 ล้านคนที่ไม่มีประกันสุขภาพ ของเราโดยทั่วไปทุกคนได้รับการประกันสุขภาพและใช้เพียง 4% GDP ซึ่งไม่แพง ถ้าแพงนี้เราทุกคนจะเดือดร้อนเพราะไปจากภาษีของพวกเขา

ทุกส่วนคือเจ้าของกระบวนการคุณภาพร่วมกันในการทำให้เกิดคุณภาพที่ดีของระบบบริการ แต่การทำงานจะมีความซับซ้อนมาก ระบบคุ้มครองผู้บริโภคดูเหมือนว่าเป็นเชิงลบ ซึ่งมันก็ใช่ส่วนหนึ่ง แต่มองให้ดีก็สามารถมองเป็นเชิงบวกได้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำหน้าที่เพื่อสร้าง social responsibility ให้แก่ผู้ให้บริการ

สมดุลของขบวนการคุณภาพ



ความท้าทายของขบวนการคุณภาพไม่ว่าของประเทศไทยจะต้องมีสมดุลของสองส่วน คือส่วนสีแดงและสีน้ำเงิน สีแดงคือความท้าทายหรือแรงกดดัน ผู้ป่วยอาจจะต้องการใช้ยาแพงโดยไม่จำเป็น มีทั้งแรงกดดันและความท้าทายที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง ขณะเดียวกันเราต้องการให้เกิดพลังสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในสถานพยาบาลของเราเพื่อมาสู้กับความท้าทาย ก็เกิดความพอดี ทั้งสองอันนี้ภาษาวิชาการเรียกว่า co-evolution คือมีวิวัฒนาการร่วมกันไป

เหมือนอย่างเราใช้คอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์จะเก่งขึ้นอย่างมากมาส่วนหนึ่งเป็นเพราะแรงกดดันจากพวกสร้างโปรแกรมไวรัส ก็จะมีวิธีการทำให้มันดีขึ้น นอกเหนือจากพลังของ market force พลังของการแข่งขัน ก็จะมีพลังจากหลากหลายที่จะทำให้เกิด co-evolution ของความท้าทายและความสร้างสรรค์ ถ้าเมื่อไรก็ตามมันสมดุลกันได้มันก็ไปได้ดี ถ้าความท้าทายหรือแรงกดดันมีน้อย พลังสร้างสรรค์ก็จะน้อยเกินไป เราก็จะอยู่กันอย่างสบาย ไม่มีความสร้างสรรค์ ถูกกดดันน้อยก็จะทำให้เราพัฒนา เราจะตื่นตัว ตั้งใจ

ทั้งหมดนี้เพื่อความก้าวหน้าของระบบบริการสุขภาพ เคลื่อนไปด้วยกัน จะเห็นว่าสองข้างนี้มีทั้งร่วมมือและสู้ไปด้วยกัน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของระบบสุขภาพไทย รวมทั้งของพวกเรากันเองด้วย คนที่ทำงานและหน่วยงานที่ให้บริการ



หน้าที่ของ สรพ.คือเข้าไปช่วยฝ่ายพัฒนาต่อเนื่อง ช่วยทำให้ท่านทั้งหลายที่ช่วยกันทำงานพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง ช่วยทำให้ท่านทำได้ง่ายขึ้น แทนที่จะคิดอยู่คนเดียวหรือกลุ่มเดียวหรือสถาบันเดียว ก็มาร่วมกันคิดหลายสถาบัน เรียนรู้จากกัน มี

เครื่องมือโน้มน้าวเครื่องมือนี้มาช่วย สรพ.ช่วยให้ง่าย ไม่ทราบว่าคุณเห็นด้วยหรือไม่ หรือท่านเห็นว่า ไม่ใช่หรือ ทำให้ยากมากกว่า มีคนหัวเราะเยาะ กรรมการ สรพ. ต้องกลับไปปรึกษากันว่าทำอะไรไม่ให้ดีแต่พูด ให้มันเป็นเรื่องจริง เป็นฝ่ายช่วย ไม่ใช่ไปอยู่ข้างสีแดง (ความท้าทาย) ต้องอยู่ข้างสีน้ำเงิน (พลังสร้างสรรค์) จริงๆ แล้วอยู่ทั้งสองข้างคือใส่ความท้าทายลงไปบ้าง อาจจะอยู่ข้างแดงหนึ่งส่วน แต่อยู่ข้างสีน้ำเงินสักสี่ส่วน แต่จะให้อยู่ข้างสีน้ำเงินล้วนนั้นไม่เป็นความจริง ไม่เป็นธรรมชาติ นี่เป็นความท้าทายของ สรพ. ปีต่อๆ ไปเราอาจจะต้องหาวิธีวัดว่าที่ว่า สรพ.อยู่ข้างสีน้ำเงินเรามีวิธีวัดความเป็นจริงอย่างไร เพื่อตรวจสอบตัวเอง ท่านทั้งหลายเป็นกระจกของ สรพ. เป็นกระจกส่องทางซึ่งกันและกัน สิ่งที่เป็นโจทย์ใหญ่ที่สุดคือทำอะไรให้การขับเคลื่อนตาม slide นี้เกิดขึ้นได้ และมีพลังที่ช่วยให้ง่าย พลังที่จะทำให้ง่ายที่ใหญ่ที่สุดคือท่านทั้งหลายที่มารวมตัวกัน HA Forum คือ กระบวนการช่วยให้ง่าย แต่ท่านทั้งหลายคือผู้ที่ช่วยทำให้ง่ายที่มาแชร์

ความงดงามของการทำงานคุณภาพ

ผมได้พยายามชี้ให้เห็นถึงความงดงาม ความดีงาม ในความหลากหลายของ การทำงานคุณภาพโดยยึดหัวใจสำคัญที่สุดให้เห็นว่าเป็นกระบวนการที่เคลื่อนไหว เป็นพลวัต ปัจจัยสำคัญสองตัวคือแรงกดดันหรือความท้าทาย กับพลังสร้างสรรค์ ของความเป็นมนุษย์ ความที่มนุษย์เรามีจิตวิญญาณของความดีงาม ต้องการทำเพื่อผู้อื่น เป็นตัวขับเคลื่อนอย่างมีสมดุล ทำให้สำเร็จได้โดยง่าย

ผมขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่านสามารถขับเคลื่อนไปท่ามกลางความสมดุลตาม ภาพ เห็นถึงความงดงาม ความดีงาม ที่ท่านกำลังทำอยู่เหมือนการแสดงเมื่อกี้ เพื่อทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น ขอบพระคุณมากครับ