

สรุปรายงานการประชุม HA National Forum ครั้งที่ ๑๖

ระหว่างวันที่ ๑๐ - ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๘

ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค ฟอรั่ม เมืองทองธานี

จินตนาการสร้างสรรค์คุณภาพ

การประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ ๑๖ จะจัดขึ้นภายใต้แนวคิด “จินตนาการสร้างสรรค์คุณภาพ (Imagination for Quality) เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ สร้างความตระหนักและจุดประกายแนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานพยาบาล โดยแนวคิดหลักในการประชุมครั้งนี้เป็นเรื่องจินตนาการที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์งานคุณภาพ ซึ่งจินตนาการจะเป็นแรงบันดาลใจ และพลังผลักดันที่สำคัญในการหาแนวทางความรู้และฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพที่ดีขึ้น

“ทำอย่างไรให้เข้าถึงคุณภาพแบบ HA”

เสาวนีย์ เนาวพานิช รพ.ศิริราช

อุษณีย์ เพ็ชรอ่อน รพ.ศิริราช

สุทธิพร ชมพูศรี สสจ.พะเยา

ดร. วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ * สสจ.แพร่

HA ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือ แผนที่เดินทาง หรือเข็มทิศที่จะทำให้องค์กรมีทิศทางในการพัฒนาเรียนรู้ ไม่หลงทาง สู่เป้าหมายที่เราต้องการ องค์กรที่จะเข้าถึงคุณภาพแบบ HA และได้ประโยชน์จากการใช้ HA มากที่สุด น่าจะมีองค์ประกอบต่อไปนี้

๑. ทำ HA เพื่อคุณภาพ มีได้มุ่งหวังแค่ใบรับรอง

๒. มีพลังสามัคคีสามประสาน คือผู้นำ ผู้หล่อเลี้ยง (facilitator) ผู้ปฏิบัติ

- ผู้นำใส่ใจ ทำความเข้าใจ ใช้แนวคิด HA เป็นเครื่องมือบริหารองค์กร

- ผู้หล่อเลี้ยงมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง บูรณาการแนวคิดการพัฒนาทุกอย่างเข้าด้วยกัน เป็นผู้ช่วย

เหลือและสร้างความมั่นใจมากกว่าที่จะคอยติดตามงานและชี้ผิดชี้ถูก

- ผู้ปฏิบัติเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบต่อการทำงานที่มีคุณภาพ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

๓. มีอิสระที่จะพัฒนาตามบริบทของตนเอง เรียนรู้จากคนอื่นแต่มีความเป็นตัวของตัวเอง เรียนรู้เครื่องมือ

คุณภาพจนเข้าใจเป้าหมาย เลือกใช้อย่างชาญฉลาด

๔. เน้นการเรียนรู้ ผ่านการลงมือทำและใคร่ครวญในผลที่เกิดขึ้น ใช้การประเมินตนเองและเครื่องมือคุณภาพ

ที่เหมาะสมกับบริบทของตน เพื่อสร้างการเรียนรู้ในทีมงานและเสริมพลังให้กับทีมงาน มากกว่าเพื่อส่งการบ้านให้ สรพ.

๕. ใช้มุมมองเชิงระบบ มองอย่างเป็นองค์รวมและเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบ/องค์กร

ทำให้เกิดการมุ่งเป้าในทิศทางเดียวกัน (alignment) และการประสานในแนวนอน (horizontal integration) เชื่อมโยง

ความพยายามในการพัฒนา แผนงานและตัวชี้วัดจากแหล่งต่างๆ เข้าด้วยกัน ใช้โอกาสเมื่อเกิดปัญหา มาพิจารณาปัจจัย

ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน นำไปสู่การปรับปรุงทุกองค์ประกอบในระบบ

“วิศวกรรมศาสตร์ด้านการวิเคราะห์ระบบสุขภาพ”

กัตติกา สุขวัลย์ รพ.ศิริราช

ณัฐชยา ลายล้อมทอง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุกิจ หงส์นฤชัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กนกพร ไม้ตง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผศ.ดร.สิริง ปริษานนท์ * จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โรงพยาบาลเป็นระบบบริการที่ซับซ้อนเนื่องจากมีจำนวนผู้ป่วยมากและหลากหลาย ในขณะที่ทรัพยากรในการให้บริการก็มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้โรงพยาบาลยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ละเอียดอ่อน คือ จิตใจ ทั้งของผู้ป่วยและบุคลากรทางการแพทย์ผู้ให้บริการ การวางแผนดำเนินงานเพื่อให้ระบบบริการเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความพึงพอใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วิศวกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบงานใดๆให้ดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และให้เกิดความพึงพอใจจากทุกฝ่ายเท่าที่จะเป็นไปได้

ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา โรงพยาบาลศิริราชได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบบริการ และได้ร่วมมือกับ ศูนย์การวิเคราะห์ระบบสุขภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Center for Health Systems Analytics-HSA) ในการศึกษา วิเคราะห์ และปรับปรุงระบบบริการต่างๆภายในโรงพยาบาลจำนวนมาก โดยตัวอย่างของระบบบริการที่ทั้งสองหน่วยงานกำลังร่วมกันพัฒนาอยู่ในขณะนี้คือ ระบบบริการเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ และระบบขนส่งยาสำหรับระบบบริการเวชภัณฑ์ปลอดเชื่อนั้น เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ มีจำนวนหน่วยรับบริการเป็นจำนวนนับร้อยๆหน่วย และหน่วยรับบริการก็มีความต้องการที่แตกต่างกันไป จึงทำให้การบริหารงานด้านเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อเป็นเรื่องซับซ้อน และเกิดความไม่แน่นอนในการให้บริการอย่างไรก็ตาม เมื่อมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น หน่วยรับบริการจึงจำเป็นต้องสำรองเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อไว้ที่หน่วยงานตัวเองจำนวนหนึ่ง โรงพยาบาลศิริราช และ HSA จึงร่วมกันพัฒนาระบบบริการเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ โดยมีเป้าหมายเป็นลำดับขั้น คือ ๑) ลดความไม่แน่นอนของระบบบริการนี้ก่อน ด้วยการสมดุลอุปสงค์และอุปทานที่มีต่อบริการเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อ และ ๒) ออกแบบการขนส่งใหม่ โดยมีเจ้าหน้าที่ขนส่งกลางรับและจัดส่งเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อโดยตรง และมีตารางนัดหมายเวลาจัดส่งอย่างชัดเจน ด้วยสองขั้นตอนนี้ จะทำให้ระบบบริการมีความแน่นอนขึ้น หน่วยรับบริการจะได้รับเวชภัณฑ์ตรงเวลาที่ต้องการ และจะนำไปสู่การลดการสำรองเวชภัณฑ์ปลอดเชื้อในหน่วยบริการต่างๆในที่สุด

ส่วนระบบขนส่งยาของโรงพยาบาลศิริราช จะมุ่งไปที่การขนส่งยาจากห้องยาไปยังหอผู้ป่วยก่อน การขนส่งยานี้ มีปัญหาที่คล้ายคลึงกับระบบขนส่งอื่นๆในโรงพยาบาล คือ ปัญหาการมีลิฟต์เพื่อการขนส่งไม่เพียงพอ ทำให้สัดส่วนเวลาที่สูญเสียไปกับการรอลิฟต์สูงมากเมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นในรอบการขนส่ง นอกจากนี้ ภาระงานในการขนส่งยาในแต่ละช่วงเวลาของวันก็แตกต่างกันมาก ในช่วงเช้า ปริมาณยาที่จะต้องขนส่งไปยังหอผู้ป่วยมีจำนวนน้อย ในขณะที่ในช่วงบ่ายมีปริมาณยาที่จะต้องขนส่งจำนวนมากขึ้นมาก จนเจ้าหน้าที่ไม่สามารถจัดส่งยาให้หอผู้ป่วยได้ตรงตามเวลาที่รับประกันไว้ได้ทั้งหมด โรงพยาบาลศิริราช และ HSA ได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้ ๒ ด้าน โดยจะดำเนินการคู่ขนานกันไป คือ

๑) กำหนดวิธีปรับสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทานของระบบขนส่งยา เช่น เร่งรับคำสั่งยาจากหอผู้ป่วยในช่วงเช้า หรือปรับจำนวนเจ้าหน้าที่ขนส่งให้เหมาะสมกับภาระงานแต่ละช่วงเวลาให้มากขึ้น เป็นต้น

๒) ปรับรูปแบบการขนส่งยาใหม่ โดยออกแบบการขนส่งให้มีเจ้าหน้าที่จัดส่งยาสำหรับหอผู้ป่วยทั้งหมดในอาคารนั้น เจ้าหน้าที่ผู้นั้นจะจอดรถส่งยาที่บริเวณใต้อาคารตามเวลาที่นัดหมาย โดยมีเจ้าหน้าที่จัดส่งยาอีกชุดหนึ่งมารับยาเพื่อกระจายตามหอผู้ป่วยภายในอาคารนั้น เจ้าหน้าที่ชุดนี้ จะได้รับอนุญาตให้ใช้ลิฟต์หมายเลขที่กำหนดไว้เพื่อการขนส่งยาโดยเฉพาะได้ในเวลาที่กำหนด ด้วยแนวทางการแก้ปัญหาทั้งสองด้านนี้ จะทำให้ระบบ

ขนส่งยาของโรงพยาบาลศิริราชมีความแน่นหนามากขึ้น กล่าวคือ หอผู้ป่วยได้รับยาตรงเวลามากขึ้น ลดเวลาที่สูญเสียไปกับการรอลิฟต์ และสามารถใช้ทรัพยากรของโรงพยาบาลในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

“Information for Patient Safety (รู้ทันใช้เป็น ผู้ป่วยปลอดภัย)”

ภก.ประมินทร์ วีระอนันต์วัฒน์ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ดร.สิริรัตน์ เนตรประภา ผู้เยี่ยมสำรวจ สรพ.

เมื่อโรงพยาบาลพัฒนามาระยะเวลาหนึ่ง สิ่งหนึ่งที่โรงพยาบาลที่พัฒนาเริ่มตระหนักถึงความสำคัญในการเป็นผู้ช่วยสำคัญในการพัฒนา คือ ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งหลายโรงพยาบาลประสบกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ยังไม่มีการเก็บข้อมูลจึงเกิดคำถามว่าจะเก็บข้อมูลอะไรดี หรือมีการเก็บข้อมูลแล้วแต่ใช้ข้อมูลอะไรบ้าง หรือมีข้อมูลมากมายอยู่ในระบบเวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์แต่ไม่ทราบว่าควรใช้ข้อมูลอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งจากการเยี่ยมสำรวจพบว่าข้อมูลที่โรงพยาบาลส่วนใหญ่ใช้ มักเป็นข้อมูลความถี่ เช่น จำนวนผู้ป่วย Top OPD, Top IPD, Top Refer ฯลฯ ซึ่งเป็นที่น่าเสียดายมากที่ข้อมูลดีๆ กลับถูกใช้เพียงการบอกปริมาณมาก-น้อยของการทำงานที่ผ่านมาเท่านั้น

ชุมทรัพย์ที่มีอยู่ในฐานข้อมูลต่าง ที่โรงพยาบาลได้มีการจัดเก็บนั้น นอกจากสามารถนำมาช่วยในการติดตามประเมินผลของการบริหารจัดการทั้งในระดับโรงพยาบาล - ที่มระบบต่างๆ - หน่วยงาน แล้วนั้น ฐานข้อมูลที่มียังมีประโยชน์อย่างมากในการค้นหาปัญหา ประเมินสถานการณ์ต่างๆ โดยเฉพาะการนำข้อมูลที่มีมาเป็นผู้ช่วยสำคัญในการพัฒนาความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย ซึ่งใน session นี้จะเป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิด และประสบการณ์ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสร้างแนวคิดในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์

๑. สร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศ
๒. เพื่อให้เกิดแนวคิดในการสร้างข้อมูลสารสนเทศที่มีประโยชน์ ในการนำมาพัฒนาคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง
๓. ช่วยในการต่อยอดความคิดในการพัฒนาการจัดการข้อมูล เพื่อสนับสนุนการสร้างข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาระบบงานต่างๆ

ง่าย มัน ดี มี สุข”คือผลที่ควรได้จากการพัฒนา”

การพัฒนาที่ถูกทิศทางและนำไปสู่ความยั่งยืน ควรก่อให้เกิดลักษณะที่ว่าคือ ง่าย มัน ดี มีสุข หากมิได้เป็นลักษณะดังกล่าวแล้ว จะทำได้เพียงชั่วคราวชั่วคราว ไม่คงเส้นคงวา หรือไม่นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

“ง่าย” เกิดจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่ทำ เกาะกุมเป้าหมายไว้อย่างมั่นคง ใช้ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเพื่อหลุดพ้นออกจากกรอบเดิมๆ

“มัน” เกิดจากการที่ได้ทำงานที่เรารัก ทำใจให้รักงานในงานที่เราทำ มีเพื่อนคู่คิด ที่แบ่งปันเรื่องราวและความรู้สึกกันบ่อยๆ ได้ทำเรื่องที่ทำหายแต่ไม่นำมาเป็นเดิมพันให้ตนเองถูกกดดัน

“ดี” เกิดจากการหมุน PDCA อย่างต่อเนื่อง ทำ performance check บ่อยๆ ด้วยการรับฟังเสียงรอบข้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เป็นผู้รับผลงาน (voice of customer) ทำงานอย่างประณีตและปรับปรุงให้ประณีตยิ่งขึ้น

“มีสุข” ด้วยการถือว่าการทำงานคือการปฏิบัติธรรม หล่อเลี้ยงจิตใจด้วยประสบการณ์และความรู้สึกดีๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต เตรียมใจพร้อมรับทุกสถานการณ์ที่เลวร้ายว่าเราจะอยู่กับมันได้

“คุณภาพที่สมดุลบนฐาน ๓S – Spirituality, Science, System”

ทิศทางการพัฒนาหลักสามกระแส กลายมาเป็นฐานการพัฒนาคุณภาพที่สำคัญ เคล็ดลับในการนำ ๓S มาใช้ในชีวิตประจำวัน

Spirituality ฐานด้านจิตวิญญาณ

๑. ไคร่ครวญความหมายและคุณค่าในทุกสิ่งที่ทำหรือผ่านเข้ามา
๒. นึกถึงช่วงเวลาที่เราดูแลผู้ป่วยด้วยจิตใจที่อ่อนโยนที่สุดและน้อมนำเข้ามาอยู่ในจิตใจของเราบ่อยๆ
๓. ฝึกอยู่กับปัจจุบันและแบ่งปันพลังบวกให้ผู้ป่วย

Science ฐานด้านความรู้และวิชาการ

๑. ทบทวนว่าเราและเพื่อนของเราสะสมความรู้เชิงปฏิบัติอะไรไว้บ้าง มีการแบ่งปันกันหรือไม่
๒. ทบทวนว่าข้อมูลวิชาการที่ทันสมัยได้รับการนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมหรือไม่
๓. หมั่นตั้งคำถามหรือข้อสงสัยกับงานที่ทำงานกับข้อมูลที่มีอยู่ และพัฒนาความสามารถในการหาคำตอบ

System ฐานด้านการออกแบบระบบงาน

๑. ใช้ visual management ออกแบบระบบงานที่ง่ายในการปฏิบัติ
๒. ใช้หลัก simplicity ออกแบบระบบงานให้เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน
๓. นำวิธีการทำงานใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์อุบัติการณ์ การพัฒนาคุณภาพ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มาปรับคู่มือการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

๓ P หรือ PDCA ที่เน้นความสำคัญของเป้าหมาย

๓P : Purpose – Process – Performance คือการถามคำถามพื้นฐานว่า Why? How? How well? ทำไปเพื่ออะไร ทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย ผลลัพธ์ก็กลับไปเป้าหมายเพียงใด

P – Process ก็คือ Plan-Do เป็นการออกแบบระบบและนำระบบที่ออกแบบไว้ไปสู่การปฏิบัติ

P – Performance ก็คือ Check-Act เป็นการตรวจสอบผลการดำเนินงานและตอบสนองอย่างเหมาะสม

Purpose

ความสำคัญอยู่ที่การใช้ P – Purpose อย่างเข้าใจ ซึ่งอาจเป็นได้หลากหลายดังนี้

Purpose ตามระดับชั้น อาจจะเป็นการตอบคำถามว่าทำไมต้องมีเรา (เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของหน่วยงาน) หรือการตอบว่าเรากำลังทำสิ่งนี้เพื่ออะไร (เป้าหมายของงาน เป้าหมายของการพัฒนา)

Purpose ตามแนวคิด ๓C-PDSA ก็คือเอา ๓C มาพิจารณาร่วมกัน ได้แก่ Core values Context Criteria/Standards