



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

การประชุม HA National Forum ครั้งที่ 21/2564

เรื่อง “Performance Management by THIP”

วัน พฤหัสบดี ที่ 18 มีนาคม 2564 เวลา 13.15 – 14.30 น. ณ ห้อง 449 ตึกอตุลยเดชวิกรม ชั้น 4

๐๘๖๐๘๖๐๘๖

วิทยากร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ :

รศ. ดร.นพ. จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์ คณะแพทยศาสตร์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

ผู้ดำเนินการอภิปราย :

นพ. ทรณง พิลาสัย

หัวหน้าสำนักพัฒนาองค์กร สถาบันรับรองสถานพยาบาล องค์กรมหาชน

สรุปการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การประชุม

โรงพยาบาลจะใช้ประโยชน์จาก THIP ได้อย่างไร ปัจจุบันแต่ละโรงพยาบาลให้ความสนใจกับการใช้ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อเป็นการบริหารจัดการผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพ

Performance Management เป็นเรื่องของความ “อยากดี” และการบริหารจัดการที่ดีควรคำนึงถึง

1) เอาดีเรื่องอะไร

การที่จะพัฒนาให้องค์กรบรรลุความสำเร็จได้นั้น ควรเลือกและมุ่งเน้นประเด็นสำคัญโดยการวางแผน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการบริการสุขภาพ ตอบสนองความท้าทาย และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรต้องกำหนดและพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส/ความท้าทาย รวมถึงภาวะภัยคุกคาม รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และกรอบเวลา

2) จะดีได้แค่ไหน

สารสนเทศสำคัญ องค์กรจึงต้องวางแผนในการรวบรวมและวิเคราะห์อย่างเหมาะสม เพื่อนำผลมาปรับปรุงงาน โดยต้องดำเนินการวัดผลลัพธ์การดำเนินงาน ซึ่งต้องกำหนดข้อมูลตัวชี้วัดโดยเลือกแหล่งและข้อมูลที่จะนำมาเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย เมื่อองค์กรหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบได้ ก็จะทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ได้ว่าองค์กรจะดำเนินการไปในทิศทางใด ดังนั้น THIP จึงมีประโยชน์ต่อองค์กรในการตัดสินใจคัดเลือกตัวชี้วัดตามมาตรฐาน HA ในการนำมาใช้เทียบเคียงผลลัพธ์การดำเนินการ

Benchmarking คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) กับองค์กรอื่น ภายใต้กติกาสากล การดำเนินงานของแต่ละองค์กร ความเก่งไม่ได้เท่าเทียมกัน แต่จะต้องศึกษาจากประสบการณ์ตรงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เหมาะสม เพื่อช่วยประหยัดเวลาและลดระยะเวลาการลองผิดลองถูก ทำให้รู้ศักยภาพขององค์กรอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการแข่งขัน

Benchmarking จึงเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จอย่างก้าวกระโดด การ Benchmarking ทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ที่มีวิธีปฏิบัติ และการปฏิบัติที่ดี กระบวนการทำงานที่ดีไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อันเกิดจากการเรียนรู้

3) ทำอย่างไรถึงจะดี

เป็นการกำหนดกระบวนการการทำงาน ในแต่ละองค์กรจะมีข้อมูลและสารสนเทศมากมาย แต่การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ความรู้ที่ดี องค์กรต้องวางแผนการดำเนินงานและต้องปลูกฝังให้บุคลากรได้เรียนรู้และนำมาปรับใช้ในชีวิตการทำงานประจำ การเรียนรู้ที่ดี องค์กรสามารถเรียนรู้และศึกษาได้จากองค์กรที่มีการดำเนินงานที่ดีและนำมาต่อยอดด้วยการนำมาออกแบบการบริการและกระบวนการให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรเอง และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับผลงาน รวมถึงความปลอดภัย การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ โดยใช้ข้อมูลและตัวชี้วัดสำคัญเพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (สอดคล้องกับมาตรฐาน HA ตอนที่ I-6.1) ก็เพื่อยกระดับการบริการสุขภาพและผลการดำเนินการขององค์กร

4) ดีได้เท่าไรแล้ว

การดำเนินการขององค์กรดีเท่าไรแล้ว ขึ้นตอนนี้ต้องดำเนินการตามวงล้อ PDCA และมีการตรวจสอบผลลัพธ์จากการดำเนินการดังกล่าวเป็นระยะ จึงทำให้เห็นความเก่งที่องค์กรทำได้ และ/หรือจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก ดังนั้นการดำเนินการที่ดีก็สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้อีก อย่าหยุดพัฒนา

5) ดีกว่านี้ได้ไหม

องค์กรจะดำเนินการทุกอย่างให้ได้ดีหมดก็คงเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น องค์กรต้องเลือกเรื่องที่จะทำให้ออกมาก่อน และกำหนดความสำเร็จของผลงานว่าดีในระดับใด องค์กรจึงต้องมีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน แนวโน้ม ค่าคาดการณ์ เปรียบเทียบเชิงเหตุและผลก่อนดำเนินการ จะสังเกตได้ว่า 5 ตัวนี้ก็เป็นวงจรของ PDCA นั่นเอง และเมื่อทำได้ดีแล้วก็นำมาเชื่อมโยงกับข้อมูลที่องค์กรเลือกใช้และนำมาเชื่อมโยงกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เรียกว่า THIP

THIP ย่อมาจาก Thailand Hospital Indicator Program เป็นระบบการเปรียบเทียบตัวชี้วัดคุณภาพของโรงพยาบาล ผู้รายงานจะได้ทราบค่าผลลัพธ์ของตนเปรียบเทียบกับค่า Percentile ของกลุ่ม โดยความร่วมมือระหว่างสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) กับเครือข่ายโรงพยาบาล กลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (UHOSNET) โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สถานพยาบาลใช้ประโยชน์จากการเปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อยกระดับและศักยภาพขององค์กรโดย

- พัฒนาตัวชี้วัดเปรียบเทียบการวัดผลลัพธ์ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานพยาบาลและการบูรณาการตัวชี้วัด
- พัฒนานองค์ความรู้จากการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ ของเครือข่ายสถานพยาบาลและฐานข้อมูลผลลัพธ์การพัฒนาคุณภาพสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย
- พัฒนากลไกเครื่องมือ/เทคโนโลยีระบบสารสนเทศเปรียบเทียบตัววัดระดับคุณภาพโรงพยาบาล

กระบวนการของ Benchmarking การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

- 1) กำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking โดยกำหนดการวิเคราะห์ 2 ด้าน คือ ภายใน คำนึงถึงการปรับปรุงและภายนอก คำนึงถึงสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
- 2) กำหนดองค์กรเปรียบเทียบหรือเทียบเคียง โดยกำหนดหลักการคัดเลือกให้ชัด
- 3) กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล ต้องศึกษาสิ่งที่จะปรับปรุงให้ดี แล้วจึงกำหนดรูปแบบการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับองค์กร

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) วิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างองค์กรกับองค์กรที่ใช้เทียบเคียง เพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์กรที่เราเลือกเขาทำอย่างไรจึงเป็น Best Practice และอะไรบ้างที่องค์กรจะเลือกมาใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กร
- 2) คาดคะเนหา GAP ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อปรับปรุงตัวเองให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่งได้

ขั้นที่ 3 การบูรณาการ

- 1) สื่อสารผลลัพธ์ให้คนอื่นทราบและสร้างการยอมรับ โดยเลือกช่องทางและวิธีการที่เหมาะสม
- 2) ตั้งเป้า โดยการนำผลที่รวบรวมและวิเคราะห์ตั้งเป้าทั้งปัจจุบันและอนาคต สิ่งสำคัญคือ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติ

- 1) จัดทำแผนการดำเนินการ โดยระบุวัตถุประสงค์ กิจกรรม ระยะเวลา หน้าที่ งบประมาณ และการติดตามผล
- 2) นำแผนไปปฏิบัติและควบคุมให้เป็นไปตามนั้น
- 3) เปรียบเทียบผลกับคู่เทียบที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น เพื่อรู้ว่าองค์กรดำเนินการได้ตามเป้าหมายหรือไม่

ประโยชน์ของการทำ Benchmarking

การใช้ประโยชน์จากการเทียบเคียง ทำให้องค์กรค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และนำวิธีปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรของตนเอง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเทียบเคียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่มีสิ้นสุด ทำให้องค์กรรู้จักตัวเอง เมื่อเทียบกับองค์กรที่ทำได้ดีกว่า ทำให้องค์กรได้แนวคิดในการทำงานที่ดีกว่าเดิม เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ มีความเป็นรูปธรรมที่วัดได้จริง ทำให้มีความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่เกิดจากกระบวนการเก็บข้อมูลในการทำ Benchmarking และเป็นฐานรากในการพัฒนาองค์กรในอนาคต เป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

บทสรุป

THIP เป็นระบบการเปรียบเทียบตัวชี้วัดคุณภาพของโรงพยาบาลที่ผู้รายงานจะได้ทราบผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรตนเอง เปรียบเทียบกับค่า Percentile ของกลุ่มโรงพยาบาล โดยความร่วมมือของสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) กับเครือข่ายโรงพยาบาลกลุ่มแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (USHOSNET) ซึ่งการใช้ตัวชี้วัดเพื่อเปรียบเทียบในการวัดผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพ ทำให้องค์กรค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และนำวิธีปฏิบัติที่ดีของหน่วยงานหรือหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ให้เข้ากับองค์กรของตนเอง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเทียบเคียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่มีสิ้นสุด



ถอดบทเรียนโดย กฤตมน พุทธนิมิตร