

ปกิณกะ

การบริหารโรงพยาบาลที่เป็นเลิศกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ แนวคิด เกณฑ์ และแนวทางการปฏิบัติ

ศุภจี แสงเรืองอ่อน

กองการศึกษา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า

ในปัจจุบันการให้บริการที่มีคุณภาพของโรงพยาบาล ทั้งของรัฐและเอกชนมีความสำคัญอย่างมากต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน ความอยู่รอดและความเจริญขององค์กรและระบบสาธารณสุขของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีโรงพยาบาลใหม่ๆ เกิดขึ้น ทำให้มีการแข่งขันในบริการเกิดขึ้นมาก โดยโรงพยาบาลจะอยู่รอดได้ต้องมีผลผลิตที่ประกอบด้วย ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ซึ่งการจะทราบได้ว่าโรงพยาบาลมีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพหรือไม่ อาจจะประเมินได้โดย 3 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินภายในองค์กร (first party) การประเมินโดยผู้บริโภคร (second party) และการประเมินโดยองค์กรภายนอกที่เป็นกลาง (third party) การประเมินโดยองค์กรที่เป็นกลาง¹ ถือว่าเป็นการประเมินที่จะลดอคติของการประเมินจากภายในองค์กรและผู้บริโภค สามารถใช้ข้อกำหนดเดียวกันอย่างกว้างขวางและลงลึกในเชิงระบบหรือเชิงเทคนิคได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นรางวัลหนึ่งที่ประเมินจากองค์กรภายนอก เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 โดยได้มีการบรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักที่จะทำหน้าที่ผลักดันและประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันอิสระ ทุกประเภท ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ด้วย 7 หลักเกณฑ์

ที่ได้ยอมรับจากนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันด้านคุณภาพ ให้มีศักยภาพทัดเทียมกับนานาชาติ²

แนวคิดและกรอบของเกณฑ์ TQA

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลเกียรติยศที่มอบให้แก่องค์กรที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการทัดเทียมมาตรฐานโลก แนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นองค์ความรู้ที่นำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร แต่ไม่ใช่เป็นการใช้เกณฑ์มาตรวจสอบ (audit) ไม่ใช่นำมาใช้เป็นมาตรฐาน แต่เรานำมาเป็นองค์ความรู้ด้านการจัดการ

โดยรางวัลนี้ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและการบริหารจัดการกระบวนการตัดสินใจรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ได้นำไปประยุกต์เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของตน เช่น ออสเตรเลีย Australian Business Excellence Award (ABEA), สิงคโปร์ Singapore Quality Award (SQA), สหภาพยุโรป European Quality Award (EQA) และ ญี่ปุ่น Japan Quality Award (JQA) เป็นต้น³

รางวัล MBNQA นี้ถูกตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2531 และได้ตั้งชื่อรางวัล ตามนามของ Mr. Malcolm Baldrige ซึ่งดำรงตำแหน่ง secretary of commerce ในรัฐบาลประธานาธิบดีเรแกน ที่ได้เสียชีวิตเนื่องจากประสบอุบัติเหตุ Mr. Malcolm เสนอว่าการบริหารคุณภาพจะเป็นกุญแจที่สำคัญต่อความรุ่งเรืองและความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนของประเทศ โดยวัตถุประสงค์ของรางวัล

¹ได้รับต้นฉบับเมื่อ 30 มิถุนายน 2553 ได้ตีพิมพ์เมื่อ 30 มิถุนายน 2553

ต้องการสำเนาต้นฉบับติดต่อ ศุภจี แสงเรืองอ่อน กองการศึกษา

วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า ถนนราชวิถี เขตราชเทวี กทม. 10400

นี้เพื่อช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถและผลการดำเนินการขององค์กร กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) ระหว่างองค์กรต่างๆ และเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ ในการจัดการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัล TQA และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัลซึ่งจะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป เกณฑ์รางวัล TQA นี้จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิด (core values) 11 ประการ⁴ ดังนี้

1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีการกระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรวมทั้ง ควรกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและคาดการณ์ความต้องการและการสนองตอบในอนาคต ดังนั้น ร.พ. จึงควรมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นด้วย

3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล องค์กรจะต้องปลูกฝังการเรียนรู้ไปในการปฏิบัติงาน โดยถือว่าการเรียนรู้เป็นเรื่องปกติของงานประจำวัน มีการปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลหน่วยงานและองค์กร ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (root cause) เพื่อสามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม และมุ่งเน้นให้มีการแลกเปลี่ยนทั้งองค์กร

4) ให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีความผาสุกและได้รับการพัฒนา โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่า ความมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ มีการยกย่องชมเชยพนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้สามารถบริการลูกค้าได้ดีขึ้น และส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ

5) ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น

6) การมุ่งเน้นอนาคต โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบ

ต่อธุรกิจและตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน รวมทั้งชุมชน ที่องค์กรตั้งอยู่

7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง โดยการคัดเลือกและการใช้ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้ผลดำเนินงาน การปฏิบัติงาน และการเงินดีขึ้น

9) ความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้นำควรเน้นความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสาธารณะ จริยธรรมการคุ้มครองสุขภาพความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่ค้า สาธารณชน และชุมชน ดังนั้น ร.พ. จึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อมั่นใจได้ว่ากิจกรรมต่างๆ สอดคล้องต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

11) มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการองค์กรและองค์ประกอบทั้งหมด เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ โดยอาศัยการสังเคราะห์ (synthesis) การมุ่งไปในทางเดียวกัน (alignment) และการบูรณาการ (integration)

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ค่านิยมหลักและแนวคิดทั้ง 11 ประการ สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกันคือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

โดยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ได้นำมาจัดเป็นกลุ่มได้ 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ได้แก่กลุ่มนำองค์กร ประกอบด้วยการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าองค์กร ต้องมุ่ง

ที่กลยุท์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กร และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

ส่วนที่ 2 เป็นกลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ มีบทบาททำให้การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์ทางธุรกิจ ดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ความสำเร็จของผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ส่วนที่ 3 เกี่ยวข้องกับการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นส่วนที่มีความสำคัญยิ่ง ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินการ การเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัล แสดงดังภาพที่ 1

โดยลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมี 4 ประการ คือ

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ การเงินและการตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงการวัดผลการปฏิบัติขององค์กร และผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการ แต่สนใจแนวคิด (approach) และการปฏิบัติ (deploy) รวมทั้งผลลัพธ์ (result) ร.พ. จึงควรหาแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้บรรลุ

ข้อกำหนด ทั้งนี้การเลือกใช้เครื่องมือจะขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภท ขนาดของธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

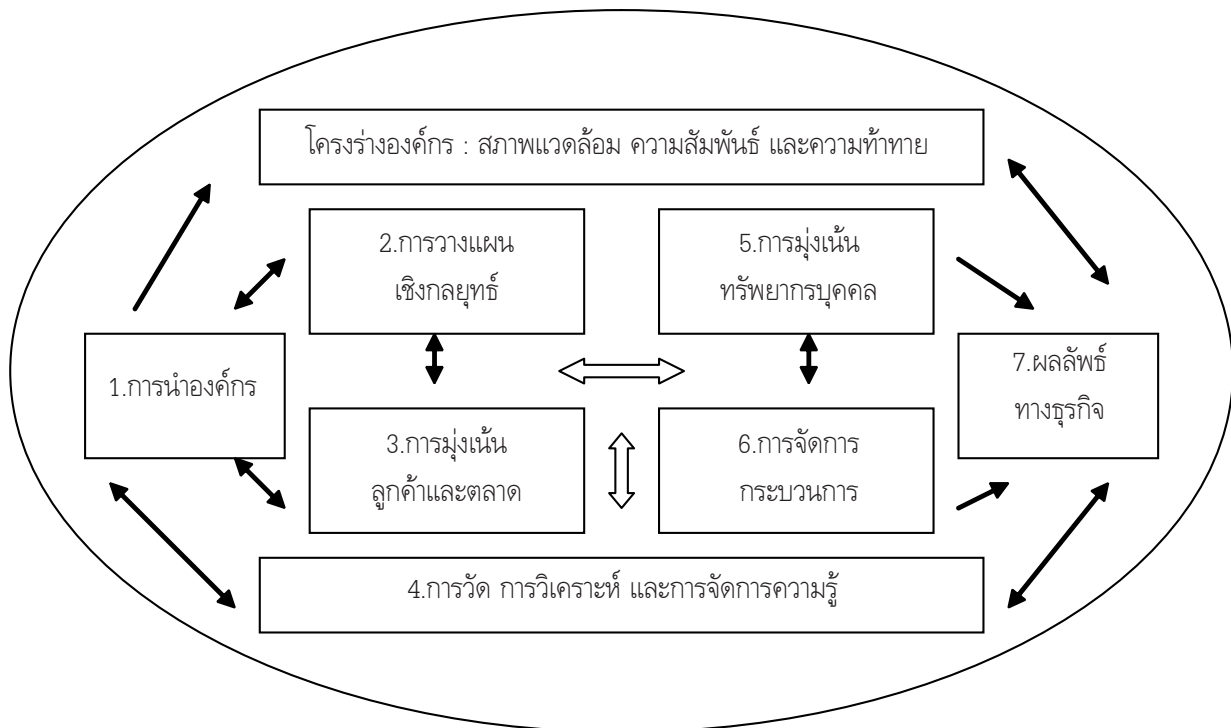
3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองในเชิงระบบเพื่อการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของเป้าประสงค์ทั้งองค์กร โดยจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา

4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมิน ที่เน้นเป้าประสงค์ เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยข้อกำหนด 19 ข้อ มีคะแนนเต็ม 1,000 คะแนน ซึ่งเน้นผลการดำเนินโดยการให้คะแนนคำตอบ ในแต่ละหัวข้อและข้อมูลป้อนกลับให้ แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะขึ้นอยู่กับผลการประเมินใน 3 มิติ คือ

4.1 แนวทาง (approach) หมายถึง วิธีการที่องค์กร ใช้ในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตามรายละเอียดของเกณฑ์แต่ข้อโดยปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินแนวทาง ประกอบด้วยความเหมาะสม ความมีประสิทธิภาพ ของการใช้วิธีการต่างๆ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับ ความต้องการขององค์กร และมีหลักฐานบ่งถึงนวัตกรรม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์

4.2 การนำไปปฏิบัติ (deployment) โดยปัจจัยที่ใช้ประเมินการนำแนวทางไปปฏิบัติประกอบด้วย การใช้แนวทางในการดำเนินการตามข้อกำหนด และการใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

4.3 ผลลัพธ์ (Result) หมายถึง ผลได้ (out come) โดย



รูปที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ต้องมีข้อมูลแสดงระดับของผลดำเนินการ (level) ข้อมูลมีการเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง (comparison) และแนวโน้ม (trend) การปรับปรุงของตัววัด หรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงข้อมูลที่แสดงความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ (key area)

การให้คะแนนในหมวด 1-6 จะขึ้นอยู่กับแนวทาง และการนำไปปฏิบัติตามความแข็งแรง (strength level) ขององค์กร ซึ่งมี 4 ระดับดังนี้

1. มีลักษณะแบบแก้ปัญหา เป็นระดับที่องค์กร มีการปฏิบัติงานเริ่มมีทิศทางแต่ไปคนละทิศ โดยมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่ากระบวนการ และส่วนใหญ่ตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ โดยองค์กรอยู่ในระดับด้านของการปฏิบัติงานอย่างเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลการปรับปรุงและมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

3. แนวทางมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุงรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร

4. แนวทางบูรณาการ มีการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการและที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงด้วยความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานข้ามหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประเมินของ TQA นั้นค่อนข้างเข้มงวด ผู้สมัครรางวัลเป็นได้ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาดที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มีสิทธิ์รับรางวัล TQA ได้ โดยรางวัลนี้ไม่แบ่งประเภทและไม่จำกัดจำนวนรางวัล องค์กรที่มีคะแนนผลการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ส่วนองค์กรที่มีคะแนนไม่ถึงเกณฑ์แต่สูงกว่า 350 คะแนน จะได้รับการประกาศเกียรติคุณ (Thailand Quality Class) โดยผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะเป็นคณะบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายอาชีพ ที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้ตรวจประเมินทุกคนจะเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร “การตรวจเป็นผู้ประเมิน” โดยผู้ประเมินจะต้องทำหน้าที่ดังนี้

1. การตรวจประเมินขั้นที่ 1 (independent review) เพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็นและให้คะแนน โดยการพิจารณาจากรายงานวิธีการ และผลการดำเนินงานของผู้สมัครรางวัล โดยผู้ตรวจประเมินเพียงคนเดียว

2. การตรวจประเมินขั้นที่ 2 (consensus review) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประชุมสรุปข้อคิดเห็นและลงคะแนนร่วมกับผู้ตรวจประเมินท่านอื่นๆ เพื่อพิจารณาว่าผู้สมัครรางวัลสมควรจะได้รับคะแนนและขอแนะนำ รวมทั้งจัดทำรายงาน Feedback Report คืนให้กับผู้สมัครรางวัล

3. การตรวจประเมินขั้นที่ 3 (site visit assessment) จะทำการลงพื้นที่เพื่อตรวจสอบความเป็นจริงของข้อมูลที่ระบุไว้ในรายงานวิธีการ และผลการดำเนินการสรุปคะแนนว่าผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือไม่ และจัดทำรายงานย้อนกลับทั้งที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว

การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) นี้ได้เริ่มดำเนินการในปี พ.ศ. 2544 จนถึง พ.ศ. 2552 มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) อยู่ 3 องค์กร⁵ ซึ่งอยู่ในภาคอุตสาหกรรม คือ

1. บริษัท ไทย อคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2545
2. บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2546
3. โรงแยกก๊าซธรรมชาติระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2549

นอกจากนี้ยังมีองค์กรต่างๆ ที่ได้รับประกาศเกียรติคุณในการได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class; TQC) จำนวนทั้งสิ้น 33 องค์กร ในจำนวนเหล่านี้มี 3 องค์กรที่เป็นสถานพยาบาลที่ได้รับรางวัลดังกล่าว ได้แก่ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล และโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชตะพานหิน

โดยองค์กรที่ได้รับรางวัลนี้ จะได้รับการเชิดชู ถึงความเป็นเลิศทั้งภายในและต่างประเทศและมีโอกาสเผยแพร่ชื่อเสียงผ่าน การประชุมเพื่อนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ให้กับองค์กรอื่นๆ ในประเทศ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อไปจนมีผลการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานสากลเช่นเดียว กัน⁶

จะเห็นได้ว่าการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีประโยชน์มากมาย ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินงานสูงขึ้น แม้การได้รับรางวัลจะแสดงถึงความสำเร็จที่องค์กรได้พยายามอย่างเอาใจจริงเอาใจจนมีสมรรถนะที่ดีเลิศ (performance excellence) แต่เหนืออื่นใดองค์กรที่ไม่ได้รับรางวัลจะได้ข้อมูลย้อนกลับที่แสดงถึงจุดแข็ง (strengths) ที่จะสะท้อน ถึงประสิทธิผล (effective) และการดำเนินการ (positive Response) ที่สอดคล้องกับเกณฑ์ รวมทั้งจุดที่ควรปรับปรุง (areas for improvement) ซึ่งสะท้อนถึงความไม่เป็นไปตามเกณฑ์ประเมิน

จากประโยชน์ที่ผู้สมัครรับรางวัลจะได้รับ จากการสมัครรับรางวัลดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารของทุกองค์กรคงประสงค์ที่จะเข้าร่วมโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เพราะความสำคัญไม่ได้อยู่เพียงแค่การรับรางวัลเท่านั้น แต่สิ่งมีค่าที่ได้รับในระหว่างการเดินทางสู่ความสำเร็จได้แก่เป้าหมายที่ชัดเจน แผนปฏิบัติการที่ สอดคล้องตลอดจนบรรยากาศของการร่วมแรงร่วมใจของทุกหน่วยงานภายในองค์กร ในระหว่างการปฏิบัติตามแผน โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารของโรงพยาบาลต่างๆ ให้ความสนใจต่อการรับสมัครรับรางวัลนี้ จะก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ มากมาย เช่น การบริหารจัดการ การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และสร้างความน่าเชื่อถือในการดูแลรักษาตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริการ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยประโยชน์เหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารของโรงพยาบาลมีการพัฒนา การบริหารจัดการเพื่อให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าเป็นการพัฒนาให้โรงพยาบาลเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ การมีกระบวนการบริการที่มีคุณภาพทัดเทียมมาตรฐานโลกได้ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้ป่วยที่จะได้ รับบริการ ตรวจ และรักษาจากโรงพยาบาลที่มีคุณภาพ⁶⁻¹⁰

ปัจจุบันผู้บริหารของโรงพยาบาลต่างๆ ให้ความสนใจต่อการสมัครขอรับรางวัล TQA นี้มากขึ้นทั้งนี้เนื่องจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ทำการสำรวจความพร้อมขององค์กรในการก้าวสู่ความเป็นเลิศในปี 2545 พบว่าองค์กรที่มีความพร้อมส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมอุตสาหกรรมผลิต¹¹ ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มธุรกิจบริการ มีความเข้าใจว่ารางวัลนี้ มีความโน้มเอียง ไปทางอุตสาหกรรมการผลิตมากกว่า ดังนั้นสถาบันฯ จึงมีการประชาสัมพันธ์ ให้กลุ่มธุรกิจบริการเข้าใจว่ารางวัลคุณภาพนี้ ครอบคลุมถึงธุรกิจบริการทุกประเภท และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการถูกประเมินเพื่อรางวัล TQA นี้

โดยในสถานการณ์ปัจจุบันของระบบบริการสุขภาพนั้นโรง

พยาบาลส่วนใหญ่จะสมัครขอรับการประเมินเพื่อรับรองระบบคุณภาพโดยองค์กรที่ 3 (third party audit) ได้แก่ ISO 9000 เป็นการรับรองที่มุ่งเน้นความสม่ำเสมอของระบบคุณภาพขององค์กรและ Hospital Accreditation (HA) เป็นการรับรองเฉพาะเจาะจงสำหรับโรงพยาบาล โดยปัจจุบันสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ได้มีแนวคิดในการจัดทำกรปรับปรุงมาตรฐานในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลขึ้นมาใหม่ โดยได้ทบทวนมาตรฐานที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศอาทิ มาตรฐาน HA ของประเทศไทย แคนาดา อเมริกา ออสเตรเลีย และฝรั่งเศส มาตรฐาน HPH ของกรมอนามัย สวิตเซอร์แลนด์ และยุโรป เกณฑ์ปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ (MBNQA/TQA) มาตรฐานห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ ISO 15189 มาตรฐานเกี่ยวกับการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อของ APIC และ CDC มาบูรณาการเข้ากับแนวคิดมาตรฐาน HA เพื่อให้การพัฒนาต่างๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและไม่แยกส่วน ซึ่งในขณะนี้ก็มีโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน HA ได้นำเอามาตรฐานใหม่นี้ไปทดลองใช้ประเมินตนเองแล้วกว่า 28 แห่ง โดย น.พ. อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ได้แสดงการเปรียบเทียบสาระสำคัญของ HA กับ MBNQA และ ISO 9000:2000 โดยกล่าวว่าคุณภาพเป็นเรื่องสากลข้อกำหนดมาตรฐานต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินส่วนใหญ่จึงมีเนื้อหาสาระที่ใกล้เคียง¹²

แนวทางการปฏิบัติเพื่อก้าวสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เมื่อทราบถึงประโยชน์ต่างๆ แล้วผู้บริหารของโรงพยาบาลคงประสงค์ที่จะเข้าร่วมโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยผู้บริหารหลายท่านอาจลังเลหรือไม่ทราบว่า จะเริ่มต้นอย่างไร จึงขอเสนอแนวทาง 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดขอบเขตภายในโรงพยาบาลที่จะทำการตรวจประเมิน เพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นการปรับปรุงที่กำหนดขึ้นเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้การควบคุม และการตรวจประเมินนั้นจะครอบคลุมส่วนงานอะไรบ้าง และไม่ครอบคลุมส่วนงานใดของแผนภูมิโรงพยาบาลบ้าง
2. เลือกรูปแบบของการตรวจประเมินและแผนปฏิบัติการ เพื่อกำหนดสิ่งที่คาดว่าจะได้รับการตรวจประเมิน และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติการ
3. เขียนรายงานบรรยายภาพรวมของโรงพยาบาล โดยกล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติงานสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อโรงพยาบาล และการดำเนินงานการบรรยายภาพรวมและเตรียมคำตอบสำหรับ 5 เรื่อง ได้แก่ การบรรยายถึงโรง

พยาบาล ความต้องการของผู้ป่วยและตลาด ความสัมพันธ์กับ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วน สถานการณ์ด้านการแข่งขันและทิศทางธุรกิจ หากมีเรื่องใดที่ไม่สามารถเขียนได้ อาจใช้เรื่องนั้นในการวางแผน ปฏิบัติการเขียนได้ โดยข้ามไปทำตามขั้นตอนที่ 9

4. เลือกผู้นำทีมและทีมงานที่มีความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ตัดสิน รางวัลทั้ง 7 หมวด โดยเลือกผู้นำทีม ที่มีภาวะผู้นำ มีทักษะในการประสานงานและมีความรู้เกี่ยวกับโรงพยาบาล จัดทำแบบร่างที่ เขียนไว้ให้ ทีมงานทั้ง 7 ท่าน สรุปความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับเนื้อหา และปรับแบบร่างให้เป็นฉบับสมบูรณ์ขึ้น¹³

5. ฝึกใช้เทคนิคการตรวจประเมินตนเองร่วมกันกับผู้นำ ทั้ง 7 ท่าน โดยศึกษาและปฏิบัติตามแนวทางการตอบคำถาม ตามเกณฑ์ตัดสินรางวัล (criteria response guidelines) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางการตอบคำถามในหัวข้อที่เกี่ยวกับวิธีการ และการนำวิธีการไปปฏิบัติ

6. แต่ละทีมเตรียมคำตอบสำหรับหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย โดยทีมที่รับผิดชอบหมวดที่ 1-6 แจกรายละเอียดของวิธีการพร้อม อธิบายว่ามีการนำวิธีการดังกล่าวไปปฏิบัติที่ไหนและอย่างไรในทุกๆ หน่วยงาน สำหรับทีมที่ 7 จะทำงานร่วมกันกับทีม อื่นๆ เพื่อเชื่อมโยง ผลลัพธ์เข้ากับวิธีการ

7. นำคำตอบของทีมต่างๆ มาพิจารณาร่วมกันและสรุป ข้อค้นพบ เกี่ยวกับวิธีการ การนำวิธีไปปฏิบัติ การแบ่งปันความรู้ให้แก่นักกระบวนกรในการปรับปรุงและผลลัพธ์ของโรงพยาบาล

8. ประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน ของโรงพยาบาล

9. จัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินแผนปฏิบัติการโดยกำหนดปัจจัยที่จะใช้ในการจัดลำดับ ความสำคัญของโอกาสในการ ปรับปรุงรวมทั้งข้อจำกัดต่างๆ ทางด้านทรัพยากร โดยปัจจัยเหล่านั้นควรจะเชื่อมโยงกับทิศทางของกลยุทธ์ ผลกระทบต่อทั้ง โรงพยาบาลโดยรวม การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการ ปรับปรุง ควรใช้รายงานบรรยายภาพรวมของโรงพยาบาล เป็น แนวทางจัดทำแผนปฏิบัติการ กำหนดผู้รับผิดชอบ สิ่งที่จะต้อง ทำ กำหนดเวลารวมทั้งวิธีการ

10. ประเมินและปรับปรุงกระบวนการตรวจประเมินและแผน ปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อกำหนดตารางเวลาสำหรับ ทำการตรวจประเมินตนเองและการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง¹⁴ โดยรวบรวมข้อมูล

จากทีมงานและผู้นำทีมต่างๆ เกี่ยวกับสิ่งที่ปฏิบัติแล้วได้ผลดี และ สิ่งที่ยังต้องปรับปรุงในการตรวจประเมิน การวางแผนปฏิบัติการ และการปฏิบัติตามแผนในคราวต่อไป

เมื่อผู้บริหารได้ศึกษาแนวทางทั้ง 10 ขั้นตอนแล้ว ก้าวต่อไป ก็คือลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และควรเข้าร่วมกิจกรรมของโครงการฯ เช่น งานสัมมนา งานฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การประชุมนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัล รวมทั้ง อนุญาตให้ผู้ทรงคุณวุฒิในองค์กรและพัฒนาความเข้าใจในรางวัล คุณภาพให้มากขึ้น เมื่อเป็นดังนี้การก้าวสู่ความเป็นองค์กรระดับ มาตรฐานสากลก็ย่อมเป็นเป้าหมายที่ไม่ไกลเกินจริง

สรุป

แนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นองค์ความรู้ที่ นำมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร โดยไม่ได้ใช้เกณฑ์มา Audit แต่นำมาเป็นองค์ความรู้ด้านการจัดการ เพื่อนำไปสู่ความ เป็นเลิศ ในโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้เป็นการนำองค์ความรู้ มาปฏิบัติเรียนรู้พร้อมๆ กับการปฏิบัติ เพื่อจัดการแบบองค์รวม เรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติ

โดยองค์กรที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มาใช้ เป็น กรอบการประเมินในระดับมาตรฐานโลกเพื่อเปรียบเทียบกับระบบ การบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่ม จากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริง ว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด และ เมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีความพร้อม และตัดสินสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วย กระบวนการที่มีประสิทธิผลโดยผู้ทรงคุณวุฒิได้รับการฝึกอบรมเพื่อ เป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับ รางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุจุด แข็งและจุดที่ต้องปรับปรุงซึ่งนับ เป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผน ปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รศ. นพ. จิรุตม์ ศรีวัชรบาล และคุณ สหิต แสงเรืองอ่อน สำหรับคำแนะนำต่างๆ ในการแก้ไขปรับปรุง ทบทวนบทความฉบับนี้

เอกสารอ้างอิง

1. จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. การจัดการคุณภาพห้องกรังในโรงพยาบาล: แนวคิดการนำไปปฏิบัติและความสำเร็จ. วารสารจุฬาลงกรณ์เวชสาร 2539;10:862.
2. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรเป็นเลิศ: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. บริษัท เจริญทอง เบส ออฟ เดอะ เนชั่น จำกัด; 2552.
3. National Institute of Standards and Technology. Health Care Criteria for Performance Excellence. Milwaukee; 2006.
4. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. โครงการยกระดับองค์กรสู่ ความเป็นเลิศด้วยแนวทาง TQA แนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ การประเมินองค์กรด้วยตนเองการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2548.
5. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพ TQA. [ออนไลน์].2552 [เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2552]: เข้าถึงได้จาก: URL: <http://www.tqa.or.th/th/node/715>.
6. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. กรณีศึกษา Best Practice TQA Winner 2006. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด; 2552.
7. นิตย สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อน องค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด 2546.
8. กุณยสิทธิ์ รื่นรมย์, เพลินทิพย์ โกเมศ โสภาก, สาวิกา อุณหพันธ์. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด: สร้างองค์กรอย่างเหนือชั้น.กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด 2547.
9. ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด 2546.
10. วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญาธนากุล, วลีพร ธนาธิคมและ พรทิพย์ นกุลวุฒิไกราส. การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพ มหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด 2546.
11. Thailand Productivity Institute. High Performance Organization Project.[online][cited2009 Dec29]; 1-16 Available from:<http://www.advisor.anam.ai.moph.co.th>.
12. อนุวัฒน์ ศุภชิตกุล และผ.ศ.นพ.จิรุตม์ ศรีรัตนบัลล์. คุณภาพของระบบสุขภาพ นนทบุรี โครงการสำนักพิมพ์ สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข; 2543.
13. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การเตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด; 2551.
14. สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรธุรกิจการผลิต และบริหาร. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด; 2552.

