

ทำไมต้องมีองค์กรแพทย์ในโรงพยาบาลเอกชน?

นายแพทย์ชูชาติ วินิตวัฒนคุณ
ประธานองค์กรแพทย์
โรงพยาบาลกรุงเทพ

โดยเหตุที่การให้บริการสาธารณสุขของประเทศเรานั้น ไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งค่าใช้จ่ายของบริการสาธารณสุขสูงขึ้นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในภาคเอกชน ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าภายนอก ทั้งผู้ป่วย/ญาติและผู้ชำระเงินค่าบริการ (Third party payer) ค่อนข้างสูงทั้งด้านประสิทธิภาพความเหมาะสมและความพึงพอใจ ผู้ให้บริการจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหาโอกาสพัฒนาตนเอง/โรงพยาบาลเพื่อความอยู่รอด “คุณภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” คือคำตอบต่อสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน แนวคิดของการพัฒนาและรับรองคุณภาพ โดยเฉพาะตามเกณฑ์มาตรฐาน Hospital Accreditation จึงได้รับการสนับสนุนผลักดันให้เกิดขึ้นในวงการสาธารณสุขไทย ก่อให้เกิดความตื่นตัวเป็นอย่างมากทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน แนวคิดนี้จะปรากฏชัดในภาคเอกชน ซึ่งการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดจะยิ่งสูงกว่าในภาครัฐบาล ความพยายามที่จะนำเกณฑ์มาตรฐานต่างๆ มาพัฒนาคุณภาพในการบริการ มักถูกเลือกในภาคเอกชน ซึ่งจะพบว่ามีเกณฑ์มาตรฐานหลายระบบ โรงพยาบาลสามารถผ่านการตรวจรับรองได้ แม้ว่าแพทย์ที่อยู่ในโรงพยาบาลจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยเลยก็ได้ แต่ถ้าเป็นเกณฑ์มาตรฐานของ สถาบันพัฒนาและการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) หากไม่มีแพทย์เข้าไปร่วมกระบวนการและกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะการดูแลรักษาผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพแล้ว โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จนั้นคงเป็นไปได้ยากหรือแทบจะเป็นไปไม่ได้ ซึ่งจะนำไปสู่ปัญหาในการบริหารจัดการ โรงพยาบาลเอกชนในที่สุด

การปรับเปลี่ยนแนวคิดและการชักชวนแพทย์เข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรแพทย์

เพื่อให้เกิดลักษณะของการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แพทย์ซึ่งเป็นหัวหน้าทีมในการให้บริการทางการแพทย์ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้ามามีบทบาท ในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ซึ่งแม้ว่าเป็นส่วนที่ยากลำบากแต่มีความจำเป็นสูงสุด กลุ่มแพทย์ที่เข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพนั้น ควรต้องเป็นกลุ่มแพทย์ที่มีการรวมตัวเป็นกลุ่ม (Organized) ในระดับหนึ่ง นั่นก็คือเป็น “องค์กรแพทย์” ซึ่งในเกณฑ์มาตรฐานฉบับบูรณาการก็ได้มีส่วนที่ได้บรรยายมาตรฐานของการจัดองค์กร ตลอดจนรวมถึงบทบาทและหน้าที่ขององค์กร ไว้ให้ศึกษาเป็นแนวทางอยู่แล้ว

เมื่อพิจารณาในแง่ของความเป็นจริงที่ว่า การพัฒนาจะต้องเริ่มต้นจากจุดที่เกี่ยวข้อง ทำการปรับปรุงพัฒนาด้วยตนเอง จึงจะได้ผลดีที่สุด ในเมื่อเป็นการพัฒนาบริการรักษาพยาบาล แพทย์และ

ทันตแพทย์ซึ่งโดยลักษณะของวิชาชีพ และการเป็นองค์ความรู้ในการให้บริการย่อมที่จะหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบในการเข้ามามีส่วนร่วมไปไม่ได้ ประเด็นที่สำคัญ คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถโน้มน้าวให้แพทย์เข้ามามีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์ของการโน้มน้าวให้กลุ่มแพทย์และทันตแพทย์เข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ ที่น่าจะประสบความสำเร็จมากที่สุด ก็คือ ความสมัครใจ และความมีอิสระในการดำเนินการบนพื้นฐานแห่งองค์ความรู้ มาตรฐานและจริยธรรมทางวิชาชีพ ซึ่งในเบื้องต้นคงจะต้องเริ่มจากสื่อสารและทำความเข้าใจ ถึงความจำเป็นและแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการ การนำเสนอถึงแนวคิดของคุณภาพทางการแพทย์ สถานการณ์ปัจจุบันของการให้บริการทางการแพทย์ การนำเสนอแนวคิดย้อนกลับจากผลที่ต้องสูญเสียไปจาก “ความด้อยคุณภาพ” หรือ “ความผิดพลาด” จะโน้มน้าวให้เห็นถึงความจำเป็น ในการพัฒนาคุณภาพที่เป็นรูปธรรมดีที่สุดในและเร้าความสนใจได้มากที่สุด อีกทั้งการที่สามารถนำเสนอแนวคิดของการพัฒนาคุณภาพการบริการให้เชื่อมโยงกับผลสำเร็จของการบริการของแต่ละคน ประโยชน์จากการที่มีระบบที่มีการวางแผนให้สอดคล้อง มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการประเมินทบทวน และบริหารความเสี่ยง จะเป็นหลักประกันของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริการที่แต่ละคนให้ และที่สำคัญคือทำให้บริการที่เขานำเสนอต่อผู้ป่วยมีความปลอดภัยและความเสี่ยงต่ำสุด เป็นแกนนำแนวคิดที่ว่าความพยายามในการพัฒนาคุณภาพบริการในโรงพยาบาล ถ้ามีการเข้าร่วมของแพทย์ตั้งแต่แรกเริ่มจะทำให้ประสบความสำเร็จสูงสุด และมีการใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

การที่แพทย์หรือทันตแพทย์มีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ โดยเฉพาะในระยะแรกเริ่ม แม้ว่าจำนวนในระยะแรกจะไม่มาก ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดของแพทย์และทันตแพทย์เอง เช่นลักษณะการทำงาน เวลาที่จำกัด ความเชื่อมั่นในตัวเองสูง ความสำเร็จของการโน้มน้าวให้แพทย์เข้ามามีส่วนร่วม ต้องเข้าใจข้อจำกัดของสมาชิก และอยู่ที่การเชื่อมโยงกิจกรรมต่างให้สอดคล้อง และสามารถประสานให้ประโยชน์ตกอยู่กับผู้ป่วยที่มารับบริการจากแพทย์เหล่านั้น จะเป็นสิ่งที่แพทย์เข้าใจเห็นดีงาม และให้การสนับสนุนแล้วเข้าร่วมกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง จำนวนของสมาชิกที่เข้ามามีส่วนร่วมก็จะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกัน ส่งผลลัพธ์ ไปสู่บุคลากรอื่นในองค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมอย่างแท้จริง นอกจากนี้การสื่อสารไปยังกลุ่มสมาชิกองค์กรแพทย์เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากทำให้แพทย์เข้ามามีส่วนร่วมด้วยตั้งแต่แรก ความคืบหน้าหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการสร้างความสนใจเป็นอย่างดี และทำให้สมาชิกเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมด้วยมากขึ้น ซึ่งสิ่งนี้แหละเป็นปัจจัยหลักที่จะประกันของการมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพยั่งยืนอย่างแท้จริงขององค์กร

สรุป

ประสบการณ์จากการผลักดันแพทย์ขององค์กรแพทย์โรงพยาบาลกรุงเทพฯ เราได้เรียนรู้ว่า ปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ พอประมวลเป็นคำย่อว่า “5CLAPTR” คือ

- Commitment to Quality Improvement คือ องค์กรแพทย์ต้องมีความมุ่งมั่นต่อกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ และต้องสามารถสื่อสารออกมายังสมาชิกได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังต้องกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นเช่นนี้ทั่วทั้งองค์กร
- Communication คือ องค์กรแพทย์ต้องตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องการสื่อสารกับสมาชิก และจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทางด้วย
- Co-ordination คือ การประสานงานทั้งในระดับหน่วยงานเดียวกัน และกับฝ่ายบริหาร
- Co-operation คือ ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะในระดับทีมคร่อมสายงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในระดับสาขาวิชาชีพอย่างแท้จริง
- Clarity คือ ความโปร่งใส การดำเนินงานขององค์กรแพทย์ ต้องมีความโปร่งใส เพื่อให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่น ลดความหวาดระแวง เพื่อจะนำไปสู่ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ต่อไปนี้ในองค์กร
- Leadership คือ ภาวะผู้นำ องค์กรแพทย์นอกจากจะต้องแสดงสถานะผู้นำ ในการขับเคลื่อนองค์กรแล้ว ยังต้องสามารถส่งเสริมให้สมาชิกมีสถานะผู้นำด้วย
- Accountability คือ ความน่าเชื่อถือ เนื่องจากองค์กรแพทย์เป็นสิ่งใหม่ในองค์กร การได้รับการยอมรับ เกิดความเชื่อถือ และเข้าใจถึงบทบาทหลัก เป็นเรื่องที่สำคัญอีกอันหนึ่ง
- Persuasion คือ องค์กรแพทย์มีความจำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการโน้มน้าว เชิญชวน จึงจะประสบความสำเร็จมากกว่าการบังคับให้จำยอม
- Teamwork คือ ทักษะของการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะทีมในลักษณะสหวิชาชีพ เป็นเรื่องใหม่ที่สมาชิกแพทย์ส่วนใหญ่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เป็นเรื่องที่ต้องให้การศึกษา และส่งเสริมเพิ่มขึ้น
- Role-specification คือ บทบาทขององค์กรแพทย์ตลอดจนถึงทั้งเป้าหมายหลักขององค์กรแพทย์ ต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกให้ชัดเจน ตลอดจนถึงหน่วยงานอื่นในองค์กร บรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานทั่วทั้งองค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ ของการมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ด้วยรูปแบบของการโน้มน้าวให้สมาชิกเข้าร่วมด้วยให้มากที่สุด ประสานและร่วมมือบทบาทในการเป็นทีม นำพัฒนาคุณภาพในองค์กร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมและสัมผัสได้ เป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพทั้งทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน

□□□□□□□□□□□□□□□□□□