



องค์การสองศตวรรษ สถาบันแคโรลินสกา



● ชนิดา กระมกต์

เป็นอีกหนึ่งองค์กรของประเทศสวีเดนที่ไม่ควรพลาดในการหาโอกาสเข้าไปเรียนรู้ถึงเส้นทางความเป็นเลิศ นั่นคือ สถาบันแคโรลินสกา (Karolinska)

วิกิพีเดีย ระบุว่า แคโรลินสกาได้รับการยอมรับว่าเป็นมหาวิทยาลัยแพทย์ที่ใหญ่ที่สุดในยุโรป รวมถึงการจัดอันดับมหาวิทยาลัยโดยวารสารไทมส์ไฮเออร์เอดูเคชันซัปพลีเมนต์ ในปี 2012 ที่ผ่านมามีภาพรวมแล้วสถาบันแคโรลินสกาถูกจัดให้อยู่อันดับที่ 32 ของโลก เป็นอันดับที่ 6

ของยุโรป และเป็นอันดับที่ 1 ของสวีเดน แต่ทางด้านแพทยศาสตร์ฟริคลินิค และวิทยาศาสตร์สุขภาพแล้วถูกจัดอันดับอยู่ในลำดับที่ 20 ของโลก ขณะที่ QSWorld University Rankings ได้จัดอันดับให้สถาบันแคโรลินสกาอยู่อันดับที่ 26 ของโลก และอันดับที่ 5 ของยุโรป ทางด้าน

แพทยศาสตร์

โดยปริยายองค์กรแห่งนี้เลยถูกบรรจุเป็นอีกหนึ่งจุดหมายปลายทางของโครงการ “Study Visit Business Excellence through Innovation in Sweden” ภายใต้ความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สถาบันแคโรลินสกา ก่อตั้งเมื่อปีค.ศ. 1810 บวกกลบคุณความดีดำเนินงานมายาวนานกว่า 200 ปีแล้ว และมีวิสัยทัศน์ว่า “ก้าวสู่นาคตด้วยการมุ่งดูแลสุขภาพด้วยการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” โดยคาดหวังจะได้รับการยอมรับจากทั่วโลกในฐานะโรงพยาบาล โรงเรียนแพทย์ที่เป็นผู้นำทางด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพและการดูแลรักษาคนไข้

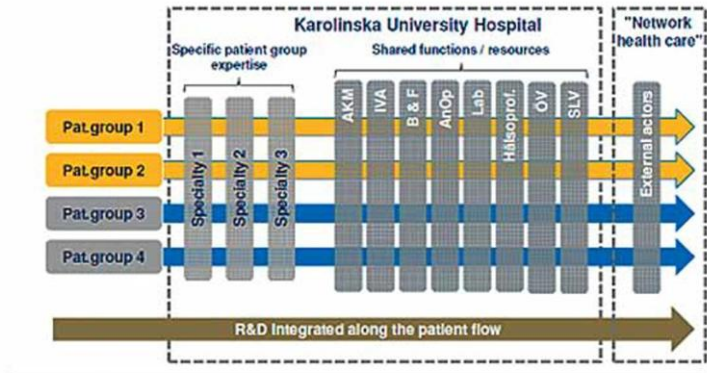
แน่นอนว่ายุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนองค์กรในแต่ละช่วงเวลาต้องมีแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามถ้าถามว่าสถาบันฯ ในวันนี้กำลังใช้เข็มทิศชี้หน้าเพื่อทำให้เดินสู่เป้าหมายอย่างไม่หลงทาง คำตอบก็คือ กลยุทธ์การบริหารแบบ Value Based Management (VBM)

ในเมื่อต้องมาเกี่ยวข้องกับแวดวงทางการแพทย์ สถาบันแคโรลินสกา เลยเรียกใหม่เป็น **Value Based Health Care (VBHC)**

ว่ากันว่าหลักการของ VBM คือการนำคุณค่า (Value) มากำหนดเป็นโจทย์ในการบริหารผลดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอนการทำงานได้มีการพิจารณาและตระหนักเป็นอย่างดีแล้วว่า จะนำมาซึ่งคุณค่า ที่ไม่ได้หมายถึงผลผลิตที่สามารถนับได้เท่านั้น ภายใต้แนวคิดดังกล่าวจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า, การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์กร, การสร้างกลยุทธ์ขับเคลื่อนที่มีประสิทธิภาพ และท้ายสุดยังสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย

ดร. Andreas Ringman Uggle, MD, PhD, Chief Health Care Delivery Officer ผู้บริหารของสถาบันแคโรลินสกา อธิบายว่า เป็นเพราะปัจจุบันงบประมาณของภาครัฐที่ใช้ดูแลสุขภาพของประชาชนชาวสวีเดนในทุกๆ ปีนั้นมีแนวโน้มเพิ่มสูงมากกว่าตัวเลขจีดีพี ทั้งนี้หลักการของ VBM จะช่วยวิเคราะห์ให้ทันหนักระหว่างคุณค่าของ

การกำหนดระบบงานหรือห่วงโซ่คุณค่า



ปัจจุบันสถาบันแห่งนี้ เดินไปสู่เป้าหมายอย่างไม่หลงทางด้วยกลยุทธ์การบริหารที่ชื่อ VBM

งบประมาณที่ได้รับกับคุณค่าคนไข้จะต้องได้รับ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณางบประมาณในแต่ละปีนั่นเอง

แนวทางของ VBM จะมีการบริหารความเสี่ยงมาแทรกในการบริหารผลดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของโลกสร้างความไม่แน่นอนและอาจเกิดสิ่งที่ไม่อาจคาดหมายได้ล่วงหน้า

ในฐานะองค์กรชั้นนำในวงการแพทย์ สถาบันแคโรลินสกา ต้องการสร้างความโดดเด่นในทุกๆ มิติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การส่งมอบบริการสุขภาพที่ดีเยี่ยมในการรักษาคนไข้, การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ฯลฯ และมีความเชื่อว่าแนวทาง VBM เท่านั้นที่จะช่วยให้เกิดขึ้น

ดร. Andreas บอกว่า แนวทางของ VBM หรือ VBHC สำหรับแคโรลินสกา

จะให้ความสำคัญกับหลักการใหญ่ๆ 4 ข้อ ได้แก่ 1.การมุ่งเน้นคนไข้ 2.การวิเคราะห์ระดับคุณภาพและต้นทุน 3.การสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากร และ 4.การจัดลำดับความสำคัญกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

“แต่เราจะให้ความสำคัญการสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นหลัก เพราะบุคลากร คือปัจจัยสำคัญที่สุด ที่จะช่วยเราสร้างความสำเร็จบนเส้นทางของ VBHC”

โดยรวมแล้ว แคโรลินสกาถูกจัดอยู่ในหมวดของโรงพยาบาลรักษาโรคเฉพาะทางและไม่เริ่มต้นด้วยการนับหนึ่ง คือจะไม่มีส่วนของ Primary care นั้นเป็นเพราะคนไข้ที่เข้ามารักษาทางสถาบันแห่งนี้จะทราบตัวตนเองนั้นเป็นโรคอะไร ซึ่งมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการคนไข้ที่มีประสิทธิภาพ ด้วยจะสามารถกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงานที่ชัดเจน ซึ่งได้ช่วยทำให้บุคลากรภายในระบบงานทุกคนรู้ถึงหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนให้ความร่วมมือ และทำงานในลักษณะของทีมเวิร์ค

นอกจากนั้น หากพูดถึงเรื่องการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานแล้ว สถาบันแห่งนี้ยังมีความโดดเด่น ตรงที่ทำการแยกกลุ่มคนไข้ออกเป็นกลุ่มๆ (ประมาณ 300 กลุ่ม) และได้กำหนดบุคคลในตำแหน่งที่เรียกว่า

Personal Flow Assessment หรือ PFA ให้มาทำหน้าที่ควบคุมรับผิดชอบกระบวนการให้บริการคนไข้แต่ละกลุ่มในภาพรวม ตั้งแต่รับเข้ามารักษากระทั่งหายดีแล้วส่งตัวออกไปโดยไร้ข้อบกพร่อง ถือเป็นการกำหนดห่วงโซ่คุณค่าที่ช่วยทำให้เกิดบริการที่มีคุณภาพจากต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ

และสุดท้ายขอทิ้งท้ายด้วยแง่คิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งได้ยืมได้ฟังมาจากสถาบัน

แคโรลินสกา ก็คือ องค์การที่จะประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งสินค้า การบริการหรือแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม ภายใต้อำนาจสำคัญมักอยู่ที่ตัวของผู้นำองค์กรที่ควรมีทักษะสำคัญ 2 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่ **discovery skill** หรือทักษะทางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคู่ไปกับ **delivery skill** หรือทักษะหาแนวทางทำให้เกิดเป็นรูปธรรม

ฟันธงได้ว่าที่ผ่านมามาสถาบันแคโรลินสกาจะมีแต่ผู้นำที่ครบถ้วน รอบด้าน ทั้งในเรื่องของความคิดและการกระทำ จนทำให้ผ่านร้อนผ่านหนาว อีกทั้งสามารถยืนหยัดเป็นผู้นำมาอย่างยาวนานถึงกว่าสองศตวรรษ