

บทเรียนการประชุมงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2562
เรื่อง “Integrated Siriraj Quality development toward excellence”
วันพฤหัสบดีที่ 19 กันยายน 2562 เวลา 10.30-11.15 น.
ณ ห้องประชุมราชบัณฑิตยสถาน อาคารศรีสวรินทิรา ชั้น 1

วิทยากร

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ กล่าวว่าปี 2562 คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับรางวัล Knowledge Ready Organization (KRO) Awards 2019 จาก Knowledge Management Society (KMS) ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นรางวัลที่ให้ความสำคัญในการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาใช้ในการทำงานและเกิดความรู้ที่พร้อมใช้ โดยเกณฑ์ประเมิน ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ 1) Strategy 2) Leadership 3) Culture 4) Process 5) Technology 6) Impact แต่ละด้านต้องได้คะแนนประเมิน ≥ 7 เต็ม 10 คะแนน การให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ประเมินรางวัล ทำให้เห็นภาพความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพมากขึ้น

คณะฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ การจัดการความรู้ และกลยุทธ์อื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง ในปี 2555 มีการใช้เกณฑ์ TQA เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในภาพรวม มีการบูรณาการการทำงานกันมากขึ้น และเรียนรู้เรื่องการใช้ KM ให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นเป้าหมายในปี 2563 จะให้ความสำคัญเรื่องการใช้ KM สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบูรณาการกับการพัฒนาคุณภาพ เพื่อการเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นเลิศ และยั่งยืน เมื่อกำหนดเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาคุณภาพ โดยมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพเป็นผู้ดูแล แบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่ งานพัฒนาคุณภาพ (QD) งานจัดการความรู้ (KM) และงานบริหารทรัพยากรสุขภาพ (UM) และมีหน่วยพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) สนับสนุนการต่อยอดสู่งานวิจัย โดยมีฝ่ายการพยาบาลช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างบูรณาการ มีทีมกลาง เป็น Knowledge Facilitator ทำหน้าที่ Catalyst, Collaborator และ Coach ตอบโจทย์เรื่องความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้เกิดการบูรณาการ มีการกำหนดระยะเวลาการทำงานทุก 4 ปี ขณะนี้อยู่ในระยะที่ 6 คือการพัฒนาสู่องค์กรที่น่าไว้วางใจ (HRO) และองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) เป้าหมายในระยะต่อไป คือมุ่งเน้นถึงความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกทั้งเรื่อง Integration, Collaboration และการสร้างนวัตกรรมเพื่อองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานในโรงพยาบาลศิริราช มีทั้งเครื่องมือที่เรียนรู้มาจากที่อื่นและเครื่องมือที่ศิริราชพัฒนาขึ้น เพื่อให้

สามารถประยุกต์ใช้กับโรงพยาบาลได้ การพัฒนาเครื่องมือที่เป็นจุดเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ เครื่องมือที่เรียกว่า Siriraj Clinical Tracer plus ที่ทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการดูแลกลุ่มผู้ป่วยเฉพาะโรค

ในการพัฒนาคุณภาพมีการวิเคราะห์ความท้าทายทั้งภายใน และภายนอกคณะฯ ความท้าทายภายในคือ โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีเจ้าหน้าที่และผู้บริหารจำนวนมาก มีความเชี่ยวชาญทั้ง 3 พันธกิจหลัก สิ่งสำคัญคือ การทำงานอย่างบูรณาการ เป็นผู้พัฒนาความรู้และชี้้นำให้เกิดประโยชน์ต่อวงการแพทย์และมนุษยชาติ ส่วนปัจจัยภายนอกคือต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก บุคลากรทุกคนต้องมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมเพื่อให้งานเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยใช้เครื่องมือ KM แนวคิดการพัฒนาคุณภาพศิริราชสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน เน้นการพัฒนาคน โดยใช้ข้อมูลวิเคราะห์เลือกปัญหา เรียนรู้ร่วมกัน สิ่งใดที่ทำได้ดีจะมีการเรียนรู้และขยายผลให้ใช้งานได้ทั้งคณะ ฯ โดยมีกระบวนการที่เป็นระบบ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยและการมุ่งสู่องค์กรที่น่าไว้วางใจ

มุมมองด้านคุณภาพประกอบด้วย 2 ส่วน คือ Management Quality ส่วนนี้จะมีกระบวนการ และเครื่องมือด้านคุณภาพเข้ามาเกี่ยวข้องใน 3 พันธกิจหลักและระบบงานสำคัญ ส่วนการใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพจะเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานที่ต้องติดต่อกับผู้รับบริการ เมื่อมีการนำ TQA มาใช้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการรักษาความเชี่ยวชาญ ให้อยู่ที่ภาควิชาและหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างยั่งยืน นั่นคือต้องมี Management Framework เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ สร้างการบูรณาการ ทำให้คนเกิดความเชี่ยวชาญมากขึ้น และใช้ประโยชน์จากความรู้ให้ได้มากที่สุด เมื่อจัดกรอบความคิดแล้ว จะใช้หลัก 3P กับ 6 คำถาม (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 หลักการ 3P กับ 6 คำถาม เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการทั้งคณะฯ

จากการเรียนรู้พบว่า คุณภาพเป็นแก่นสำคัญขององค์กร แต่เครื่องมือสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กรมาได้อย่างยาวนานคือ การสร้างคุณค่าของคน ซึ่ง KM จะมีส่วนช่วยส่งเสริม ขับเคลื่อน ทำให้คนบูรณาการการทำงานได้ชัดเจนขึ้น และสร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกคือ ต้องมีการใช้ สร้าง และจัดเก็บความรู้ ส่วนที่สองคือ การนำความรู้ที่ดีไปขยายผลให้มีการใช้งานทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลต้อง management by fact เพราะจะช่วยให้สามารถบ่งชี้ได้ทั้งจุดที่ดี และโอกาสในการพัฒนา ทำให้เกิดการปรับปรุงงานและขยายผล ในส่วนของข้อมูล เมื่อมีข้อมูลแล้ว ต้องเปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นสารสนเทศ เพื่อนำไปใช้ เรียกว่าทุนสำคัญขององค์กร บุคลากรมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันจึงจำเป็น ต้องทำให้เกิดการทำงานร่วมกันได้ ไม่ใช่เฉพาะในหน่วยงาน แต่ต้องทำงานเป็นสหสาขาวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้เกิดองค์ความรู้ บุคลากรสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อมีการขาดงานหรือลาออก จึงกล่าวได้ว่า การนำ KM มาบูรณาการในงาน จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ

ความรู้ที่อยู่ในตัวคนเรียกว่า Tacit Knowledge ความรู้เชิงประจักษ์ จับต้องได้ เรียกว่า Explicit Knowledge ในการจัดการความรู้ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและระบุความรู้สำคัญ สำหรับโรงพยาบาลศิริราชคือ ความรู้ทางการดูแลผู้ป่วย ซึ่งเรื่องความปลอดภัยถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมีการทำงานเป็นสหสาขาวิชาชีพ การเรียนรู้ต้องเริ่มโดยการเรียนรู้ระหว่างคน เช่น การพบปะ พูดคุย สอนงาน เป็นการแลกเปลี่ยนแบบ Tacit กับ Tacit จากนั้นเป็นกระบวนการเปลี่ยน Tacit ให้เป็น Explicit โดยการถอดความรู้มาเป็นสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ แล้วผนวกความรู้ซึ่งเป็นการยกระดับความรู้ เช่น โรงพยาบาลศิริราชมีการทำ CoP ทำให้มีการถอดความรู้ ซึ่งทำกันอย่างแพร่หลายในหน่วยงานที่ต้องมีการดูแลผู้ป่วย ในองค์กรมีคนจำนวนมากหลากหลายทีมสหสาขาวิชาชีพ หากไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนจะเกิดการตัดสินใจโดยตัวบุคคล แต่ถ้ามีแนวปฏิบัติจะช่วยลดความหลากหลายเหล่านี้ได้ เมื่อมีการนำความรู้เหล่านี้ไปใช้ เกิดการแก้ไขปัญห และปรับปรุงจะเรียกว่าเกิด Learning และ Wisdom ซึ่งองค์กรต้องจัดเก็บให้ได้เพื่อไม่ให้ผลลัพธ์ลดลงเมื่อมีการปรับเปลี่ยนคนในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เกิดนวัตกรรม และต้องเรียนรู้จากกลุ่มลูกค้าด้วย หากมีการปฏิบัติตามวงจรนี้ องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ และยั่งยืน

การจัดการความรู้คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการจัดการความรู้ขององค์กรให้พร้อมใช้ เสริมสมรรถนะหลักและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยจัดการความรู้จากคนผนวกกับความรู้ภายนอก กลายเป็นความรู้ขององค์กร โรงพยาบาลศิริราชมีการกำหนด Siriraj KM strategy Link-Share-Learn ขึ้นมา ในการทบทวนงาน ขยายผลสิ่งที่ดี สิ่งที่ยังไม่ดีก็เข้าสู่กระบวนการ CQI หรือทำนวัตกรรม สร้างวงจรการเรียนรู้โดยใช้ Plan Do Check Act กระบวนการ KM ของโรงพยาบาลศิริราชจะมีการเชื่อมโยงความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตกผลึกความรู้แล้วจัดเก็บ มีการยกย่องเชิดชูผู้ที่ทำดี โรงพยาบาลศิริราชมีการมอบรางวัลโครงการติด

ดาวซึ่งจัดขึ้นทุกปี โดยมีระดับคุณภาพที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีรางวัลจากภายนอก คณะฯ เช่น รางวัลเลิศรัฐ ในส่วนของนวัตกรรมที่ต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้ จะนำไปวางจำหน่ายที่ร้านศิริราช ฉลาดคิด สำหรับผลประโยชน์โครงการติดตาม ปัจจุบันพบว่าผลประโยชน์ความพึงพอใจดีขึ้น เพราะนอกจาก รางวัลที่ได้จากภายในแล้ว ยังมีการเผยแพร่ผลงานสู่ภายนอก มีการรับดูงาน เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน และสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานสู่ภายนอก

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการตาม พันธกิจและบรรลุวิสัยทัศน์ของคณะ ฯ การสร้างโรงพยาบาลศิริราชให้เป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือระบบงานที่ป้องกันไม่ให้อาสาสมัครผิดพลาดโดยนำเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ อีกส่วนหนึ่งคือสร้างความตระหนักในคนไม่ให้อาสาสมัครผิดพลาด มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกโดยทำโครงการ Siriraj Concurrent Trigger Tool (SiCTT) ร่วมกับฝ่ายการพยาบาล เพื่อให้บุคลากรที่ทำงานกับผู้ป่วย ตื่นรู้ว่าผู้ป่วยมีความเสี่ยง ใดบ้าง สร้าง Awareness เพื่อตรวจจับความเสี่ยงให้ได้ ถอดความรู้ร่วมกับแพทย์โดยใช้ KM เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ มีกระบวนการชัดเจน เป็นระบบ มีการพัฒนาโครงการ และขยายผลไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกับผู้ป่วย ศิริราชยังมีการเรียนรู้และพัฒนา บุคลากรเพื่อสร้าง No Harm Culture และ HRO โดยมีการพัฒนาหลักสูตร Siriraj Safety Course สร้าง วิทยากรภายในเพื่อขยายผลสู่ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน อาจารย์ นักศึกษาแพทย์ และแพทย์ประจำบ้าน ซึ่ง ขณะนี้สามารถสร้างความเข้าใจในส่วนของคลินิกได้ 100% แล้ว จากนั้นจะมีการขยายผลสู่ห้องปฏิบัติการและ หน่วยงานสนับสนุน สอดคล้องกับ WHO Framework ซึ่งต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากผลการสำรวจ Patient Safety Grade ใน Safety Culture Survey (ทุก 2 ปี) โดยใช้วิธีการของ Agency for Healthcare Research & Quality (AHRQ), U.S. Department of Health and Human Services ซึ่งรวบรวมข้อมูล จากโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกาพบว่า ศิริราชมีค่าเฉลี่ยค่าสูงกว่า AHRQ ในปี 2558 (653 แห่ง) และปี 2560 (680 แห่ง)

ในด้านการบูรณาการการพัฒนาคุณภาพ และการจัดการความรู้ศิริราชสู่ความเป็นเลิศ และเป็น องค์กรที่มีสมรรถนะสูง ใช้ TQA Framework สร้างคนเก่งและคนดีภายใต้คุณภาพและความปลอดภัย เพื่อให้ ผลลัพธ์การดำเนินการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงเกิดโครงการ Integrated SIPEX โดยผู้บริหารระดับสูง ขณะนี้อยู่ ในระยะที่ 4 โดยใช้หลักการทำงานอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงข้อมูลกัน มีการทบทวนกระบวนการและ ผลลัพธ์ปีต่อปี สู่การปรับยุทธศาสตร์ใหม่ โดยนำเรื่องการดูแลผู้ป่วยมาปรับใช้ มีผู้รับผิดชอบในเรื่องคุณภาพ การดูแลผู้ป่วยต่อยอดสู่การรับรองคุณภาพกลุ่มเฉพาะโรคเป็นแห่งแรกของประเทศ โรงพยาบาลศิริราช มี

กระบวนการสร้างการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันโดยจัดกิจกรรม Quality Conference ทุกเดือน โดยให้เจ้าของงานที่ทำได้ดีเป็นผู้เล่า ซึ่งเป็นการใช้เครื่องมือ KM ที่เรียกว่า Success storytelling

ในทุก ๆ ปีคณะฯ มีกระบวนการเยี่ยมสำรวจภายใน ซึ่งเป็นการประเมินตนเอง เพื่อรองรับการประเมินจากภายนอก มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่ประยุกต์มาจากเกณฑ์ TQA ตรวจสอบภาควิชาชีพที่มีการเรียนการสอน เพื่อเน้นการบริหารจัดการภาควิชา ร่วมกับการเยี่ยมสำรวจภายใน การเยี่ยมสำรวจภายในจะทำให้เห็นภาพรวมทั้งคณะฯ ในด้านที่ควรพัฒนาได้ดีขึ้น เพื่อรองรับการสำรวจระดับมาตรฐานสากลในพันธกิจต่าง ๆ จากการดำเนินการ ผลที่ได้รับจากการบูรณาการ QD และ KM ในทางตรงคือ มีการพัฒนาระบบงานเกิดความปลอดภัยมากขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น ลดเรื่องความผิดพลาดซ้ำซ้อน นอกจากการประเมินภายในแล้วยังมีการประเมินระบบงานของ KM อ้างอิงตามเกณฑ์ TQA พบว่าในด้านกระบวนการทำงาน บรรยากาศการทำงาน และด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ดีขึ้น มีการปรับเป้าหมายให้สูงขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนา มีการถ่ายโอนความรู้คร่อมสายงานและการยกย่องให้รางวัลมากขึ้น จากการดำเนินการ มีการถอดบทเรียนเพื่อจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ ขณะนี้ยังไม่ประสบความสำเร็จในทุกด้าน ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีผู้รับผิดชอบ ผู้บริหารทุกระดับให้การสนับสนุน สร้างการมีส่วนร่วมและคุณค่าของทุกฝ่าย ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาต่อเนื่อง และต่อยอดสู่ความสำเร็จ โดยใช้ Siriraj KM strategy และ SIRIRAJ Culture เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร เน้นคนเป็นหลัก มีสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร ยอมรับ ปรับตัวง่าย ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ สร้างความรู้เป็นทุนทางปัญญา เกิดการพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กร
2. บุคลากรมีทัศนคติ ยิ่งให้ ยิ่งได้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีเหตุผล เป็นระบบ
3. ระบบความดีความชอบ เชิดชู ให้เกียรติ
4. มีการเรียนรู้ ยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาด วิเคราะห์ปัญหาเพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต่อยอด สร้างสรรค์ เกิด Best Practice ขององค์กร

โรงพยาบาลศิริราชมีการใช้ KM 6-Steps เพื่อมุ่งสู่ความเป็น World class ไม่ว่าจะเป็นการสร้างการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือ การสื่อสาร การวัดผล การยกย่องให้รางวัล และการจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากตัวคนไม่เปลี่ยนแปลง Culture ก็จะไม่เกิด สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิด Safety, Quality และ Learning ในระยะถัดไปคือระยะที่ 7 โรงพยาบาลศิริราชจะเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่ดึงความเป็นอัจฉริยะในตัวคนออกมาสู่องค์กร ร่วมกันทั้ง Integration และ Collaboration เพื่อเกิดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ซึ่งในการที่จะเป็นองค์กรอัจฉริยะได้นั้น จะต้องทำตามกระบวนการ SMART ได้แก่

1. Strategic vision & cultural formation กำหนด และสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการใช้-สร้าง-แบ่งปัน-ต่อยอดความรู้ร่วมกัน
2. Manage intelligence บริหารจัดการและสร้างเสริมอัจฉริยภาพส่วนบุคคล
3. Architect organization competencies สร้างกระบวนการให้เกิดพลังแห่งอัจฉริยภาพในทิศทางเดียวกัน
4. Realign win-win learning system สร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อเสริมสร้างพลังอัจฉริยภาพ
5. Transform wisdom into action & the right culture สร้างเอกลักษณ์องค์กรและวัฒนธรรมการเกื้อกูล

ดังนั้นจึงต้องมีการดำเนินการทำ KM บนพื้นฐานของ Quality ให้เกิด Organization learning ซึ่งต้องเรียนรู้ให้เร็ว และทำให้เกิด Impact มากขึ้น เพื่อให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ ทั้งยังเป็นองค์กรอัจฉริยะและยั่งยืน

วิทยากร



ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

