

บทเรียนการประชุมงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2563

เรื่อง "ก้าวต่อไปของการจัดการคุณภาพศิริราช หลังวิกฤตโควิด"

วันศุกร์ที่ 21 สิงหาคม 2563 เวลา 08.30-09.10 น.

การถ่ายทอดสดด้วยสัญญาณภาพ/เสียง ผ่านระบบ online network

วิทยากร

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ กล่าวถึงประเด็นหลักในการบรรยาย ซึ่งเป็นทิศทางของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล การดำเนินการที่ผ่าน และแผนการดำเนินการในอนาคต

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีวิสัยทัศน์เพื่อเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน เพื่อสร้างสรรค์สุขภาวะแก่มวลมนุษยชาติ โดยมี 3 พันธกิจหลัก ได้แก่ พันธกิจการศึกษา พันธกิจการวิจัย และพันธกิจบริการทางการแพทย์ เป็นผู้นำทางการแพทย์ เพื่อสร้างและขึ้นนำความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน และวงการแพทย์ทั้งระดับประเทศและระดับโลก โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2548 โดยมีการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และกำหนดการพัฒนาคุณภาพและการจัดการความรู้ในแผนกลยุทธ์ นำเกณฑ์ Thailand Quality Award (TQA) มาเป็นเกณฑ์ในการประเมินร่วมกับเครื่องมือคุณภาพอื่น ๆ ในปี พ.ศ. 2563 มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเป็นองค์กรอัจฉริยะ เป็นเลิศ และยั่งยืน

โครงสร้างการพัฒนาคุณภาพ ภายใต้การดูแลของรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วยทีมผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ และหน่วยงานสนับสนุน 3 หน่วยงาน ทำงานร่วมกับหน่วยพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) และฝ่ายการพยาบาล บูรณาการร่วมกับคณะกรรมการคร่อมสายงาน โดยมี knowledge facilitator ที่เป็นทั้ง catalyst, collaborator (integrator) และ coach มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพแบ่งเป็นระยะทุก 4 ปี โดยที่ผ่านมา คณะฯ ผ่านการประเมินมาตรฐานต่าง ๆ ในระดับสากล ทั้ง 3 พันธกิจหลัก เช่น ความเชี่ยวชาญในการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน ได้รับการรับรอง specific disease certification จากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) เป็นแห่งแรกของประเทศ โดยปัจจุบันคณะฯ มุ่งมั่นเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม เน้นการบูรณาการ การร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อเป็นองค์กรอัจฉริยะและเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

การพัฒนาคุณภาพ มีการกำหนดทิศทาง การสื่อสาร ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเพื่อพัฒนาระบบงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ผนวกกับมาตรฐานสิ่งที่ดีจากภายนอก และความเชี่ยวชาญภายในคณะฯ ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ร่วมกับการใช้การวิจัย เพื่อพิสูจน์สิ่งที่ดำเนินการและนำไปขยายผล โดยมีการสนับสนุน กระตุ้น ทั้งระดับคณะฯ และหน่วยงาน ให้ครอบคลุมส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เกิด

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ความรู้ในการทำงาน เกิดการพัฒนาควบคู่กับการใช้ Siriraj Link-Share-Learn มีการรวมกลุ่มปรึกษาหารือกันอย่างเป็นสหสาขาวิชาชีพเพื่อแก้ปัญหาเชิงระบบ ที่เรียกว่า **Siriraj CoP style** โดยคณะฯ มีการบูรณาการการพัฒนาคุณภาพและการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ โดยใช้ Siriraj culture เป็นสิ่งสำคัญ

VOUCA world คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ วิถีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เรื่องสถานการณ์ COVID-19 ส่งผลกระทบทั่วโลก เราต้องปรับตัวทั้งบุคลากรและองค์กร เพื่อรับสถานการณ์ ซึ่งมีผลกระทบหลายอย่างทั้งเศรษฐกิจและสังคม สิ่งที่ต้องตระหนักและรับมือ คือ ต้องปรับมุมมอง มีความรู้ความเข้าใจ ความชัดเจน ความคล่องตัว ว่องไว และเท่าทัน โดย

Vision ต้องมีการปรับมุมมอง เปลี่ยน mind set

Understanding มีการเรียนรู้ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อเรียนรู้และปรับปรุง

Clarifying มีความชัดเจน ตั้งสติ สื่อสารด้วยเหตุผล ใช้ข้อมูลจริง ไม่เกิดความตระหนัก แต่มีความตระหนัก คิดเชิงระบบ จะช่วยให้องค์กรเดินไปข้างหน้าได้

Agility อาศัยความเร็ว คล่องตัวในการปรับตัว รอบรู้ คิดวิเคราะห์ คาดการณ์เป็น ตัดสินใจให้ชัดเจน บริหารจัดการ บริหารความเสี่ยง มีแผนสำรอง และกล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ มีนวัตกรรม ที่เน้นผู้ใช้บริการ หาเอกลักษณ์องค์กร เพื่อลดการลอกเลียนแบบ จะทำให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

คณะฯ มีการวิเคราะห์ความท้าทายในการพัฒนาคุณภาพ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ซึ่งผลการวิเคราะห์ไม่ได้แตกต่างจากเดิมมาก แต่มีความคาดหวังจากผู้รับบริการมากขึ้น องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวมากขึ้นโดยคณะฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าบุคลากรเก่ง มีความรู้ความเข้าใจ สื่อสารกันได้ การบริหารจัดการงานจะเป็นสิ่งที่ไม่ยาก จึงต้องมีการพัฒนาคน พัฒนาระบบงาน ควบคู่กับการพัฒนาองค์กร โดยใช้การจัดการความรู้

ในเรื่องของ Excellence และ Sustainable organization มี 3 ประเด็นหลัก คือ คน ระบบงาน และรายได้ ภายใต้การดำเนินการมีการบริหารจัดการองค์กร ระบบงาน และคน มีการปรับปรุงต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรม สร้างความเชื่อถือ ประเมิน พัฒนา ปรับปรุง เพื่อชี้้นำให้เกิดความน่าเชื่อถือ

ในด้านของคน คือบุคลากรต้องมีความเก่ง ดี มีความผูกพัน เพื่อพัฒนาให้ก้าวไปข้างหน้าพร้อมกัน

ด้านระบบงาน ความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ นำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มองความคุ้มค่า เทียบเคียง แข่งขันได้ ทันต่อสถานการณ์ (Agility)

ด้านรายได้ คณะฯ ไม่ได้เป็นองค์กรค้ากำไร แต่ต้องมีรายได้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน ส่งมอบประโยชน์สู่สังคม

คณะฯ มีการทบทวนและกำหนดจุดเน้นพัฒนาคุณภาพทุกปี โดยในปี 2563 กำหนดเป็น CEE.CO โดยให้ความสำคัญในเรื่องของ การสื่อสาร engagement environment และความปลอดภัย

องค์กรที่น่าไว้วางใจ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย ต้องสร้างระบบเพื่อให้เกิดความปลอดภัย สร้างระบบไม่ให้เกิดผิดพลาด สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้คนทำงานตระหนัก เพื่อนำองค์กรสู่การเป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ โดยคณะฯ ปรับกระบวนการเป็นแบบ proactive เพื่อดักจับความเสี่ยงและป้องกันก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ พัฒนาเครื่องมือ Siriraj concurrent trigger tool (SiCTT) การสร้างความตระหนักของบุคลากร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทำให้บุคลากรทำงานโดยเฉพาพยาบาล ซึ่งเป็นบุคคลที่ดูแลผู้ป่วยใกล้ชิด ประเมินความเสี่ยง และจัดการอย่างเป็นสหสาขา เช่น การเกิดการติดเชื้อจากการใช้เครื่องช่วยหายใจ (VAP) แต่เดิมมีอุบัติการณ์สูง จึงมีการปรึกษาหารืออย่างเป็นสหสาขาวิชาชีพ ใช้ทั้งความรู้จากภายนอก และ ความเชี่ยวชาญภายในคณะฯ ออกเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้ลดอุบัติการณ์ลงได้ ความท้าทายต่อไปคือการวิเคราะห์ว่าจะสามารถลดอุบัติการณ์ได้มากกว่าอย่างไร

นอกจากนี้คณะฯ มีการสร้างความตระหนัก safety culture สร้างวิทยากรภายในคณะฯ สร้างหลักสูตรทั้งที่เป็นคลินิกและห้องปฏิบัติการ และมีการต่อยอดไปทางด้านการศึกษา การสร้างความตระหนักคือบุคลากรต้องเอ๊ะได้ เมื่อรู้เหตุการณ์สามารถคาดการณ์และเข้าไปจัดการได้ ปลุกฝังให้บุคลากรไวต่อเหตุการณ์ มองเป็นระบบมากขึ้น เกิดวัฒนธรรมการป้องกันและการปรับปรุง

ลักษณะความปลอดภัยประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ว่าจะไรควร ไม่ควร อะไรคือความเสี่ยง และมีการสื่อสารที่ชัดเจน การรายงานอุบัติการณ์ แม้ยังไม่เกิดเหตุการณ์ แต่มีโอกาเสี่ยงที่จะเกิด เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการเรียนรู้ความเสี่ยง ใช้ข้อมูล ใช้เทคนิค จัดการเชิงระบบเชิงรุก มีการทำงานคร่อมสายงานเป็นทีมสหสาขา และเรียนรู้จากความผิดพลาด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเกิดการบริหารจัดการทั้งองค์กร

จากการประเมิน safety culture ทุก 2 ปี มีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ คณะฯ มีการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าคู่เทียบ เนื่องจากคณะฯ มีการดำเนินการหลายอย่าง และมีทิศทางชัดเจนขึ้น

จากสถานการณ์ COVID-19 ทุกองค์กรต้องมีการวางแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อเตรียมความพร้อม ทำให้มีการประเมินระบบงาน มีการคาดการณ์ นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ตัดใจในการดำเนินการ และดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อจัดการสถานการณ์ให้กลับมาสู่สภาวะปกติ องค์กรอาจเกิดนวัตกรรมขึ้น และเป็นองค์กรที่มีคุณภาพในการแข่งขัน

การพัฒนาระบบงานจะมองที่ความเป็นระบบ โดยคณะฯ ใช้เกณฑ์ TQA เครื่องมือ ADLI, LeTCI, PDCA ในการวางแผน ลงมือปฏิบัติ ทดลองใช้ วัดผล และปรับปรุง รวมทั้งมีการถอดบทเรียนทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่

ต้องพัฒนาปรับปรุง มีการใช้ Design thinking ออกแบบงาน วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า นำมาพัฒนาปรับปรุง ใช้ Siriraj Link-Share-Learn แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นสหสาขา เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ เป็นต้นแบบในการเรียนรู้ มีการบูรณาการการพัฒนาคุณภาพและการจัดการความรู้ วิเคราะห์ข้อมูล ทั้งข้อมูลภายในและภายนอกออกมาเป็นสารสนเทศ สร้างนวัตกรรม ดึงความรู้ในตัวคน ออกมาเป็นความรู้ประจักษ์ ทำให้เกิดความเติบโตอย่างยั่งยืน

วงจรการเรียนรู้ SECI เริ่มจากการเรียนรู้ระหว่างคน การสอนงาน สกัดเพื่อเป็นความรู้เชิงประจักษ์ มีการทบทวน ชวนคุย เพื่อเกิดความรู้ผสมผสาน นำไปใช้ ทบทวน ประเมินผล ยกย่องเป็นความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรเป็นเลิศและยั่งยืน

เครื่องมือ Siriraj clinical Tracer plus เป็นเครื่องมือที่บูรณาการ สร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างเป็นสหสาขาวิชาชีพ มีการพัฒนาคนไปด้วยกัน เพื่อระบบงานที่ยั่งยืน ถอดมาเป็นบทเรียน สร้างองค์ความรู้

คณะฯ มีการประเมินดัชนีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุก 2 ปี โดยผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีขึ้น มีความเป็นทีมชัดเจนขึ้น องค์กรให้ความเชื่อมั่น เชิดชู ทำให้สร้างความผูกพันภายในองค์กร และจากการดำเนินการทั้งหมดทำให้คณะฯ ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดคณะฯ ได้รับรางวัล Knowledge Ready Organization (KRO) จากประเทศสิงคโปร์ เป็นองค์กรแรกของประเทศไทย

ปัจจัยสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือคณะฯ ให้ความสำคัญกับบุคลากร สร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาร่วมกัน งาน และองค์กร บุคลากรมีทัศนคติ “ยิ่งให้ยิ่งได้” มีความรับผิดชอบ คิดเป็นระบบ ยอมรับความผิดพลาด เพื่อทบทวนหาวิธีการไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำ พัฒนางานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดเป็น Best practice

สุดท้ายนี้ หวังว่าทุกท่านจะได้รับความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาคน องค์กร ระบบงานสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าคณะฯ มีการพัฒนาคุณภาพพร้อมกับการใช้การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งผู้บริหารมีการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง มีการใช้เกณฑ์ต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการวางแผนการดำเนินการ มีการใช้เครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพที่หลากหลาย และให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นคนสำคัญในการพัฒนางาน เมื่อบุคลากรมีความรู้ จะเกิดการคิด วิเคราะห์ และพัฒนางานอย่างเป็นระบบ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ และยั่งยืนต่อไป

