

บทเรียนการประชุมงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2564

เรื่อง "เส้นทางศิริราชสู่ TQC Plus: Operation และทิศทางในอนาคต"

วันพฤหัสบดีที่ 4 พฤศจิกายน 2564 เวลา 09.30-11.00 น.

การถ่ายทอดสดด้วยสัญญาณภาพ/เสียง ผ่านระบบ online network

วิทยากร

ศ. ดร. นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา

คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

รศ. พญ.อุบลรัตน์ สันตวัตร

รองคณบดีฝ่ายการคลัง

ผู้ดำเนินการอภิปราย

รศ. นพ.บวรรัฐ วัฒนวงศ์วรรณ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

รศ. พญ.ดาราวรรณ วนะชีวินาวิน

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ศ. ดร. นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กล่าวถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการได้รับรางวัล TQC Plus โดยเรียนรู้จากคำ 4 คำ ได้แก่

- Know Known คือ สิ่งที่เรารู้ องค์กรรู้ว่าเรารู้อะไรบ้าง
- Know Unknown คือ รู้เรื่องที่เราไม่รู้ มีเรื่องอะไรที่เราไม่รู้
- Unknow Known เรารู้หรือไม่ ว่าเราไม่รู้อะไร ทำให้เราสามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้
- Unknow Unknown มีเรื่องที่เราไม่รู้ โดยที่เราไม่รู้ว่ามีเรื่องนั้นอยู่

การมีกรอบแนวคิด TQA ทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ว่าองค์กรมีสิ่งที่รู้ หรือไม่รู้อย่างไร มีสิ่งใดต้องพัฒนา เกิดการเรียนรู้การพัฒนาจากองค์กรอื่น และมีการค้นหาความรู้เพิ่มขึ้น เพื่อให้เกิด Know Known ในองค์กรมากขึ้น

นอกจากนี้ได้เรียนรู้จากแนวคิด Zun Wu ทำให้ได้แนวคิดที่ว่าองค์กรต้องรู้จักตนเองให้มาก (รู้เรา) และรู้จักองค์กรอื่น (รู้เขา) ต้องรู้สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่ผลลัพธ์ที่ดี (รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง) ซึ่งการเรียนรู้ไม่ได้ดูเฉพาะ output, outcome แต่ต้องมีการเรียนรู้กระบวนการ วิธีการ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรต่อไป และการพัฒนาต้องมีการปลูกฝังสิ่งต่าง ๆ ไว้ใน core values, organizational culture และ personal core competency

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์กร

การดำเนินการที่ผ่านมา คณะฯ มีการใช้มาตรฐานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผ่านการรับรองตามมาตรฐานต่าง ๆ รวมทั้งด้านการศึกษาและการวิจัยเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล แต่ยังคงพบวาระบบงานและความเชี่ยวชาญยังเป็นแท่ง ยังไม่เกิดการบูรณาการ ทำให้ผลลัพธ์องค์กรไม่ชัดเจน จึงมีการบูรณาการการพัฒนาคุณภาพและความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลลัพธ์ภาพรวมขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

โดยคณะฯ กำหนดกลยุทธ์ด้านคุณภาพและการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2548 และมีการกำหนดระยะการพัฒนาคุณภาพทุก 4 ปี โดยมีการพัฒนาเครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ TQA (7 หมวด) เพื่อประเมินองค์กร ให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ มีการตั้งเป้าหมาย ถ่ายทอด ประเมินผล เพื่อให้เกิดการปรับปรุง เกิดการเรียนรู้ โดยมีการบูรณาการ และสร้างนวัตกรรม มีการเรียนรู้จากองค์กรภายนอกเพื่อให้ได้ข้อ feedback เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มขึ้น

คณะฯ ใช้การจัดการความรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ โดย Learn (รู้เขา รู้เรา) และ Link เกิดเป็นสาระความรู้ และ Share ในกลุ่มต่าง ๆ

การใช้เกณฑ์ TQA ผู้บริหารต้องมีการประเมินระบบ และจัดทำให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี สิ่งที่ต้องการต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย ระบบงานที่เกี่ยวข้อง และสิ่งที่สำคัญคือการถ่ายทอดไปยังภาควิชา/หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน มีการติดตามทั้งในระดับภาควิชา/หน่วยงาน และระดับคณะฯ

ตัวอย่างการดำเนินการในคณะฯ

เนื่องจากคณะฯ มีการตั้งเป้าหมายเป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ จึงมีการพัฒนาระบบคุณภาพและความปลอดภัย สร้างเครื่องมือเพื่อดักจับความเสี่ยงเชิงรุก เช่น Siriraj concurrent trigger tool (SiCTT) และมีการสร้างวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ โดยใช้เครื่องมือ Situation awareness และ Decision making โดยทุกปีมีการทบทวนเกี่ยวกับจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพ

คณะฯ มีการติดตามผล Safety culture ทุก 2 ปี โดยผลลัพธ์มีแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อเทียบกับคู่เทียบ และคณะฯ มีการพัฒนาเครื่องมือป้องกันความเสี่ยงเพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง เช่น SiCTT โดยพบว่าผลลัพธ์ และกระบวนการต่าง ๆ ในการดูแลผู้ป่วยดีขึ้น ทำให้เกิดแนวปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ต่อมาจึงมีการขยายผลในเรื่องที่เป็นระดับองค์กร เพื่อให้ผลลัพธ์ระดับองค์กรดีขึ้น โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับ 2P Safety นอกจากนี้คณะฯ ยังมีการพัฒนาหลักสูตร safety course การทำ specific disease โดยใช้เครื่องมือ Siriraj clinical tracer plus ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ ทำให้เกิดการรับรองเฉพาะโรค

การเยี่ยมชมสำรวจภายใน ทำให้คณะฯ ทราบสิ่งที่ดี และสิ่งที่ควรพัฒนา โดยมีการบูรณาการการเยี่ยมชมสำรวจ และใช้มาตรฐานต่าง ๆ ในการทำงาน มีการประเมินตนเอง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ได้รับการรับรองจากภายนอกมากมาย และคณะฯ มีการใช้ logic model ในการถ่ายทอดตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดเรียนรู้ วิเคราะห์ ปรับปรุงงานร่วมกัน และทำให้เกิดการพัฒนาคน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้คณะฯ ได้รางวัลจากองค์กรภายนอกอย่างต่อเนื่อง

สำหรับปัจจัยความสำเร็จ คือความต่อเนื่องในการดำเนินการ การมีผู้รับผิดชอบและทีมสนับสนุนที่ชัดเจน มีการบูรณาการระบบคุณภาพ เน้นการพัฒนาคน ส่งเสริมพัฒนาระบบ สร้างความร่วมมือและคุณค่าของทุกฝ่าย รวมทั้งมีการประเมินผลและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รศ. พญ.อุบลรัตน์ สันตวัตร รองคณบดีฝ่ายการคลัง กล่าวถึงการดำเนินงานในส่วนการเงินการคลัง ซึ่งต้องมีการกำหนดขอบข่ายและวางแผนการดำเนินงาน เพื่อสะท้อนผลประกอบการให้ได้ชัดเจน และก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง เพราะฉะนั้นการออกแบบด้านการเงินเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยหลักในการออกแบบประกอบด้วย Desired funding mix (แหล่งเงินสนับสนุน จำเป็นต้องได้รับเงินสนับสนุนจากแผ่นดินไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20) Surplus budget strategy (วางแผนงบประมาณรายรับรายจ่ายระยะปานกลาง เพื่อดูเสถียรภาพทางการเงิน) Total margin (สิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือพันธกิจที่มีกำไรเหนือค่าใช้จ่าย กำหนดไว้ที่มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10) และ General reserve (ทุนสำรองเก็บไว้เพื่อการพัฒนาไม่ต่ำกว่างบประมาณรายจ่ายประจำปี)

โดยด้านการเงินให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับ การออกแบบกระบวนการ มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า เพื่อนำผลลัพธ์มาพัฒนางานต่อเนื่อง ใช้การบริหารบนข้อมูลจริง ทำให้ลดความสับสน และสามารถตัดสินใจได้ง่ายขึ้น และบุคลากรต้องมีศักยภาพ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างตัวชี้วัดเพื่อการจัดการที่เป็นเลิศ เช่น Total margin มีการลดลง ทำให้มีการวิเคราะห์ปัญหา ทบทวนกระบวนการติดตามหนี้ ซึ่งข้อดีของการติดตามตัวชี้วัด ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ลึกซึ้งในหลายมิติ ทำให้ Total margin เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในสถานการณ์โควิด-19 ต้องมีการประเมินสถานการณ์ เสนอมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการออกระเบียบเงินกู้ มีระบบการเรียกเก็บหนี้ ทำให้สภาพคล่องยังดีอย่างต่อเนื่อง ที่สำคัญต้องมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการบริการในรูปแบบใหม่ เช่น Si-connect และมีการจัดการข้อมูลที่ดีโดยใช้ Si-data plus ซึ่งวิเคราะห์ข้อมูลได้หลายระดับ เพื่อการตัดสินใจได้ดีขึ้น

โดยในอนาคตจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จึงต้องออกแบบระบบสารสนเทศสุขให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับความคาดหวังของลูกค้า

