



## รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจรัสเลิศ

รองคณบดีฝ่ายนวัตกรรมบริการและคุณค่าองค์กร

# บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2566

## Quality Person of The Year 2023

*The problem is not the problem, the problem is your attitude about the problem.*

**"ตัวปัญหาไม่ใช่ปัญหา แต่ปัญหาเกิดจากทัศนคติของเราเกี่ยวกับปัญหาต่างหาก"** เป็นทัศนคติในการดำเนินชีวิต และการทำงานที่ รศ. นพ.เชิดชัย นพมณีจรัสเลิศ บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2566 ยึดถือมาโดยตลอด เพราะในชีวิตประจำวันมักเจอกับสิ่งที่เหนือความคาดหมายอยู่เสมอ จึงควรมองให้เป็นเรื่องปกติที่ต้องจัดการ และปรับเปลี่ยนให้ได้ ด้านการพัฒนาคุณภาพ ท่านให้ความสำคัญกับการมองเห็นภาพรวมของงาน หรือที่เรียกว่า value stream คือการเข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดของงาน

*ยกตัวอย่างเช่น* กระบวนการการรักษาที่ต้องรู้ตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ารับการรักษาในโรงพยาบาลจนกระทั่งกลับบ้าน ต้องผ่านขั้นตอนใดบ้าง เพราะบางครั้งในการพัฒนาคุณภาพ หรือ การ Lean กระบวนการหากทำเฉพาะในส่วนงานของตนเอง อาจจะเป็นการเพิ่มงานให้ผู้อื่นโดยไม่รู้ตัว จึงต้องมีการทำ flow การทำงาน หรือ value stream mapping เพื่อให้เห็นกระบวนการและผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ซึ่งการจะเข้าใจ flow อย่างแท้จริงนั้นต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติหน้างาน เพื่อนำมาวิเคราะห์หาว่า ในกระบวนการทำงานเกิดความสูญเปล่าที่จุดใดบ้าง ประสบปัญหาอย่างไร และต้องแก้ไข ปรับปรุง หรือ ปรับตัวอย่างไร บนพื้นฐานของการที่ผู้ป่วยได้รับบริการที่ดีที่สุด



## value driven care model

อาจารย์กล่าวถึง model สำคัญที่อาจารย์ได้เรียนรู้มาตลอดการทำงาน นั่นคือ **value driven care model** ที่มุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ประกอบด้วย

1) **Design thinking** โดยมี key หลักคือ empathize การเข้าใจความต้องการและคุณค่าที่แท้จริงของผู้รับบริการ เข้าใจความต้องการของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ว่าต้องการอะไรในการส่งมอบคุณค่าเหล่านี้ให้แก่ผู้รับบริการ มีการระบุปัญหาและหาแนวทางแก้ไข โดยการทำ prototype และทดลอง โดยที่ทุกอย่างต้องไม่หยุดชะงัก สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยในการทดลอง รวมทั้งหาวิธีในการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการที่หลากหลาย เช่น แบบสำรวจ focus group หรือการจำลองตัวเป็นผู้ป่วย เพื่อให้เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง

2) **Re-design process** โดยสำรวจว่าเกิด waste ในระบบหรือไม่ จากนั้นใช้ Lean concept มาเปลี่ยน waste ให้เป็น value ในมุมมองผู้รับบริการ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด จะสามารถลดการทำงานลงทำงานได้ smart ขึ้น เพราะเราไม่ทำในสิ่งที่เป็น waste และไม่ทำในสิ่งที่คุณรับบริการไม่ต้องการ

3) **Innovation** การสร้างนวัตกรรมหรือการนำนวัตกรรมของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กระบวนการนั้น lean และลด waste ลงอีก เพื่อสร้าง value ให้ผู้รับบริการ โดยที่ภาระงานไม่เพิ่มขึ้น

4) **Health Technology Assessment** คือการประเมินว่าการลงทุนในแต่ละกระบวนการของเราคุ้มค่าหรือไม่

5) **Human** บุคลากรต้องมีการทำ job re-design มีทักษะในการ learn - unlearn - relearn เพื่อเรียนรู้สิ่งที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ มีการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย นำความรู้ใหม่มาทดสอบการทำงานในบริบทของเรา และทดสอบว่าผลลัพธ์ดีขึ้นหรือไม่อย่างไร ในเชิง quality, safety, lead time, cost และ satisfaction ถ้าครบวงจรแปลว่าทุกวันที่ทำงานจะเป็นการเพิ่ม value ให้แก่ผู้รับบริการด้วย resource ที่น้อยที่สุด



## value driven care model

**value driven care model** เป็น model ที่ต้องใช้กับทุกภาคส่วน เพื่อก้าวไปข้างหน้า เรียนรู้ร่วมกันจนเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเป็นองค์กรที่น่าไว้วางใจ (High Reliability Organization) ซึ่งองค์กรต้องปรับวัฒนธรรมในการทำงานให้เป็น Agile culture ทำงานเป็นทีมที่ได้รับการมอบหมายอำนาจ (empower) ให้สามารถทดลองปรับกระบวนการทำงานได้ โดยการพัฒนาตามรูปแบบ agile ที่เรียกว่า sprint เป็นการทดลองทำ และพัฒนาไปพร้อมกัน ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ growth mindset ของบุคลากร โดยการมีเป้าหมายที่ท้าทาย เสริมทักษะ ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เชี่ยวชาญ หรือเกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ออกจากกรอบความคิดเดิม ๆ เพราะการทำกระบวนการแบบเดิม ก็จะได้ผลลัพธ์ที่ไม่ต่างจากเดิม หรือแม้สุดท้ายจะทำไม่ได้ถึงเป้าหมาย แต่อย่างน้อยก็เกิดการเรียนรู้ ในอนาคตเทคโนโลยีจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ เพิ่มทักษะให้บุคลากรก้าวไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญอีกส่วนหนึ่งคือ team work ที่คนในทีมมี empathy ต่อกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดที่แตกต่าง ลดการตัดสิน และหาโอกาสในการพัฒนางาน หรือแก้ไขปัญหามากมาย ๆ มุมมอง เพราะภาระงานในโรงพยาบาลนั้นซับซ้อนขึ้นเรื่อย ๆ ไม่สามารถมองได้ว่ามุมใครถูกต้องเสมอ ทุกคนจึงต้องเปิดใจเพื่อรับฟังและเข้าใจในมุมที่ไม่เคยเห็น เพื่อให้ได้แนวทางการทำงานที่ดีที่สุด และพาองค์กรเดินไปข้างหน้าได้



“ปัจจุบันโลกเกิดการสร้างเทคโนโลยีใหม่ ๆ มากขึ้น เป็นโลกที่เรียกว่า *disruptive world* ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งใหญ่ และรวดเร็ว บุคลากรจึงต้องตื่นตัวและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการ learn - unlearn - relearn เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร จึงต้องมีการปรับตัวและเรียนรู้ ก้าวไปกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้ศิรราชเป็น Learning Organization และถ้าเราสามารถสร้างระบบที่ทำให้การเรียนรู้เร็วขึ้น และกระจายไปในทุกหน่วยงาน จะทำให้ศิรราชก้าวไปสู่ world changer ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ”



**ศร. ดร.เชิดชัย บุนนongจรัลเลิศ**  
รองคณบดีฝ่ายนวัตกรรมการบริการและคุณค่าองค์กร  
และ บุคคลคุณภาพ ประจำปี 2566