

บทเรียนจากการประชุมวิชาการงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2558
การบรรยายเรื่อง “Siriraj towards High Reliability and High Performance Organization”

วันพฤหัสบดีที่ 1 ตุลาคม 2558 เวลา 10.30 - 11.15 น.

ณ ห้องประชุมราชบัณฑิตยสถาน อาคารศิริราชวังใหม่ ชั้น 1

โดย

ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

เส้นทางคุณภาพศิริราช

การพัฒนาคุณภาพของคณะฯ เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2542 แต่ได้บรรลุลงในแผนกลยุทธ์ฉบับแรก ในปี 2548 ซึ่งมุ่งเป้าในการได้รับการรับรองจากองค์กรภายนอก โดยสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ การทำให้คุณภาพมีระบบและเป็นระเบียบมากขึ้นและการได้รับการรับรองจากองค์กรภายนอกทำให้เราได้เห็น ข้อควรพัฒนา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การจัดการความรู้มาขับเคลื่อนให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- การพัฒนากระบวนการทำงานสอดคล้องกับมาตรฐานระดับสากล ทุกระบบบริการและพันธกิจของ คณะฯ เน้นผู้ให้บริการเป็นศูนย์กลาง
- บุคลากรทุกหน่วยงานและผู้ฝึกอบรม มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและบูรณาการในทิศทาง เดียวกัน สร้างองค์ความรู้ งานวิจัย นวัตกรรมและเครือข่าย คำนึงถึงความปลอดภัยใช้ทรัพยากรอย่าง เหมาะสมและคุ้มค่า
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างสรรค์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และการเจริญเติบโตของคณะฯ อย่าง ยั่งยืนและมีสุข
- เป็นแบบอย่างของการพัฒนาคุณภาพ

เส้นทางการพัฒนาคุณภาพศิริราชสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

การดำเนินการด้านคุณภาพของโรงพยาบาลมีการดำเนินการมาเป็นระยะ ๆ โดยมีระยะของการ พัฒนาคุณภาพ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี 2542 - 2544 การพัฒนาระบบคุณภาพ

ระยะที่ 2 ปี 2545 - 2547 การพัฒนากระบวนการดูแลผู้ป่วย

ระยะที่ 3 ปี 2548 - 2550 การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ระยะที่ 4 ปี 2551 - 2554 การพัฒนาสู่องค์กรที่มีชีวิต & เรียนรู้ สู่นวัตกรรม

ระยะที่ 5 ปี 2555 - ปัจจุบัน เป็นการพัฒนาสู่การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

โดยกระบวนการในการดำเนินการนั้นจะเป็นการเริ่มต้นจากฝั่งของทางโรงพยาบาลและเข้าสู่การรับรองคุณภาพจากสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาลทุก ๆ 3 ปี และถัดมาเป็นการดำเนินการพัฒนาคุณภาพทางห้องปฏิบัติการ ขยายสู่การศึกษา การวิจัย รวมถึงระบบคุณภาพการบริหารจัดการ ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นขณะนี้การพัฒนาคุณภาพขยายครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กรของเรา จนในปี 2557 ที่ผ่านม เราได้เข้าสู่กระบวนการการรับรองต่ออายุคุณภาพของโรงพยาบาล แต่เนื่องจากทาง สรพ. มีการเสนอมาตรฐานการรับรองแบบใหม่ โดยศิริราชได้เข้าสู่กระบวนการตามมาตรฐานใหม่ จนได้รับการรับรองมาตรฐาน Advance HA เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการรับรอง ภายใต้การดำเนินการโดยทีมสนับสนุน คือ ทีมพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วยหน่วยงานหลัก 4 หน่วยงานคือ งานพัฒนาคุณภาพ งานจัดการความรู้ งานบริการทรัพยากรสุขภาพ และหน่วยพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) โดยเชื่อมโยงกับฝ่ายการพยาบาล รวมถึงคณะกรรมการคร่อมสายงานต่าง ๆ ดำเนินงานโดยการบูรณาการ รวมถึงทีมงานที่เรามุ่งสร้างศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญด้านคุณภาพ

การจัดการคุณภาพของศิริราช



ภาพที่ 1 การจัดการคุณภาพศิริราช

การจัดการคุณภาพของศิริราชนั้น เรามุ่งหวังในการที่จะมีการส่งเสริมและสร้างให้เกิดการพัฒนาคุณภาพให้เกิดในงานประจำอย่างต่อเนื่องและเป็นองค์รวมอย่างมีทิศทาง เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญของเราคือการพัฒนาคน เพื่อให้คนของเราเก่ง สามารถนำไปพัฒนางานของตนเองได้ โดยมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยและ

คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ การสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่ถ้ามีการสร้างแต่ไม่มีการนำไปใช้ ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์กับผู้ให้บริการ องค์กร และสังคม ได้นั้นสิ่งนั้นคงไม่เป็นประโยชน์ เพราะฉะนั้นสิ่งหนึ่งที่เรารู้ได้เรียนรู้ว่า ในส่วนของการใช้นั้นมีประโยชน์และมีความสำคัญอย่างมาก และเมื่อเกิดสิ่งดี ๆ เหล่านี้ขึ้นจะมีการนำมาขยายผล แบ่งปัน และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถค้นหาได้ง่ายขึ้น ส่วนเวทีที่สำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือ การยกย่องเชิดชูผู้ที่ทำดีและมีความชำนาญก็ต้องมีกระบวนการยกย่องเชิดชู โดยไม่มองเพียงแค่ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแต่มองถึงคุณค่าของงานที่เกิดขึ้น สามารถที่จะขยายผลเป็นองค์ความรู้ของคณะฯ เป็นแนวทางปฏิบัติของคณะฯ ในส่วนการติดตามประเมินผลพบว่า เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ได้เรียนรู้ว่าเรายังมีจุดที่จะต้องแก้ไขอะไรบ้าง หรือจุดไหนเป็นจุดที่ดีที่ต้องนำมาพัฒนา เพื่อสร้างให้เกิดการพัฒนาจนนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ นำไปสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นเลิศ โดยต้องสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ของคณะฯ สมรรถนะหลักขององค์กร ลูกค้ำหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการภายใต้ Siriraj Culture โดยใช้ SiKMS (Siriraj Link - Share - Learn)

ความสำคัญของการจัดการความรู้ องค์ความรู้ที่อยู่ในคนของเรานั้นมีมากมาย แต่สิ่งสำคัญคือจะทำอย่างไรที่จะทำให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนนั้น (Tacit) ให้กลายเป็นความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit) เพื่อให้คนอื่นนั้นได้เรียนรู้ และต่อยอดความรู้เหล่านั้น และสามารถดึงองค์ความรู้ที่อยู่ในคนให้กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร โดยองค์ความรู้เหล่านั้นต้องเป็นความรู้ที่ตอบสนองสมรรถนะหลักและวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรของเรามีความเก่งขึ้นและเป็นไปอย่างมีทิศทาง เพราะฉะนั้นกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบจะสามารถขับเคลื่อนสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นได้ ตั้งแต่กระบวนการของการค้นหา รวบรวม กลั่นกรอง แลกเปลี่ยน ใช้ สร้าง และสุดท้ายคือการจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร และเมื่อเกิดการนำความรู้มาใช้จะทำให้ความรู้เหล่านั้นเกิดการพัฒนาต่อยอดอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่ได้จำเพาะความรู้ภายในองค์กรแต่เราต้องมีการนำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้และพัฒนาจนกระทั่งกลายเป็นความรู้ของเรา สิ่งเหล่านี้เป็นกรอบความคิดที่เรามีการนำการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการพัฒนาคุณภาพของศิริราชเสมอมา



ภาพที่ 2 Siriraj KM Strategy (Link - Share - Learn)

สิ่งที่ศิริราชได้เรียนรู้จากการทบทวนประเมินเรื่องการใช้การจัดการความรู้ นั้น พบว่า 3 คำง่าย ๆ สำหรับการจัดการความรู้ของศิริราช คือ *Link - Share - Learn* จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การจัดการความรู้เป็นตัวขับเคลื่อน เรามีการดำเนินการมาอย่างยาวนาน เพราะฉะนั้นคงไม่ได้เริ่มจากการสร้าง แต่เราจะเริ่มจากการทบทวนสิ่งที่เราทำ ภายใต้ข้อมูลที่ว่าเรายังมีอะไรที่เป็นโอกาสพัฒนา ขณะเดียวกันอะไรคือสิ่งที่ดีหรือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ เราก็ต้องถอดสิ่งที่ดีเหล่านั้นออกมาเพื่อพัฒนาปรับปรุงต่อไปเรื่อย ๆ สิ่งที่จะใช้ในการหาว่าเรายังมีโอกาสพัฒนาอะไรบ้างนั้นจะเริ่มตั้งแต่ การใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ ติดตาม ประเมินผล KPI และ Benchmark การประเมินตนเอง Internal survey และการประเมินจากองค์กรภายนอก และนำมาจัดลำดับความสำคัญว่าสิ่งใดควรนำมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงก่อน หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการค้นหาว่าใครเก่งในเรื่องนี้ ทั้งที่เป็นตัวบุคคลหรือเอกสารหลักฐานทางวิชาการทั้งจากภายในและภายนอกนำมาเชื่อมโยงกัน บางเรื่องอาจพบว่าผู้ปฏิบัติรวมถึงผู้บริหารนั้นมีส่วนสำคัญที่ต้องทำงานประสานกัน ทั้งส่วนที่เป็นทีมหลัก และส่วนงานสนับสนุนก็ต้องมาเชื่อมโยงกันด้วย เพราะถ้าเราร่วมกันคิดร่วมกันทำ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและร่วมกันดำเนินการ จะพบว่าสิ่งเหล่านี้จะสามารถขยายผลได้ง่าย และเป็นไปอย่างรวดเร็ว และต่อมาก็จะเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการเปิดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนกันมากขึ้น หลาย ๆ เรื่องมีการพูดคุยสื่อสารตกลงแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน และเมื่อดำเนินการไปแล้วก็จะมีผลประเมินผลแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาต่อไปอย่างมีเป้าหมาย ซึ่งวิธีการนี้คือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตนเอง เป็นการดึงองค์ความรู้ดี ๆ ที่เกิดจากการดำเนินการให้มีการถ่ายทอดโดยใช้ Success Storytelling ลักษณะการดำเนินการจะคล้ายคลึงกับชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

จากนั้นจะเป็นการจัดเก็บองค์ความรู้ในแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญและจำเป็นให้ผู้ใช้เข้าถึงได้ง่ายและมีการทบทวนความรู้เป็นระยะ ๆ มีการจัดกิจกรรมที่เป็นกรยกย่องเชิดชูเกียรติ เปิดเวทีให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเล่าเรื่องหรือถ่ายทอดเรื่องราวให้ผู้อื่นรับฟังได้ เป็นการสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อื่น หลากหลายเรื่องราวได้รับการเผยแพร่ออกสู่สังคมอีกด้วย

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า เรามีการรับรองคุณภาพในระดับสากลอยู่มากมายในทุกพันธกิจ รวมถึงในระบบการบริหารจัดการด้วย งานจัดการความรู้ของศิริราชก็ได้รับรางวัล Thailand ICT Excellence Awards 2009 ; รางวัล Project of the Year : สาขา Knowledge Management โครงการ “พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้” รวมถึงเป็นสถานที่สำหรับศึกษาดูงานจากองค์กรภายนอก แสดงว่าเราสามารถใช้กระบวนการ KM นั้นเข้ามาเป็นตัวเสริมสร้างให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่ผ่านมาเราเพิ่งได้รับรางวัล Thailand Lean Award 2015 ระดับ Golden ในส่วนของ R2R ก็ได้รับรางวัล Asian Hospital Management 2007 : ด้าน Human Resource Development ซึ่งเป็นโรงพยาบาลภาครัฐแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศไทยในปัจจุบันที่รับรางวัลนี้ และจากจุดเริ่มต้นที่ศิริราช แนวคิด R2R ได้รับการเผยแพร่ไปทั่วประเทศ ภายใต้การลงนามความร่วมมือทางวิชาการในการเป็น

เครือข่ายสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้จากงานประจำสู่งานวิจัย (ตั้งแต่ สิงหาคม 2551)

ในส่วนของโครงการติดตาม เรามีกระบวนการที่ชัดเจน ใช้เกณฑ์ที่สอดคล้องนำไปสู่วิสัยทัศน์ โดยการสร้างคุณค่าจากงานประจำ ทำให้มีนวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างมากมายในแต่ละปี เป็นจุดเด่นที่ทำให้เราสามารถดึงเอากระบวนการหรือองค์ความรู้ที่ดี ๆ มาเผยแพร่และขยายผลไปทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้อีกด้วย ทำให้ศิริราชได้รับรางวัลจากองค์กรภายนอก เช่น รางวัลบริการภาครัฐแห่งชาติ (ก.พ.ร.) เป็นต้น สู่การสร้างคุณค่าทางสังคม โดยการสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นสถานที่ศึกษาดูงานหรือทำวิจัยของหน่วยงานหรือองค์กรภายนอก มีการจัดทำหนังสือเผยแพร่ไปทั่วประเทศ ทำให้เราได้รับการรับรองมาตรฐาน Advance HA เป็นแห่งแรกของประเทศ (กรกฎาคม 2557) รวมถึงโรงพยาบาลศิริราชปิยมหาราชการุณย์ผ่านการรับรองมาตรฐาน JCI เป็นแห่งแรกของโรงพยาบาลรัฐในประเทศ (มกราคม 2557)

ปัจจัยความสำเร็จ

- นโยบาย & ได้รับการสนับสนุน จากผู้นำ/ผู้บริหาร อย่างต่อเนื่อง
- มีผู้รับผิดชอบและทีมสนับสนุนที่ชัดเจน มีการบูรณาการของระบบคุณภาพอย่างเป็นองค์รวม และมุ่งเน้นการพัฒนาคน เพื่อให้เกิดการพัฒนางาน
- สร้างความมีส่วนร่วมและคุณค่าของทุกฝ่าย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญและระบบสนับสนุน สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และสังคมอย่างสมดุล
- มีการประเมินผล (ภายใน & ภายนอก) เพื่อพัฒนาต่อเนื่อง & ต่อยอดสู่ความเป็นเลิศ
- ใช้ Siriraj KM strategy (Link – Share – Learn) & SIRIRAJ culture ในการขับเคลื่อน
- ที่สำคัญคือ ชาวศิริราชมีความมุ่งมั่นในการทำดี เพื่อส่วนรวม

ก้าวต่อไป : ศิริราชสู่ HRO & HPO



ภาพที่ 3 แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2558 - 2562

ตั้งแต่ปี 2555 ศิริราชมีการกำหนดการพัฒนาคุณภาพโดยใช้เกณฑ์ TQA เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคณะฯ เพื่อให้เกิดการบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ ที่ผ่านมามีการดำเนินการในทุกภาคส่วนของคณะฯ แต่ในขณะนี้เรามีการทบทวนระบบงานใหญ่ ๆ ที่จะต้องมีการดำเนินการ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิด HPO (องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)) และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมโดยการใช้การจัดการความรู้

ปัญหาคุณภาพ

เนื่องจากความต้องการของผู้รับบริการไม่มีที่สิ้นสุด เพราะฉะนั้นเราจะต้องพยายามที่จะทำให้เรื่องของความเสี่ยงที่เราสามารถป้องกันได้ ขณะเดียวกันจะต้องมีการดูแลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และสามารถตอบสนองความต้องการได้ เพื่อลดข้อร้องเรียนหรือการฟ้องร้องลง โดยเฉพาะความเสี่ยงทางคลินิก (Clinical risk) ที่เป็นพื้นฐานสำคัญของคุณภาพ เพราะความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยจากกระบวนการ หรือกิจกรรมตรวจวินิจฉัย และการดูแลรักษาพยาบาลจนผู้ป่วยกลับบ้าน

ประเด็นสำคัญ

- โอกาสเกิดความสูญเสีย ส่งผลต่อผู้ป่วยและครอบครัว เกิดขึ้นได้ตั้งแต่เริ่มดูแลรักษา จนกระทั่งผู้ป่วยกลับไปใช้ชีวิตที่บ้าน
- ระดับความรุนแรง ตั้งแต่ เล็กน้อยไปจนถึงชีวิต
- มีผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม หรือจิตวิญญาณ

ลักษณะขององค์กรที่มุ่งให้เกิดความน่าไว้วางใจ (High reliability organization : HRO)

- มีความหลากหลายของลักษณะการทำงาน วิชาชีพ/พื้นฐานความรู้ มุมมองและประสบการณ์ (Hypercomplexity)
- ผลการทำงานที่ดีต้องอาศัยทีมต่างๆ (depend on task across the team)
- มีระดับการบังคับบัญชาและสายงานที่หลากหลาย มีกลุ่มวิชาชีพ (Extreme hierarchical differential)
- มีทีมงานและระดับการตัดสินใจที่ซับซ้อน (Multiple decision maker)
- สังคมต้องการให้แสดงความชัดเจน/โปร่งใส/คาดหวังสูง (High degree of accountability)
- ต้องการระบบการให้ข้อคิดเห็นจำนวนมาก ทันที (Need for frequent, immediate feedback)
- ต้องใช้ทีมช่วยเหลือเร่งด่วนเพื่อให้เกิดผลดีที่สุด (Compressed time constraints)

เป้าหมายคุณภาพ (Quality)

เรื่องของคุณภาพที่กล่าวถึงคือ การที่ทำให้เกิดคุณประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการ โดยต้องตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการคือ การเกิดผลลัพธ์ที่ดีและไม่มีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการให้บริการทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกันผู้ให้บริการต้องมุ่งเน้นการทำงานที่มีมาตรฐานทั้งมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานการบริการ สุดท้ายผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศได้

ศิริราชสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจะเป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยการ พัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินพันธกิจของคณะฯ โดยการตอบสนองและบรรลุวิสัยทัศน์ โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ (PDCA, Lean (CQI), R2R & Innovation) ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยในการดำเนินการเรามีเป้าหมายที่จะทำ ให้ศิริราชเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ เพราะสิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นจากการทำงานของเรานั้น มีการ พัฒนาระบบบริหารจัดการคณะฯ ด้วย TQA มีการสร้างและขยาย Best Practice ของคณะฯ รวมถึงการ พัฒนาการดูแลผู้ป่วยด้วย SiCT Plus, SICTT และมีการวัดดัชนีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุก ๆ 2 ปี

เส้นทางการพัฒนาคุณภาพศิริราชสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

จากการดำเนินการที่ผ่านมา ปัจจุบันอยู่ในระยะที่ 5 คือระยะของการพัฒนาสู่การสร้างวัฒนธรรม ความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (2555 - 2558) และต่อไป จะเป็นระยะที่ 6 คือระยะของการพัฒนาสู่องค์กรที่น่าไว้วางใจ (HRO) และองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) (2559 - 2562) โดยมีมุ่งเน้นการใช้ TQA, Siriraj CT Plus, Siriraj CTT, Innovation, KM & BP, Lean-R2R ในการขับเคลื่อน และมุ่งเป้าในการได้รับการรางวัล TQC ในปี 2559

High Reliability Concept เป็นแนวคิดที่ช่วยให้เกิดการส่งมอบการดูแลรักษาผู้ป่วยที่สร้างความน่า ไว้วางใจ (มีความปลอดภัย & คุณภาพสูง) ผสมผสาน mindset & culture เข้ากับการพัฒนาระบบงาน เริ่มต้นตั้งแต่ ฐานความคิด Mindset) ทำอย่างไรที่ทำให้คนของเรามีความตื่นรู้ (Mindfulness) ต่อความเสี่ยง เมื่อเห็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต้องรีบแก้ไขโดยเร็ว และเป็นการปฏิบัติโดยอัตโนมัติ (Culture) ดังนั้นกระบวนการ นี้จะต้องใช้ระบบคุณภาพและความปลอดภัย ใช้กระบวนการ/เกณฑ์/เครื่องมือต่างๆ เช่น Six Sigma, Lean, ISO, TQA/Baldrige, TQM เพื่อพัฒนาระบบงาน

ลักษณะขององค์กรที่น่าไว้วางใจ (HRO)

- ตื่นรู้ (highly alert)
- ไวต่อการรับรู้ ในสถานการณ์รอบข้าง

- ยอมรับว่าซับซ้อน ไม่ดาวน์เอาง่ายเข้าว่า
- ครุ่นคิด เอา nearmiss มาเป็นโอกาสพัฒนา
- พร้อมรับมือความเสี่ยงทุกสถานการณ์
- ยืดหยุ่น (flexible)
- สามารถปรับตัวได้(adaptable)

ศิริราชมุ่งสู่ HRO

- Concept & criteria : ทุกคน ทุกระดับ ทุกขั้นตอนการทำงานมุ่งสร้างความปลอดภัย มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ มากขึ้น
 - ตระหนัก ใส่ใจ (No harm)
 - ตื่นรู้ เปิดใจ เรียนรู้ ปรับปรุง ทั้งสภาพแวดล้อม ระบบงาน และพฤติกรรมผู้ใช้และผู้ให้บริการ (No blame, No shame)
- People : ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็น (อบรม/Siriraj Link-Share-Learn : KM)
- Process : จัดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ง่าย สามารถตรวจสอบงานด้วยตนเอง ใช้เครื่องมือคุณภาพที่เหมาะสม ประเมินและใช้ผลเพื่อพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ (Guideline/CPG, PI & KPI)
- Resources : คุ้มค่า เหมาะสม และเอื้อต่อการบรรลุเป้าประสงค์

High Performance Organization : HPO

องค์กรที่มีผลลัพธ์การดำเนินการทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง (> 5 ปี) โดยออกแบบระบบ/กระบวนการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทีมงานที่เข้าใจองค์กร งานและลูกค้า และการบริหารจัดการอย่างบูรณาการและมุ่งเป้า

ปัจจัยความสำเร็จสู่ HPO

1. คุณภาพการบริหารจัดการ (Quality of management) : TQA framework
2. สร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการ : Employee participation/empowerment (coordinate relationship, positive atmosphere, mutual trust)
3. มุ่งผลระยะยาว (Long-term Orientation) : KPI & Benchmark (LeTCI)
4. Continuous Improvement & Renewal : CQI (ADLI) & Innovation
5. Quality of Employees : Competency

เกณฑ์TQA เป็นเครื่องมือประเมินและพัฒนาองค์กร

- บริหารทุกทิศทางภายใต้การนำอย่างมีวิสัยทัศน์
- เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมุ่งมั่นตอบสนองความต้องการ
- รวบรวมและใช้สารสนเทศที่เหมาะสม เพื่อใช้วางแผนและบรรลุเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- พัฒนาและใช้ความสามารถพิเศษของบุคลากรในองค์กร
- บริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสีย ลดความผิดพลาด และส่งผลให้องค์กร มีประสิทธิผลใน

การดำเนินการในทุกพันธกิจ และการบริการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งจากมุมมองของลูกค้าและตลาด ขวัญกำลังใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และผลประกอบการด้านการเงิน ดีกว่าเป้าหมายและค่าเทียบเคียง

วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์ TQA คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

- เป็นการประเมินการบริหารจัดการในระดับองค์กร
- เป็นกลไกสร้างให้เกิดการบูรณาการของส่วนต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนให้คณะฯ ภาควิชา ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้
- เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- ค้นหาแนวทางและวิธีการในการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวมการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง และการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

ความลึกซึ้งของเกณฑ์TQA

เกณฑ์ตั้งคำถามเพื่อให้องค์กรพิจารณาว่า ข้อกำหนดต่าง ๆ ของระบบการบริหาร ดังนี้

1. การดำเนินการที่เป็นระบบหรือไม่ (Approach)
2. มีการนำระบบไปปฏิบัติอย่างจริงจัง สม่าเสมอ ทัวถึง หรือไม่ (Deploy)
3. มีการติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นหรือไม่ (Learning)
4. ผลการปรับปรุงในแต่ละเรื่องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายและทิศทางที่สถาบันมุ่งหวังไว้หรือไม่

(Integration)

5. ผลลัพธ์ของการปรับปรุงสร้างความยั่งยืนหรือไม่ (แข่งขันได้เป็นเลิศ LeTCI)

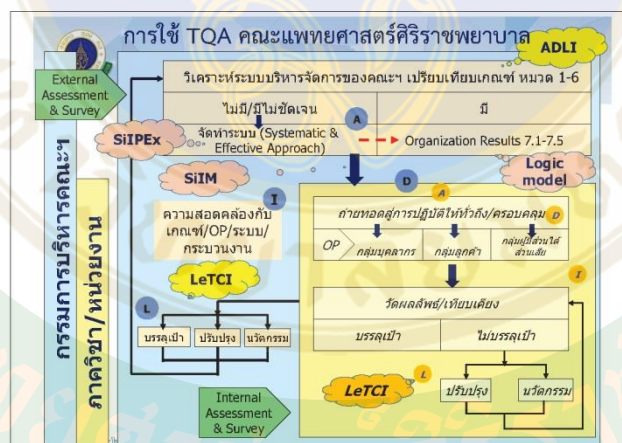
TQA Core Values

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)

2. การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the future)
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal responsibility)
4. มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective)
5. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)
6. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (Valuing Workforce Members and Partners)
7. ความคล่องตัว (Agility)
8. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)
9. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (Organizational and Personal Learning)
10. การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)
11. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact)

แนวทางการใช้เกณฑ์ TQA โดยผู้บริหารคณะฯ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการคณะฯ

ศิริราชมีการดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2555 แต่เป็นระยะของการเรียนรู้ อาจจะยังไม่เห็นผลได้อย่างชัดเจน แต่ ณ ปัจจุบัน (2558 - 2559) เริ่มเห็นผลได้ในบางส่วนแต่ยังไม่ทั้งหมด แต่คิดว่าการปรับปรุงระบบงานที่มีมาว่า 100 ปีนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็สามารถทำได้ เพราะเรามุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง



ภาพที่ 4 การใช้ TQA คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ในการดำเนินการนำ TQA มาใช้นั้น ผู้บริหารคณะฯ จะต้องทบทวนระบบงานตามเกณฑ์ของ TQA แล้วพิจารณาว่ามีหรือไม่ ถ้าไม่มีต้องปรับปรุง ถ้ามีสิ่งเหล่านั้นมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลหรือไม่ ก็ต้องดูที่ผลลัพธ์ จากนั้นก็ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติในระดับของภาควิชาและหน่วยงาน ดังนั้นในการดำเนินการหลายเรื่องต้องถ่ายทอดมาจากเจ้าของกระบวนการ หรือเป็นการทำงานร่วมกันในหลายวิชาชีพ และต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของคณะฯ ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้น ตัวชี้วัดคือสิ่งสำคัญที่คณะฯ กำลังดำเนินการที่จะร้อยเรียงตัวชี้วัด ว่าในแต่ละระดับนั้นรับผิดชอบด้านใดบ้าง

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ศาสตราจารย์ แพทย์หญิงดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

Siriraj KM

[Link](#) - [Share](#) - [Learn](#)

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวิสุทธิกษัตริย์ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0 2419 9009, 0 2419 9750

Email : sidkm@mahidol.ac.th, sirirajkm@gmail.com

Website : www.si.mahidol.ac.th/km

Facebook : <http://www.facebook.com/sirirajkm>