

บทเรียนการประชุมวิชาการงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2560

เรื่อง “ทำอย่างไร & ได้อะไรจากเกณฑ์ TQA”

วันศุกร์ที่ 10 พฤศจิกายน 2560 เวลา 8.30 – 10.15 น.

ณ ห้องประชุมตรีเพชร อาคาร ๑๐๐ ปี สมเด็จพระศรีนครินทร์ ชั้น 15

วิทยากร

ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (TQC ปี 2559)

คุณโสภี สงวนดีกุล

ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนธรรมาภิบาล สายออกบัตร

ธนาคารแห่งประเทศไทย (TQC ปี 2557)

ผู้ดำเนินการอภิปราย

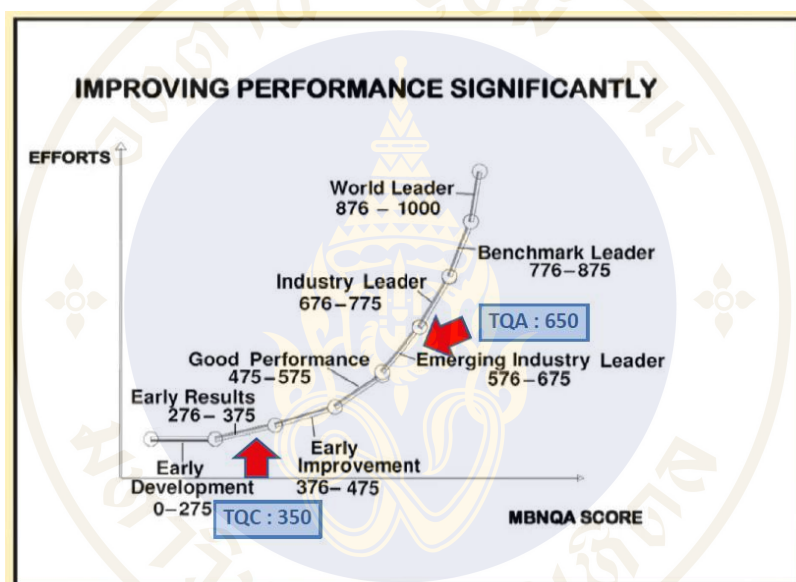
ผศ. นพ.บวรรัฐ วนดุรงค์วรรณ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

ผศ. นพ.บวรรัฐ วนดุรงค์วรรณ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ผู้ดำเนินการอภิปราย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหัวข้อเรื่อง “ทำอย่างไร & ได้อะไรจากเกณฑ์ TQA” กล่าวถึงที่มาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) เป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งในหลายประเทศทั่วโลกได้นำไปประยุกต์ใช้ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลบริหารจัดการที่ยอมรับจากนานาประเทศมากกว่า 70 ประเทศทั่วโลก ปัจจุบันในประเทศไทยเกณฑ์รางวัลคุณภาพ TQA มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหลายภาคส่วน เช่น มาตรฐานโรงพยาบาลและการบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation: HA) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPex)

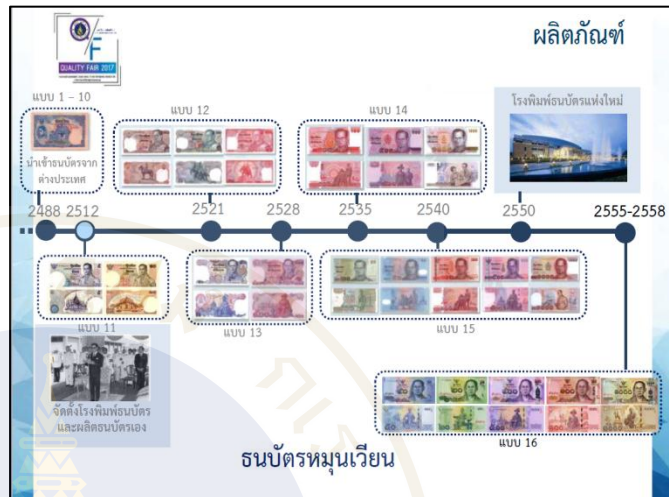
เกณฑ์ TQA มีหลักการประเมินทั้งหมด 7 ด้าน คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ซึ่งเป็นส่วนของกระบวนการ และสุดท้ายต้องมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ โดยในทุกด้านต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นวงจรในการขับเคลื่อนในการพัฒนา ซึ่งประเมินโดยคณะกรรมการให้รางวัลตามหมวดต่างๆ รวม 1,000 คะแนน ประกอบด้วย หมวดที่ 1-6 เป็นเรื่องของกระบวนการว่าเป็นระบบหรือไม่ มีการกระจายทั่วถึงทุกภาคส่วนทุกระดับขององค์กรหรือไม่ มีการเรียนรู้และบูรณาการเกิดขึ้นหรือไม่ และส่วนของผลลัพธ์ หมวด 7 นั้นมีการประเมินในหลายด้าน ทั้งระดับของผลลัพธ์ แนวโน้ม และคู่เทียบ โดยมีระดับคะแนนที่ได้รับรางวัล ดังนี้ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ระดับคะแนนที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จากนั้น **คุณโสภี สงวนดีกุล** ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนธรรมาภิบาล สายออกบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้เล่าถึงความเป็นมาของสายออกบัตรธนาคารว่า เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตามพันธกิจของธนาคารในการออกธนบัตรให้กับประชาชนเพื่อใช้ในระบบเศรษฐกิจ โดยมีวิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรผลิตและบริหารจัดการธนบัตรชั้นนำของโลก พันธกิจ คือ ผลิตและบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย เพื่อให้ธนบัตรหมุนเวียนมีสภาพดี ยากต่อการปลอมแปลง และเพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจเป็นที่เชื่อมั่นและพึงพอใจของประชาชน และมีค่านิยมร่วม คือ มั่นคงปลอดภัย ใส่ใจประสิทธิภาพ สื่อสารเข้าใจ เป็นคนดีที่เป็นแบบอย่าง (Security Efficiency Communication Role model) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางกรอบการดำเนินการ TQC, TQA

ในส่วนของผังโครงสร้างองค์กรสายออกบัตรธนาคาร ประกอบด้วย ฝ่ายโรงพิมพ์ธนบัตร ฝ่ายบริหารจัดการธนบัตรหรือแผนกขายโดยมีลูกค้า คือ ธนาคารพาณิชย์ ฝ่ายกลยุทธ์และวางแผนธนบัตร ฝ่ายวิจัยออกแบบบัตรธนาคาร ฝ่ายบัญชีและพัสดุ และฝ่ายบริหารและพัฒนาบุคลากร ในการกำกับองค์กรเป็นหัวใจสำคัญของการทำ TQA คือ ต้องมีผู้ดูแลภายใต้คณะกรรมการสายออกบัตรธนาคาร (กอบ.) ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 4 ท่าน และมีผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทย ในระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ จำนวน 4 ท่าน โดยมีที่ตั้งอยู่ที่พุทธมณฑล สาย 7 จังหวัดนครปฐม มีศูนย์จัดการธนบัตร ธปท. ทั่วประเทศ ทั้งหมด 10 แห่งกระจายตามภูมิภาคต่าง ๆ สำหรับผลิตภัณฑ์ มีออกมาหลายรูปแบบ (ภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 ผลิตภัณฑ์ (ธนบัตรหมุนเวียน)

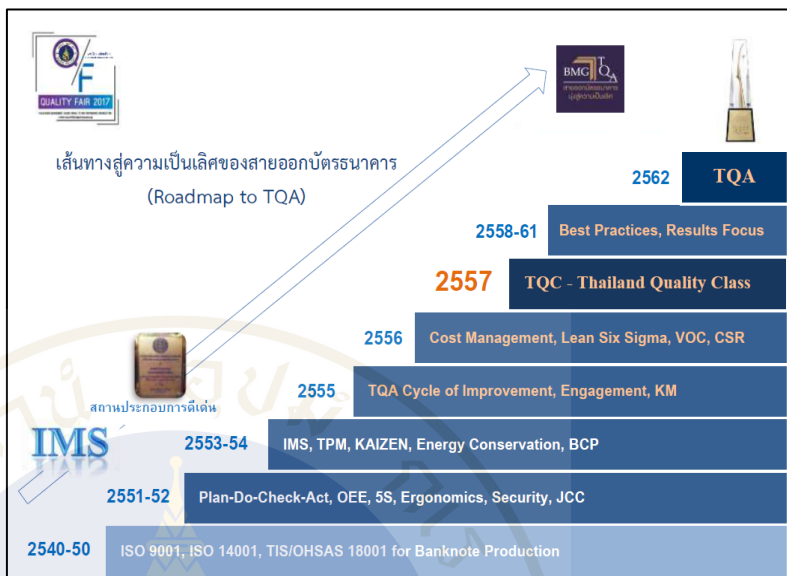
ปัจจุบัน คือธนบัตรแบบ 16 โดยธนบัตรชนิดราคา 1,000 บาท นั้น ได้รับรางวัล The Best Regional Banknote of the Year 2015 จาก High Security Printing Asia โดยได้ให้เหตุผลว่าธนบัตรของเราแสดงความเป็นไทย ทรงคุณค่า และผลิตภัณฑ์อีกรูปแบบ คือ ธนบัตรที่ระลึก เริ่มผลิตตั้งแต่ ปี พ.ศ.2530 – ปัจจุบัน

วงจรธนบัตร (Banknote Cycle) เป็นการเข้าสู่การทำ TQA คือ การกำหนดลูกค้า พันธมิตรหลัก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 ลูกค้า/พันธมิตรหลัก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธปท.

มีการประยุกต์ใช้เกณฑ์ TQA เพื่อเรียนรู้สถานะขององค์กรจากการจัดทำรายงาน และได้รับ Feedback Report โดยใช้เกณฑ์ TQA เพื่อทำให้มีกลไกการบูรณาการเป็นระบบยิ่งขึ้น ผลักดันให้ทุกส่วนงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) โดยมุ่งสู่กระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับองค์กร และการมุ่งเน้นความคล่องตัว โดยตั้งเส้นทางสู่ความเป็นเลิศของสายออกบัตรธนาคาร (Roadmap to TQA) โดยเริ่มต้นระบบการพัฒนาคุณภาพ ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 เส้นทางสู่ความเป็นเลิศของสายออกบัตรธนาคาร (Roadmap to TQA)

โดยเริ่มนำเกณฑ์ TQA มาใช้ในปี 2555 ซึ่งมีความยากและท้าทาย โดยต้องนำเกณฑ์มาศึกษา ตีโจทย์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ในมุมมองที่ว่าทำอะไรให้องค์กรดีขึ้น บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ไม่ใช่เพื่อให้ได้รับรางวัลเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารของธนาคารแห่งประเทศไทยจะกล่าวเสมอว่ารางวัลเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ในปี 2557 จึงส่งผลให้ได้รับรางวัล TQC

TQA ช่วยสร้างและทำให้เกิดระบบการทำงานโดยทุกคนมีส่วนร่วม เข้าใจตรงกัน ไปในทิศทางเดียวกัน ผลักดันองค์กรสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน อีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญคือการสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ การที่องค์กรจะเติบโตได้ต้องมีการถ่ายทอดความรู้ สร้างความรู้ให้ฝังตัวอยู่ในองค์กร ดร. วรพร ตั้งสง่าศักดิ์ศรี ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้กล่าวในงานรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557 ว่า “สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ เพื่อช่วยทำให้กระบวนการต่าง ๆ สอดประสานและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถใช้ประโยชน์จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกในการวางแผนปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรให้ดียิ่งขึ้น มุ่งสู่การเป็น World Class Organization ในด้านการผลิตและบริหารจัดการ ธนบัตร รวมถึงเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถดำเนินกิจการได้อย่างเหมาะสมต่อสภาพการณ์ขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน” ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญของการทำ TQA หรือ Sustainability

ช่วงต่อมา **ศ. พญ.ดวงมณี เลหาประสิทธิพร** รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ได้เล่าถึงการนำ TQA ในบริบทของศิริราช เนื่องจากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มีวิสัยทัศน์ คือเป็นสถาบันทางการแพทย์ของแผ่นดิน มุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีพันธกิจหลัก 3 ด้าน คือ การศึกษา การวิจัย และการบริการทางการแพทย์ ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก การที่จะทำได้ดีต้องมีเป้าหมาย มีกระบวนการที่มี คุณภาพ คุณธรรม ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและนำมาซึ่งศรัทธา และความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัย และคุณภาพชีวิต โดยคณะฯ รู้เป้าหมายและรู้ว่าต้องทำอะไร อีกส่วนหนึ่ง คือ ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วยกระบวนการในพันธกิจหลักต่าง ๆ ระบบสนับสนุนต่าง ๆ โดยนำมาตรฐานระดับสากลมาปรับกระบวนการให้ดี และในบางเรื่องให้คนนอกมาตรวจประเมินเพื่อให้รู้ว่าสิ่งที่ทำไปถูกทางหรือไม่ มีโอกาสที่จะพัฒนาอะไร อีกส่วนหนึ่งคือการจะเป็นเลิศ ต้องมีตัวชี้วัดที่เทียบเคียงคนอื่นได้ จากนั้นจึงตั้งกระบวนการว่าจะต้องทำอะไรต่อไป ตามมาตรฐานต่าง ๆ ต้องนำข้อเสนอแนะ และความต้องการของลูกค้ามาวิเคราะห์ กลับไปดูงานของตัวเองว่าเกี่ยวข้องกับพันธกิจไหน เป้าหมายของหน่วยงานคืออะไร เรื่องของด้านคุณภาพและการจัดการความรู้ มีการกำหนดในเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนผ่านการทำแผนกลยุทธ์ การนำระบบคุณภาพมาใช้ เกิดขึ้นในปี 2542 บรรจุในกลยุทธ์ ปี 2548 เมื่อถึงจุดหนึ่งของการนำมาตรฐานต่าง ๆ มาใช้และทำได้บรรลุเป้าหมายแล้ว จึงนำเกณฑ์ TQA มาใช้

ความคาดหวังในการนำเกณฑ์ TQA มาใช้ สิ่งสำคัญที่ทำให้สามารถขับเคลื่อนได้ คือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากเกณฑ์ TQA เน้นการบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ผลผลิตภาพ (productivity) ขององค์กรสูงขึ้น เพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า เพิ่มผลประกอบการที่ดี และแสดงประสิทธิภาพการเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงต้องทำ TQA ให้ครอบคลุมทั้งหมดจากข้างบนลงล่างและวิ่งข้างในทุกทิศทาง โดยมอบหมายให้ทีมพัฒนาคุณภาพเข้ามาดูแล มีออกแบบฝ่ายสนับสนุนให้ทำงานบูรณาการมากขึ้น ศิริราชผ่านกระบวนการพัฒนาต่าง ๆ มีการใช้เครื่องมือคุณภาพหลากหลาย และมีการพัฒนาเครื่องมือคุณภาพที่เป็นของศิริราช โดยเรียนรู้จากภายนอกแล้วกลับมาดูว่าตัวตนของเราคืออะไร และออกแบบว่าเป็นอย่างไร รวมถึงมีการวัดผลเพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่คิดใช่หรือไม่

ด้านการจัดการความรู้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ ปี 2548 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นที่ปรึกษา มีการจัดตั้งหน่วยงานจัดการความรู้ มีการประเมินองค์กรเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (KMA) ตามเกณฑ์ TQA จากผลการประเมินพบว่าผลลัพธ์ของ KM ไม่สอดคล้องกับผลลัพธ์องค์กร จึงเป็นที่มาของการหาแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของคณะฯ โดยตั้งเป้าหมาย นำเกณฑ์มาใช้ และปรับประยุกต์ใช้ จึงได้ Siriraj Link-Share-Learn (ภาพที่ 5)



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn



ภาพที่ 5 Siriraj Link-Share-Learn

ซึ่งทำให้รับทราบหน้าที่ของทีมงานกลางในการทำงาน เกิดการเรียนรู้ เกิดความรู้ขึ้นต้องมีการขยายผลให้หน่วยงานอื่น ๆ ใช้ สิ่งสำคัญต้องมีการติดตามประเมินผลทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความยั่งยืนได้ ทำให้เกิดรูปแบบในการทำงาน สร้างให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ขยายผล เจ้าของงานต้องเป็นคนทำ การทำงานต้องมีการพัฒนาปรับปรุงและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม จึงต้องใช้ข้อมูลมาช่วย รู้คู่แข่ง คู่เทียบ วิเคราะห์ตัวเองว่าไปถึงเป้าหมายหรือไม่ ระหว่างดำเนินการถ้าปรับปรุงกระบวนการได้ก็ควรทำ ถ้าวิธีเดิมไม่ได้ผลต้องสร้างรูปแบบใหม่ที่มีความต่าง คือ การสร้างนวัตกรรมเมื่อเกิดแล้วต้องดูว่ามี Best practice หรือไม่ ถ้ามีต้องนำไปขยายผลอย่างรวดเร็ว เพื่อยกระดับองค์กรไปด้วยกัน เรื่องไหนสามารถให้กับสังคมได้ก็ให้ต่อ

Community of practice : CoP หรือชุมชนนักปฏิบัติ นั้น เรียนรู้จากการเริ่มทำงานเฉพาะกลุ่มเป็นผู้รู้ เจอกันแลกเปลี่ยนในประเด็นที่ลงลึก คิดว่าเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ดีทำให้สมรรถนะหลักเราดีขึ้น ความเชี่ยวชาญดีขึ้นจากการเรียนรู้ พบว่า จากองค์กรที่มีขนาดใหญ่จึงแปลงเรื่อง CoP ที่ลงลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญให้กระจายเป็นเรื่องที่ common เป็นเรื่องของสหสาขาที่มาร่วมกัน โดยมีคนกลางและนำ KM มาช่วย ไม่เช่นนั้นจะเป็นเรื่องยาก เนื่องจากการทำงานข้ามระหว่างสายงานนั้นเป็นเรื่องยาก การใช้บรรยากาศนี้ทำให้เกิดการสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน



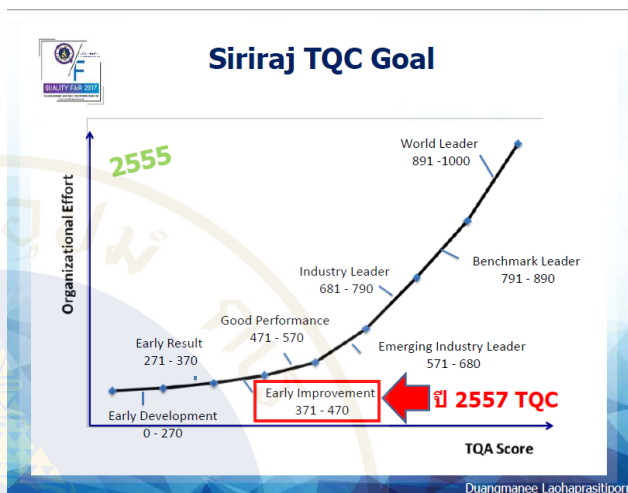
มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

The Faculty of Medicine Siriraj Hospital Knowledge Management

Link - Share - Learn

จากการดำเนินการตามเส้นทางคุณภาพ พบว่า KM เป็นตัวสนับสนุนการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจากเกณฑ์ TQA พบว่าหมวด KM อยู่ฐานล่างของตัวเกณฑ์และ integrate เข้าไปในทุกหมวด เรื่องคุณภาพมีการปรับปรุงงาน มีมาตรฐาน ได้รับการรับรอง แต่ผลลัพธ์ร่วมขององค์กรยังได้ไม่ดี ร่วมกันกำหนด Framework โดยใช้ TQA เพื่อมุ่งเป้าเดียวกัน หากกระบวนการจากข้างบน โดยต้องลงมาดูว่าระบบที่ดีควรจะเป็นอย่างไรและถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติไม่ใช่ต่างคนต่างทำระบบงานเอง จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่สามารถทำได้ดี และเกิดการบูรณาการในทุกพันธกิจ การนำ TQA มาใช้มีการปรึกษากันในทีมผู้บริหารว่า TQA เป็นเกณฑ์ภาพรวมขององค์กร เป็นเกณฑ์ที่ผู้บริหารต้องดูแล ทำให้เห็น และนำลงสู่การปฏิบัติทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องยาก เกณฑ์ไม่ได้บอกว่าต้องทำอะไร ต้องไปตีโจทย์เองว่าต้องทำอะไร ต้องรู้ตัวเอง รู้เกณฑ์ รู้ว่าคนของเราเป็นอย่างไร อยากให้คนของเราเป็นอย่างไร ผู้บริหารทุกคนต้อง



ภาพที่ 6 Siriraj TQA Goal

สัญญาว่าจะดำเนินการไปด้วยกัน โดยมีการปักธงกำหนดเป้าหมาย (ภาพที่ 6) ว่าปี 2557 จะเข้าสู่กระบวนการให้มีคนมาประเมิน การปักธงรางวัลไม่ได้บอกว่าต้องได้รางวัล แต่ให้มาประเมินเราเพื่อเห็นมุมมองจากภายนอกกว่าระบบที่เราเป็นอย่างไร ใช่หรือไม่ในมุมมองของผู้ประเมินที่เป็นผู้รู้กับจุดที่เป็นจุดแข็งของเรา สะท้อนจากคนภายนอกเป็นข้อดีทำให้เปิดมุมมองมากขึ้น จึงนำผลตรงนี้มาประเมิน เกณฑ์ทำให้เราประเมินตนเอง ทำให้รู้จุดที่ดี มีสิ่งใดต้องนำไปปรับปรุง และวัดผลตามตัวชี้วัด วัดดูประสพธ์ของการนำเกณฑ์ TQA มาใช้เพื่อประเมินและพัฒนาระบบบริหารจัดการของคนๆ หนึ่ง ความเป็นเลิศและยั่งยืน กำหนดพัฒนา บูรณาการระบบงานหลักและระบบสนับสนุนของคนๆ หนึ่ง ทั้ง 3 พันธกิจหลัก โดยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของคนๆ หนึ่ง รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในการปฏิบัติงานทุกระดับ ในทิศทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลิตภาพเป็นองค์กรรวมทำให้คนๆ หนึ่งเจริญเติบโตและเป็นเลิศ และส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคล หน่วยงาน และคนๆ หนึ่ง รวมทั้งเป็นต้นแบบของประเทศและภูมิภาคเพื่อสร้างความยั่งยืน

จากนั้นหา Gap นำมาออกแบบระบบ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จำนวน 19 เรื่อง และถ่ายทอดไปภาควิชา/หน่วยงานเพื่อให้สำเร็จโดยมีผู้บริหารสนับสนุน มีการปรับแนวคิดเป็น ADLI สุดท้ายต้องตอบได้ว่าระบบดีหรือยัง มีประสิทธิภาพ เป็น Best practice หรือไม่ ผู้บริหารต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งไม่ใช่เฉพาะ

