

ถอดบทเรียนจากประชุมวิชาการ Quality Conference ครั้งที่ 5/2553

เรื่อง KM กับการสร้างสรรคงานประจำอย่างยั่งยืน

วันที่ 14 พฤษภาคม 2553 ณ ห้องประชุมมหิตยาสารกิตติคุณ ตึกสยามินทร์ ชั้น 7

ผู้ร่วมเสวนา

ทีมงานโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)

นางสรินยา งามทิพย์วัฒนา

นางสาวรวีวรรณ กิตติพลวงษ์วนิช

ทีมงาน คลินิกออสโตมีและแผล

นางสาวจุฬาร ประสังสิต

นางสาววิมลลักษณ์ ชัยศักษชาติ

ผู้วิพากษ์

ผศ. นพ.ธีระ ฤชตระกูล ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ดร.ยุวดี เกตสัมพันธ์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ผู้ดำเนินรายการ

นางสาวณิศา เพ็ชรรัตน์

1. ทีมงานคลินิกออสโตมีและแผล

วิทยากร : นางสาวจุฬาร ประสังสิต และนางสาววิมลลักษณ์ ชัยศักษชาติ

คลินิกออสโตมีและแผล เป็นการรวมตัวของพยาบาลจากทุกงานการพยาบาลที่สนใจการดูแลกลุ่มผู้ป่วยในเรื่องเดียวกัน คือการดูแลกลุ่มผู้ป่วยแผลเรื้อรังเช่นแผลกดทับ แผลรูละลุ กลุ่มผู้ป่วยที่มีลำไส้เปิดทางหน้าท้อง แผลผิวหนังจากการกลืนปัสสาวะ อูจาจะไม่ได้ โดยพยาบาลที่ดูแลผู้ป่วยกลุ่มนี้คือ Enterostomal Therapy Nurses หน้าที่หลักของกลุ่มคือ การพัฒนาทักษะในการดูแลผู้ป่วย และนำความรู้ใหม่ๆ ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ มาเผยแพร่ในองค์กรเพื่อยกระดับการดูแลรักษาผู้ป่วยไปสู่ระดับสากล

จุดเริ่มต้นของการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ เนื่องจากประสบปัญหาด้านบุคคลและการจัดการกลุ่มผู้ป่วยอย่างเป็นระบบ (man & management) คือ ทีมงานมีความรู้ และทักษะ ประสบการณ์ที่ต่างกัน รวมถึงแนวทางในเรื่องการจัดการระบบดูแลผู้ป่วยที่ยังไม่ชัดเจน จึงมีการนำ CoP เข้ามาขับเคลื่อนเพื่อจัดการปัญหาข้างต้น โดยใช้วิธีการสนทนาแบบ dialogue **ทุกคนเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น จึงเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน** และนำไปสู่การจัดการระบบด้านบุคคลคือ ระบบการขึ้นเวร **ให้พี่สอนน้อง สร้างความมั่นใจให้น้อง** นอกจากนั้นยังมีเทคนิคการเล่าเรื่อง ซึ่งต้องถ่ายทอดความรู้สึกจริง ให้เห็นภาพ มีชีวิตชีวา และให้คนในกลุ่ม CoP ร่วมกันตีความ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถึงความรู้ และจัดเก็บความรู้จากผู้มีประสบการณ์ นอกจากนั้นสมาชิกในกลุ่มยังหาความรู้เพิ่มเติมจากตำรา หนังสือ เว็บไซต์ และแหล่งความรู้

ต่างๆ โดยเฉพาะจากผู้เชี่ยวชาญ นำมาใช้ในการทำงาน พูดคุยกับเพื่อนๆในกลุ่ม บันทึก และเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ โดยเขียนในลักษณะการเล่าเรื่องถ่ายทอด บรรยายให้เห็นภาพ และเกิดความรู้สึก จนสุดท้ายเกิดเป็นขั้นตอนแนวปฏิบัติในการดูแลแผลผู้ป่วยของคณะฯ ตามลำดับ ปัญหาต่อมาคือ ปัญหาที่เกิดจากระบบการดูแล กลุ่มได้มีการพัฒนาคุณภาพโดยใช้กระบวนการ Six Sigma ในการดูแลแผลผู้ป่วยที่ควบคุมการขับถ่ายไม่ได้ และมีการเผยแพร่ผ่านทางหนังสือ และเว็บไซต์ ประเด็นถัดไปที่กลุ่มสนใจนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ ผู้ป่วยที่มีแผลลำไส้เปิดที่หน้าท้อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแบบสหสาขาวิชาชีพ โดยจัดทำออกมาเป็นกระบวนการขั้นตอนในการดูแลผู้ป่วยที่ชัดเจนตั้งแต่ผู้ป่วยเข้ามารับการรักษาจนกระทั่งกลับบ้าน

การเข้าถึง และการเผยแพร่ความรู้ จากการจัดตั้ง CoP แผลและออสโตมีขึ้น ซึ่งมีทั้งเวทีจริงในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่มาพบปะพูดคุยกัน และเวทีเสมือนคือ เว็บไซต์การจัดการความรู้ โดยมีAdmin ทำหน้าที่นำความรู้ขึ้นเผยแพร่ และนำข้อสงสัยต่างๆ ที่มาจากกระดานเว็บไซต์ เข้ามาพูดคุย และร่วมกันหาคำตอบ รวมทั้งการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรมในเรื่องแผลกดทับ การทำworkshop กลุ่มเล็กๆ ภายใน และภายนอกคณะฯ นอกจากนั้นยังมีการกระจายความรู้ โดยจัดประชุมวิชาการระดับประเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์จากประเทศต่างๆ มีการเผยแพร่ความรู้เรื่องแผลกดทับโดยการจัดทำหนังสือเรื่องศาสตร์และศิลป์ในการดูแลแผลกดทับขึ้น และท้ายที่สุดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกคณะฯ ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีในการดูแลรักษาผู้ป่วย และผลลัพธ์ที่ได้ก็คือ ระดับความพึงพอใจของผู้ป่วยที่ดี และข้อเสนอแนะ ซึ่งนำมาสู่การพัฒนาในเรื่องขั้นตอนการเข้ารับบริการของผู้ป่วยที่ลดระยะเวลา และลดขั้นตอนต่างๆในการเข้าถึงการบริการที่คลินิกออสโตมีและแผล ทำให้ผู้ป่วยเกิดความสะดวกสบาย ไม่เสียเวลา นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาระบบการค้นหาข้อมูล โดยมีการพัฒนาจากแฟ้มบันทึกข้อมูลผู้ป่วยแบบกระดาษ เป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่ายสะดวก และรวดเร็วขึ้น

2. โครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)

วิทยากร : นางสรินยา งามทิพย์วัฒนา และนางสาววิวรรณ กิตติพลวงษ์นิช

โครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) พันธกิจของงานคือ สร้างระบบบริหารจัดการให้เกิด self service research เพื่อเป็นการต่อยอดการทำงาน นอกจากนั้น โดยใช้การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อผลักดันการพัฒนาความสามารถบุคลากรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามท้องถื่นที่ต้องการ โดยทาง R2R มีส่วนในการสนับสนุนพันธกิจของคณะฯ ทั้งทางด้านวิจัย บริการ **เน้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ** โดยสิ่งที่ทาง R2R มุ่งหวังคือ บริการที่ดีกับผู้ป่วย เกิดแนวทางปฏิบัติสำหรับองค์กรในการดูแลรักษาผู้ป่วย และสร้างผลงานวิจัย และตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ นอกจากนั้น R2R **ยังสนับสนุนให้คนทำงานเป็น knowledge worker**

จุดเริ่มต้นของการนำการจัดการความรู้มาใช้ นั้น R2R เริ่มต้นจากความไม่เชื่อว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้แล้วจะทำให้การดำเนินการวิจัยประสบความสำเร็จ ในการจัด workshop R2R ครั้งแรก มีลักษณะเป็นการบรรยาย ทำงานกลุ่ม มีการบ้านต่อเนื่องเป็นเวลา 5 วัน เพื่อให้พร้อมส่งเป็นโครงร่างงานวิจัย

ให้กับ R2R ซึ่งผลประเมินจากการจัด workshop R2R ในครั้งนั้น ผู้เข้าร่วมกิจกรรมยังไม่ได้ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการทำวิจัยตามเป้าหมายที่วางไว้ ทางทีมงานจึงปรึกษากันว่าจะทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ที่ง่ายขึ้น เป็นสาเหตุให้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ที่ปรึกษาโครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) ได้แนะนำให้ดำเนินการจัดการความรู้เข้ามาใช้โดยใช้เทคนิค Success Storytelling **ซึ่งไม่จำเป็นต้องนำเรื่องใหญ่ๆ** ที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว สามารถนำเรื่องเล็กๆ ที่สำเร็จมาแล้ว โดย R2R นำคนที่เขียนโครงร่างวิจัยตัวจริงมาเป็นผู้เล่า นอกจากนั้นทางทีมยังมีการหาข้อมูลเพิ่มเติมว่า สามารถนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการดำเนินการ R2R ได้ทั้งระบบ นอกจากให้ความรู้กับลูกค้ำแล้ว ทาง R2R ยังให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นต้องเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถในการเรื่องการวิจัยให้กับทีมงานด้วย จึงมีการจัด KM session ทุกวันศุกร์ โดยนำงานวิจัยต่างๆ ที่ส่งมาอ่านร่วมกัน เรียนรู้จากของจริงร่วมกัน ซึ่งบุคลากรในหน่วยงาน R2R ทุกคนสามารถแนะนำข้อมูลเบื้องต้น ตอบคำถาม ข้อเสนอ **ให้กับผู้ที่มาติดต่อหน่วยงานได้** นอกจากนั้น R2R ยังมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อติดตามช่วยเหลือโครงการวิจัยต่างๆ ทุก 2 สัปดาห์ กิจกรรมต่างๆ ที่ R2R จัดขึ้นจะ**แทรกเทคนิค Success Storytelling เสมอ** โดยมีการขยายไปตามภาควิชาต่างๆ ด้วยการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบสหสาขาวิชาชีพ

ส่วนกิจกรรม R2R นั้น มีการแทรกการจัดการความรู้เข้าไปใช้ ตั้งแต่เริ่มวางแผนพัฒนางานวิจัย จนถึงขั้นตอนการตีพิมพ์งานวิจัย ในแต่ละกิจกรรมจะมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป แต่ได้นำเทคนิค Success Storytelling เน้นในเรื่องการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหาองค์ความรู้ใหม่ๆ แทรกเข้าไปทุกกิจกรรม เคล็ดวิชา 3 ข ที่น่าสนใจของ R2R คือ ข แชร์ (Share) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ข เชียร์ และ ข ชื่นชม จากหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นการให้กำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน

โดยการจัดกิจกรรม Success Storytelling แต่ละครั้ง จะกำหนดคร่าวๆ ให้ผู้เข้าร่วมไม่เกิน 50 คน มีการเชิญทีมที่ประสบความสำเร็จมาแบ่งปันประสบการณ์อย่างน้อย 3 ทีม ทีมละ 2-3 คน ซึ่งเราจะมีเตรียมการ เตรียมประเด็นก่อน เช่น ความสำเร็จในการทำงานอย่างไร หลังจากที่ได้แบ่งปันประสบการณ์แล้ว จะมีการสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทำAAR ร่วมกัน ซึ่งการทำ AAR นั้น จะเป็นการ mapping กลุ่มที่มีความสนใจในการทำวิจัยแนวเดียวกัน คล้ายๆ กัน เพื่อทางทีมงานจะเข้าไปสนับสนุนได้สะดวกรวดเร็วขึ้น

R2R มีการติดต่อหารือให้กับคนทำงาน โดยการเชิญวิทยากรที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มาเล่า บุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร และนอกองค์กร ต่างให้ความสนใจตอบรับเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นอย่างดี เมื่อมองในตัวตนวิจัย ทาง R2R มองว่าน่าจะต่อยอดเพิ่มคุณภาพให้กับตัวตนวิจัย โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านงานวิจัยเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทีมวิจัยต่างๆ

ในส่วนของระบบติดตามนั้น R2R มีโครงการสานสัมพันธ์ช่วยเหลือกันกันพื้นที่พี่น้อง ซึ่งจะมีอาจารย์แพทย์ และทีมงานเข้าไปช่วยติดตามการทำงานวิจัยของทีมที่ได้รับทุนไปแล้วให้ดำเนินงานได้ตามแผนที่ทีมวางไว้ โดยมีทีมวิจัยน้องใหม่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงานวิจัยด้วย ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทาง R2R ได้เรียนรู้กับทีมวิจัย ทีมใหม่ๆ ก็ได้เรียนรู้กับผู้วิจัยไปด้วยกัน ทั้งนี้มองว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือของการพัฒนาคุณภาพ Care Team และ R2R สามารถทำงานร่วมเป็นวงเดียวกันได้ สามารถดำเนินการไปด้วยกันได้ ไม่จำเป็นต้องแยกวงกัน และจากผลการดำเนินการของ R2R ที่ผ่านมานั้น มีความก้าวหน้าเป็นอย่างมากหลังจากมีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ คณะฯ ได้เป็น

ต้นแบบในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการพัฒนางานประจำส่วนงานวิจัย มีหลายๆองค์กรเข้ามาศึกษาดูงาน ในปี 2550 คณะฯ ได้รับรางวัลชนะเลิศ Asian Hospital Management สาขา Human Resource Development ซึ่งโรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลของรัฐแห่งแรก และแห่งเดียวจนถึงปัจจุบันที่ได้รับรางวัลในครั้งนี้ โดยที่มาของการได้รับรางวัลนี้คือ R2R สามารถทำให้องค์กรในองค์กรส่งเสริมการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ลดการสูญเสีย บุคลากรเกิดการพัฒนา และเรียนรู้ไปได้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากกับการพัฒนาบุคลากร

จากประสบการณ์ในการนำการจัดการความรู้ขับเคลื่อน R2R ทางทีมมองว่า เคล็ดลับวิชา KM ไม่ว่าจะเป็นเป็นบุคลากรในหน่วยงานไหน ก็สามารถนำไปใช้ได้ เป็นเครื่องมือที่มีพลัง มีชีวิตชีวา นอกจากนั้นการนำ Success Storytelling มาใช้ประกอบการเรียนการสอนในการทำงานวิจัยจะทำให้เห็นภาพชัดกว่าการฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว และที่สำคัญเป็นการจัดกิจกรรมที่ผู้จัดและทีมงานมีความสุข

ช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้วิพากษ์ : ผศ. นพ. ชีระ ฤชตระกูล และดร. ยุติ เกตสัมพันธ์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

จากทีมคลินิกออสโตมีและแผล

แรงบันดาลใจสำคัญ ที่ทำให้บุคลากรเข้ามาทำงานในส่วนนี้เป็นจำนวนมาก เนื่องจากรุ่นพี่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อรุ่นน้อง ชักชวนรุ่นน้องให้มาลองทำงานในส่วนนี้ด้วยความสมัครใจ และรุ่นพี่แสดงวิสัยทัศน์ให้รุ่นน้องเห็นว่าการที่มีประโยชน์ต่อผู้ป่วยอย่างไร สามารถนำไปสู่การต่อยอดอะไรได้บ้าง

ในทีมนี้เป็นการเริ่มทำการจัดการความรู้ในระดับปัจเจกบุคคล **เริ่มทำงานด้วยใจ** สิ่งที่ต้องใจคือการคือ ผู้ป่วย ตั้งแต่เริ่มที่ตัวเอง ทีม เครือข่ายทั้งที่เป็นวิชาชีพเดียวกัน และเป็นสหสาขาวิชาชีพ มีการสร้างสรรค์งานร่วมกัน สิ่งสำคัญของทีมนี้คือ **การดำเนินการจัดการความรู้เริ่มต้นด้วยใจ มีการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ สร้าง แสวงหาความรู้ จากการดูแลรักษาผู้ป่วยในกรณีต่างๆ นำมารวบรวม กลั่นกรอง ประมวลความรู้ที่มีอยู่ นำมาแลกเปลี่ยนผ่านเวทีต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา จนสุดท้ายเกิดการนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง สามารถต่อยอดสู่งานวิจัยในอนาคตได้ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่ชัดเจน**

หากมองจากทีมนี้นำมาเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆแล้ว พบว่า การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงเริ่มต้นจากใจ หากกลุ่มที่สนใจเรื่องเดียวกัน มองไปด้วยกัน นำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาช่วยสร้างสรรค์ โดย**พี่กับน้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เปิดใจรับกันและกัน** สอดคล้องกับ Seniority ซึ่งเป็นวัฒนธรรมศิริราช โดยมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้เข้ามาเสริมคือ Link - Share - Learn เรียนรู้จากกลุ่ม พี่สอนน้องแลกเปลี่ยนประสบการณ์ นำสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งความรู้ต่างๆ จะถูกถ่ายทอด และฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล สุดท้ายคือการเชื่อมโยงกลุ่มเครือข่ายต่างๆ เพื่อช่วยให้งานชัดเจน ราบรื่นขึ้น รวดเร็วขึ้น เห็นได้ว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเอง ทีมงาน หน่วยงาน และเกิดความก้าวหน้าไปสู่ระดับประเทศ หากทุกหน่วยงานมีการดำเนินการเช่นนี้ คณะฯ จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ

โครงการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R)

การจัดการความรู้มีพลังช่วยสร้างศักยภาพของคนที่ยากคิด ยากทำงานวิจัย แต่ไม่มีความรู้ โดยให้ผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ทางด้านงานวิจัยมาเป็นที่ปรึกษาขั้นต้นให้กับผู้ทำงานวิจัย เป็นตัวอย่างหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในการทำงานแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเห็นได้ชัด เมื่อมองในเรื่อง**การจัดการความรู้นั้น เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ของใหม่ของแปลก**แต่เป็นปัญหาที่เจออยู่หน้างาน แล้วช่วยกันหาคำตอบในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างไร ตั้งแต่การพูดคุย การดูแบบอย่างจากรุ่นพี่ สุดท้ายความรู้ต่างๆที่ได้ ควรทำการจัดเก็บเป็นความรู้พร้อมเผยแพร่ให้กับผู้อื่นๆได้นำความรู้เหล่านั้นไปใช้ได้ตลอดเวลา

ผู้สัถกบทเรียน

นางสาวปารวี สยัดพานิช

ผู้ตรวจทาน

ศาสตราจารย์แพทย์หญิงดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

