



มหาวิทยาลัยมหิดล
คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี

คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล



สำหรับความภาคภูมิใจที่ได้รับรางวัลในครั้งนี้ การที่คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นในด้านนวัตกรรม (TQC Plus Innovation) เกิดจากความร่วมแรงร่วมใจของชาวรามธิบดี ที่มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพและรักษามาตรฐานการทำงาน ผ่านคำนิยาม : มุ่งเรียนรู้ คู่คุณธรรม ใฝ่คุณภาพ ร่วมสานภารกิจ คิดนอกกรอบ รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ได้อย่างภาคภูมิใจ นับเป็นรางวัลอันทรงเกียรติกับชาวรามธิบดีเป็นอย่างยิ่ง ที่นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดี ให้เกิดความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายคำนึงถึงประโยชน์ต่อผู้รับบริการและประเทศชาติเป็นสำคัญ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์ปิยะมิตร ศรีธรา
คณบดีคณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี
มหาวิทยาลัยมหิดล

ลักษณะองค์กร

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ.2508 เปิดดำเนินการเมื่อ พ.ศ.2512 มีจุดมุ่งหมายในการสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ทางการแพทย์และการพยาบาลตลอดจนวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิจัย มีโรงพยาบาล ศูนย์การแพทย์ และศูนย์ความเป็นเลิศ ให้บริการด้านสุขภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย ลักษณะพิเศษของคณะฯ คือ มีการผลิตบัณฑิตทั้งสาขาแพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ และวิทยาศาสตร์สุขภาพ ในคณะเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ “เป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในระดับสากล” และใช้ค่านิยม “มุ่งเรียนรู้ คู่คุณธรรม ใฝ่คุณภาพ ร่วมสานภารกิจ คิดนอกกรอบ รับผิดชอบต่อสังคม” เป็นหลักในการทำงาน

คณะฯ จัดการศึกษาในระดับปริญญาตรี 4 หลักสูตร (แพทยศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ วิทยาศาสตร์สาขาความผิดปกติของการสื่อความหมาย และวิทยาศาสตร์สาขาปฏิบัติการฉุกเฉินการแพทย์) การศึกษา

ระดับบัณฑิตศึกษา 26 หลักสูตร (ปริญญาโท 18 หลักสูตร ปริญญาเอก 7 หลักสูตร ประกาศนียบัตรชั้นสูง 1 หลักสูตร) และการศึกษาาระดับวุฒิมัธยมศึกษาตอนปลายในการประกอบวิชาชีพเวชกรรม 114 หลักสูตร (การฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้าน 29 หลักสูตร การฝึกอบรมแพทย์ประจำบ้านต่อยอด 84 หลักสูตร การฝึกอบรมพยาบาลชั้นสูงระดับวุฒิมัธยมศึกษา 1 หลักสูตร)

คณะฯ มี 2 วิทยาเขต คือ (1) คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี วิทยาเขตพญาไท (2) สถาบันการแพทย์จักรีนฤพดินทร์ (CNMI) อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ ซึ่ง CNMI ได้เริ่มให้บริการผู้ป่วยตั้งแต่ พ.ศ. 2560 เป็นแหล่งการเรียนรู้ของนักศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ.2562 และจะเป็นที่ฝึกของนักศึกษาแพทย์ตามหลักสูตรใหม่ตั้งแต่ พ.ศ.2563

คณะฯ มีบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนรวมทั้งหมด 11,505 คน มีอุปกรณ์และเทคโนโลยีทางการแพทย์ขั้นก้าวหน้า เพื่อให้สามารถรับผู้ป่วยโรคซับซ้อนที่ถูกละเลยได้

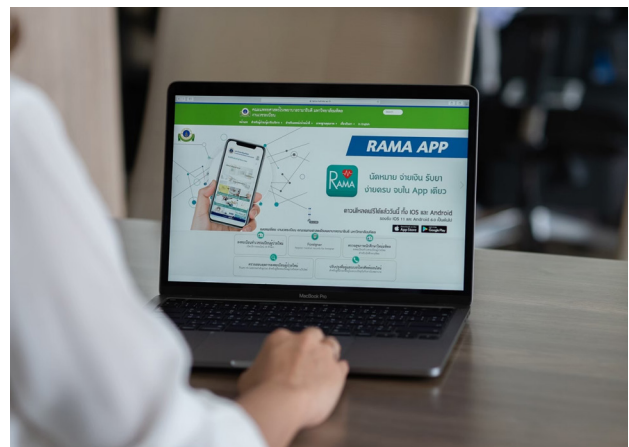


สิ่งสำคัญที่มีผลต่อ วิธีการดำเนินงาน

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญขององค์กร ได้แก่

- 1) การกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการ
- 2) การวางแผนพัฒนาและบูรณาการการทำงานในทุกพันธกิจ ทั้งด้าน การศึกษา วิจัย และดูแลสุขภาพ โดยถ่ายทอดสู่บุคลากรทุกระดับ
- 3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัว การเตรียมความพร้อม และการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) การนำอย่างมีวิสัยทัศน์ของทีมผู้บริหารทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ เช่น รูปแบบการบริหารจัดการที่คล่องตัวและตอบสนองความต้องการ หลักสูตรแพทยศาสตรบัณฑิตควววิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อส่งเสริมนวัตกรรมทางการแพทย์ที่ผู้เชี่ยวชาญในสาขาอื่นๆ มาทำงานร่วมกับบุคลากรทางการแพทย์ รวมทั้งการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาคุณภาพและขอรับรองตามมาตรฐานต่างๆ ในพันธกิจการ ศึกษาและการดูแลสุขภาพ
- 5) การใช้ความเชี่ยวชาญจากสมรรถนะหลักขององค์กรในทุกพันธกิจ ทำให้มีการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่ทันสมัยในการดูแลผู้ป่วยโรคซับซ้อน มีโครงการวิจัยขนาดใหญ่เป็นฐานสำหรับการต่อยอด

- 6) การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล ทั้งด้านวิชาการและด้านนโยบาย ทั้งกับภาครัฐและกับภาคเอกชน ทำให้บุคลากรของคณะสามารถติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและจุดประกายให้เกิดแผนงานโครงการริเริ่มใหม่ๆ นำไปสู่การขึ้นนำสังคมทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ
- 7) การออกแบบระบบงานที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างวิชาชีพ และระหว่างพันธกิจต่างๆ โดยยึดประโยชน์ต่อผู้ป่วย นักศึกษา และสังคมเป็นหลัก
- 8) การเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในงานปกติประจำ เช่น การมีระบบขอคำปรึกษา เป็นลำดับขั้นในการดูแลผู้ป่วย การวางแผนดูแลผู้ป่วยร่วมกัน การเรียนรู้จากกรณีศึกษาในหลากหลายรูปแบบ
- 9) การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ คณะฯ มีระบบธุรกิจอัจฉริยะที่สามารถประมวลผลข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับนโยบาย
- 10) ความสามารถในการหารายได้มาเสริมงบประมาณจากภาครัฐ ทั้งในรูปแบบของมูลนิธิธามาริบัติ และการจัดบริการผู้ป่วย



ความท้าทายสำคัญ ที่องค์กรเผชิญ

1) ด้านธุรกิจ

- คู่แข่งในพันธกิจด้านต่าง ๆ ที่เร่งการพัฒนา และมีแนวโน้มที่จะส่งกระทบต่อคณะฯ
- การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและ การสร้างความยั่งยืนทางการเงิน

2) ด้านปฏิบัติการ

- การทำงานประสานกันในด้านต่าง ๆ ระหว่าง 2 Campuses เพื่อสนับสนุนพันธกิจหลักของคณะฯ (Seamless Integration)
- Disruptive Technology นวัตกรรมบริการ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
- โรคอุบัติใหม่ (Diseases) ที่ยังไม่สามารถระบุสาเหตุหรือวิธีการรักษาได้ชัดเจน จำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษาและวิจัยโรคใหม่ที่เกิดขึ้น

3) ด้านการทำประโยชน์ให้สังคม

- การตอบสนองความคาดหวังของชุมชน สังคม ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านบุคลากร

- ความสามารถในการดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพและ Upskill & Reskill ให้บุคลากรส่งมอบงานได้ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านทุนมนุษย์



การนำองค์กร

เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในระดับสากล คณะกรรมการประจำคณะฯ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และค่านิยมทุก 4 ปี ตามวาระครบปี โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมหิดล คือ “มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก” ร่วมกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน และใช้ปณิธานเดียวกับมหาวิทยาลัยมหิดล คือ “ปัญญาของแผ่นดิน” โดยมีค่านิยมของคณะฯ คือ “มุ่งเรียนรู้ คู่คุณธรรม ใฝ่คุณภาพ ร่วมสานภารกิจ คิดนอกกรอบ รับผิดชอบต่อสังคม” กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการประจำคณะฯ ในช่วงทำแผนกลยุทธ์ โดยทบทวนค่านิยมเดิม (มุ่งเรียนรู้ คู่คุณธรรม นำสู่คุณภาพ) และเพิ่มเติมจากคุณลักษณะและพฤติกรรมนิสัยของคนรามารบิที่สังเกตเห็นได้

คณะกรรมการประจำคณะฯ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กร สู่กระบวนการทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรไปยังวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร แสดงให้เห็นความมุ่งมั่นต่อค่านิยม การปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม โดยการนำคู่มือจริยธรรมของผู้บริหาร คู่มือธรรมภิบาล มายึดถือปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีการสื่อสารกับบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบและพันธมิตรอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กรผ่านช่องทาง RAMA Communication Channels

คณะกรรมการประจำคณะฯ ได้สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อบรรลุพันธกิจตาม 6 แนวทาง ได้แก่ 1) จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานกับภาคีชาติติดตามความก้าวหน้าตามข้อตกลง 2) เสริมพลังการปฏิบัติการ สร้างแรงจูงใจทางการเงิน เช่น ค่าตอบแทนตามภาระงาน 3) ส่งเสริมการปฏิบัติตามมาตรฐาน เช่น TQA AHA HA JCI DSC AUNQA WFME EdPEX ISO 4) ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างสหสาขาในการประชุมคณะทำงานทางคลินิก 5) ส่งเสริมการดำเนินงานที่ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กรด้วยการสื่อสารและถ่ายทอดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการผ่านผู้รับผิดชอบสายงานต่าง ๆ 6) สร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นให้กับบุคลากรด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายสำคัญเข้ากับการจัดการผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการยกย่องชมเชยในวาระต่าง ๆ

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่มีความคล่องตัวคณะกรรมการประจำคณะฯ จัดโครงสร้างสนับสนุนงานตามพันธกิจ การมีโครงสร้างการบริหารของ CNMI แยกจากวิทยาเขตหลัก ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์เพื่อความ เป็นเลิศเพื่อสร้างผลงานที่เป็นเลิศ จัดตั้งศูนย์นโยบายและการจัดการคุณภาพในการขับเคลื่อนองค์ความรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคลากรและหน่วยงาน การเรียนรู้เชิงระบบขององค์กรในเรื่องด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรมกรรมการบริหาร และการบริหารเครือข่าย การสร้างเครือข่ายการวิจัยระดับประเทศ มายาวนานกว่า 30 ปี มีโรงเรียนบริหารโรงพยาบาล ส่งเสริมการดำเนินงานที่ตอบสนองคุณค่าแก่สังคม ได้แก่ 1) การสร้างงานวิจัยที่มีคุณภาพและผลกระทบสูงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศ 2) ระบบดูแลสุขภาพที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ปลอดภัย การดูแลผู้ป่วยซับซ้อนในระดับนานาชาติรวมไปถึงสนับสนุนพันธกิจด้านการศึกษาและวิจัย 3) การบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความมั่นคงทางการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความยั่งยืน

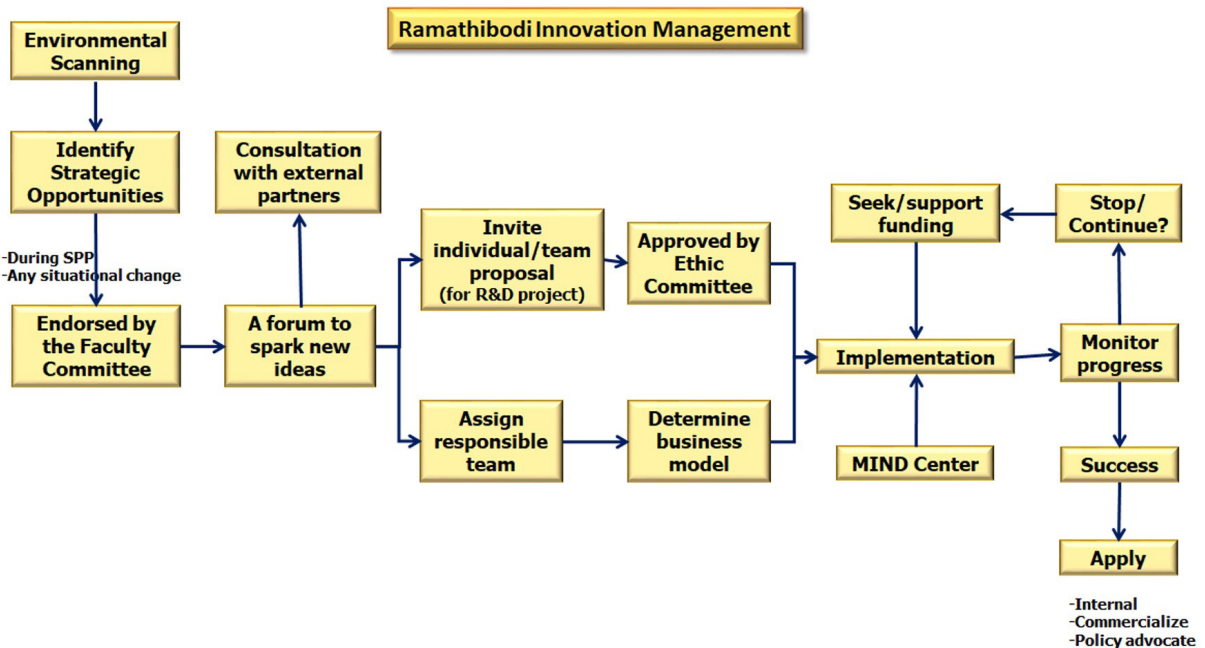
นอกจากนั้นคณะกรรมการประจำคณะฯ ยังส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมแก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ ผ่านการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ การสร้างความตื่นตัวของสังคม ร่วมผลักดันการเพิ่มสิทธิประโยชน์ในระบบประกันสุขภาพ เช่น การทำ Policy Dialogue กับผู้กำหนดนโยบายระดับชาติ เช่น การรณรงค์เรื่องการลดการบริโภคยาสูบ การตรวจคัดกรองประเมินความเสี่ยงผู้ป่วยโรคหัวใจ การสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลและมหาวิทยาลัย การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การพัฒนาระบบบริหารจัดการและการจัดบริการรูปแบบใหม่ ๆ และการสร้างความยั่งยืนทางการเงิน การเปิดหลักสูตรบูรณาการ พ.บ. กับ ปริญญาโทวิศวกรรมและการจัดการ การเป็นปัญญาของแผ่นดินในการรับมือการระบาดโรค COVID-19 ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นการส่งเสริมสมรรถนะขององค์กร และเป็นการตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะเป็นสถาบันการแพทย์ชั้นนำในระดับสากล



กลยุทธ์

เมื่อเริ่มวาระใหม่ของคณบดี คณะกรรมการประจำคณะฯ ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ของแต่ละพันธกิจ และรองคณบดี ฝ่ายต่างๆ ทบทวนความสำเร็จของการดำเนินการตามเป้าหมาย โดยรวบรวมผลการดำเนินงานที่รับผิดชอบ ข้อมูลเปรียบเทียบ วิเคราะห์ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก กำหนดประเด็น สำคัญที่ต้องพัฒนาจาก gop เมื่อเทียบกับคู่แข่งและกับมหาวิทยาลัย ชี้นำในภูมิภาคและระดับโลก เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ในภาพใหญ่ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หลังจากนั้นรองคณบดีฝ่ายต่างๆ จัดทำ แผนปฏิบัติการระยะสั้น ระยะยาว และกำหนดตัวชี้วัดให้ตอบสนอง ต่อกลยุทธ์ โดยได้รับการจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรที่เหมาะสม ก่อนนำไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และรองคณบดีฝ่ายต่างๆ ติดตาม ผลการดำเนินงานตาม KPI ที่กำหนดไว้ ร่วมกับ PA และ SLA โดย ทบทวนความสำเร็จของผลการดำเนินการเทียบกับเป้าหมายในที่ ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะฯ ทุกไตรมาสและทุกสิ้นปีงบประมาณ หากแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะมีการปรับแผนตาม กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว

คณะฯ กำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ผ่านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และ ทุกโอกาสเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการติดตามข้อมูลต่างๆ อย่างใกล้ชิด เช่น นโยบายสนับสนุนการวิจัยมุ่งเป้าของรัฐบาล ภาคเอกชน ที่ต้องการผลงานวิจัยไปสร้างโอกาสเชิงพาณิชย์ ความก้าวหน้าด้านวิชาการ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ ผู้นำได้กระตุ้นให้ใช้โอกาสนี้ทำหน้าที่เป็นปัญญาของแผ่นดิน ในการประชุม เพื่อจัดทำและทบทวนกลยุทธ์จะเป็นเวทีที่เปิดให้แสดงความคิดเห็น อย่างอิสระและกว้างขวางเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ต่างๆ มีการถกเถียง และจัดลำดับความสำคัญเพื่อขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้บริหาร จากนั้นจัดเวทีเฉพาะเพื่อระดมสมองสร้างนวัตกรรมสำหรับโอกาส เชิงกลยุทธ์แต่ละประเด็น เช่น ระดมสมองคนรุ่นใหม่เพื่อคิดนวัตกรรม บริการ ในบางเรื่องมีการปรึกษาพันธมิตรจากภายนอก นอกจากนั้นยังมี การจัดตั้งศูนย์พัฒนานวัตกรรมทางการแพทย์ : MIND Center เป็น platform สำหรับการทำงานร่วมกันระหว่างวิทยาการต่างสาขาและ การผลิตเชิงพาณิชย์



การปฏิบัติการ

คณะฯ ออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานโดยคณะกรรมการตามพันธกิจแต่ละด้าน ซึ่งจะพิจารณา (1) กฎระเบียบ (2) มาตรฐานคุณภาพและการรับรอง (3) กระบวนการที่เปลี่ยนแปลง (4) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของคณะฯ (5) ความรู้และเทคโนโลยี แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานประกอบด้วย (1) การจัดให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบ และช่องทางการประสานงานที่ชัดเจน เอื้อต่อการตอบสนองลูกค้า การกำกับดูแล และการบูรณาการระหว่างพันธกิจต่าง ๆ (2) การทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างวิชาชีพและระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น การวางแผนการดูแลผู้ป่วยที่ซับซ้อนร่วมกัน (3) การใช้นวัตกรรมการบริหาร เพื่อสร้างโอกาส และส่งเสริมให้มีแรงจูงใจเพื่อผลการดำเนินการที่ดี (4) การมีระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ IT (5) การทำงานร่วมกับเครือข่ายและพันธมิตร (6) การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเฉพาะนักศึกษาและผู้ป่วย

ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ จะใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ การประเมินผลเสียงจากลูกค้า ข้อร้องเรียน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ค้นหาโอกาสพัฒนาจากกิจกรรม/โครงการในระดับต่าง ๆ ผ่านเครื่องมือคุณภาพที่หลากหลาย เช่น R2R Lean พัฒนาคณะฯมีความสามารถของบุคลากร Standardize common process เพื่อลด Variation ซึ่งการดำเนินการเหล่านี้จะช่วยลดความแปรปรวนของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการ และเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กร

คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
เลขที่ 270 ถนนพระรามหก แขวงทุ่งพญาไท
เขตราชเทวี กรุงเทพมหานคร 10400
<https://www.rama.mahidol.ac.th/>

