

Total Quality Management

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)

27 พฤษภาคม 2542



TQM คืออะไร

TQM (Total Quality Management)

**เป็นการประยุกต์ระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์
ในการปรับปรุงระบบงานขององค์กร
เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า**

Total Quality Management

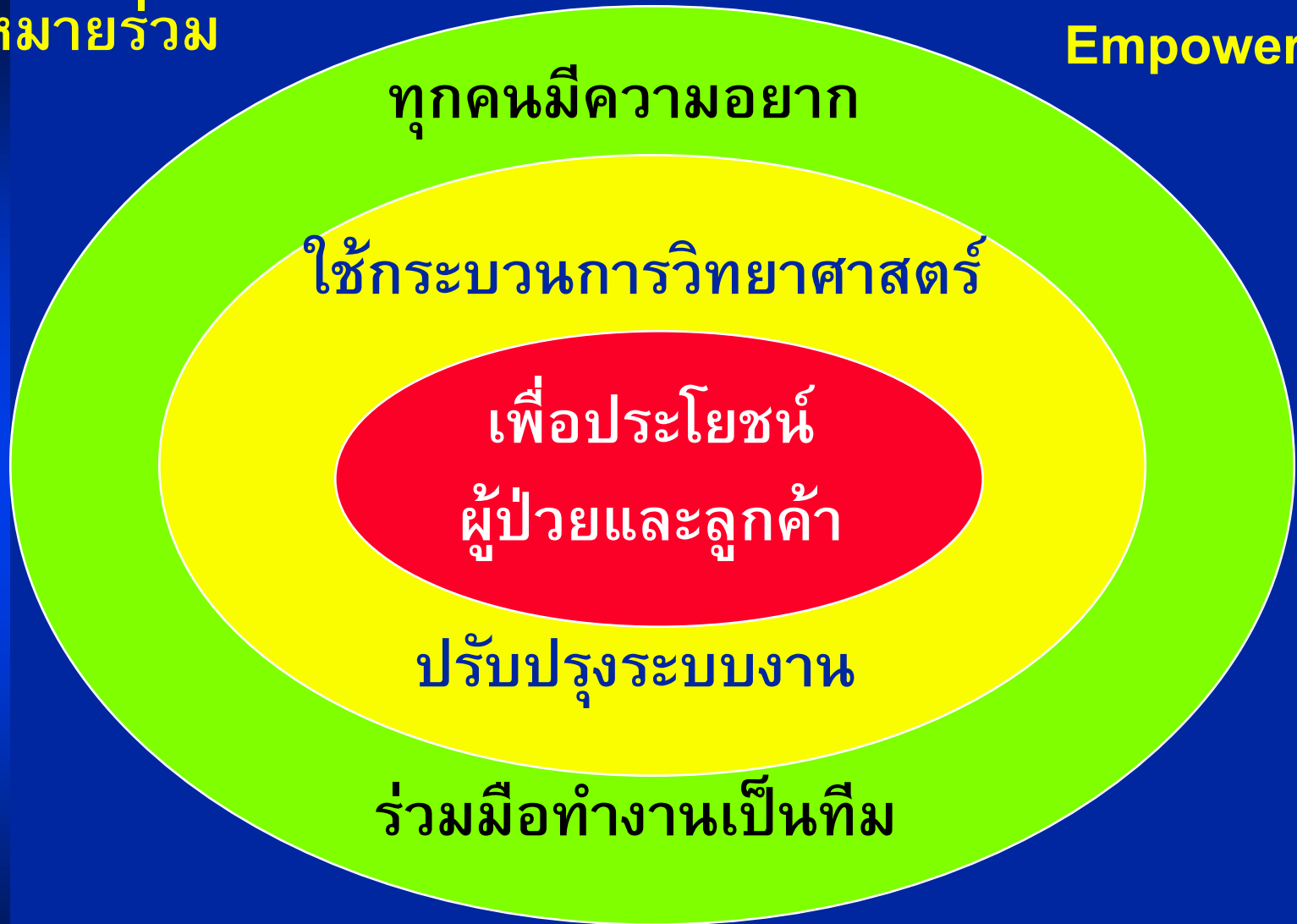
- ใคร:
- ทำอะไร:
- เพื่ออะไร:
- ในสิ่งแวดล้อมอย่างไร:

Total Quality Management

- **ใคร:** ทุกคนมีความอยาก ร่วมมือทำงานเป็นทีม
- **ทำอะไร:** ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงระบบงานขององค์กร
- **เพื่ออะไร:** เพื่อประโยชน์ของผู้ป่วยและลูกค้า
- **ในสิ่งแวดล้อมอย่างไร:** มีเป้าหมายร่วมกัน ได้รับการ empowered มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

เป้าหมายร่วม

Empowered



วัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

กล่องโทรทัศน์ TQM

การจะทำอะไรแตกต่างออกไป
เราจะต้องมองเห็นต่างไปจากเดิม

TQM ทำให้เกิดความแตกต่าง
เพราะมันเป็นเสมือนกล่องโทรทัศน์
ซึ่งนำความจริงเข้ามาใกล้และ
โฟกัสให้ชัดเจนเรามองเห็นรายละเอียด
และแง่มุมซึ่งเราไม่เคยเห็นมาก่อน

TQM กับผู้ปฏิบัติงาน

TQM ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความหวัง
ในวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศ
ได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพเป็นพิเศษ
ซึ่งแต่เดิมให้กับเฉพาะลูกค้าภายนอกเท่านั้น

ปัจจัยสู่ความสำเร็จสำหรับ TQM

- ผู้นำที่มี **วิสัยทัศน์**
- มุ่งมั่นต่อ **ลูกค้า**
- **ทีม** ที่ได้รับการฝึก
- **แพทย์** มีส่วนร่วม
- กระบวนการ **TQM**
- การปรับ **ระบบบริหารจัดการ**

ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวกำหนดจุดหมายปลายทางของ TQM ว่า

- จะเป็นโครงการที่น่าสนใจ แต่อายุสั้น
- หรือเป็นวิธีการทำธุรกิจที่ยั่งยืน

ปัญหาในองค์กรอย่างน้อย 80% เป็นปัญหาเกี่ยวกับระบบซึ่งอยู่ใต้การควบคุมของผู้บริหาร การแก้ปัญหาลำนี้จึงต้องการภาวะผู้นำของผู้บริหาร

บทบาทรับผิดชอบของผู้นำ

- สร้าง ความรู้สึกมุ่งมั่น ต่อ TQM ในตัวเอง
- เป็นแบบอย่างในเรื่อง TQM
- สร้างวิสัยทัศน์และแผน TQM
- ฝึกอบรม ให้กับคนอื่น
- สนับสนุน ทรัพยากร
- ปรับ ระบบบริหารจัดการ
- ยกย่องชมเชย
- ติดตาม ความก้าวหน้า
- จัดการลด การต่อต้าน
- เสริมพลัง ให้ผู้อื่น

วิสัยทัศน์คุณภาพ ค่านิยมพื้นฐาน

□ มุ่งมั่นต่อ

- ความเป็นเลิศและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนากำลังคน
- สิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา
- ลูกค้าและการตอบสนองความต้องการ
- ความรับผิดชอบต่อสังคม

การเปลี่ยนแปลงที่เคยเกิด

- อะไรคือการเปลี่ยนแปลงใหญ่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรของท่านในช่วง 25 ปีที่ผ่านมา
- อะไรที่ท่านยอมรับได้ เพราะเหตุใด
- อะไรที่ยอมรับได้ยาก เพราะเหตุใด
- เป็นการเปลี่ยนอย่างมีแผนหรือไม่
- ถ้ามีแผน ผู้วางแผนต้องการอะไร
- สิ่งนั้นเป็นที่ยอมรับได้หรือไม่
- ผู้ได้รับผลกระทบมีส่วนร่วมเพียงใด

การเปลี่ยนแปลงที่ควรจะเกิด

- อะไรคือการเปลี่ยนแปลงที่ท่านอยากให้เกิด แต่ยังไม่เกิดขึ้น
- ทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง มีการต่อต้านอย่างไร
- ท่านจะนำบทเรียนจากการเปลี่ยนแปลง ที่เคยเกิดมาใช้ได้อย่างไร

ทำไมคนจึงต่อต้านเปลี่ยนแปลง

- ไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนไปเพื่ออะไร เปลี่ยนอย่างไร
- ขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลง
- กลัวว่าจะไม่สำเร็จ สูญเสียสถานะ
- กลัวว่าสูญเสียทักษะที่มีอยู่เดิม
- กลัวว่าจะสูญเสียความภูมิใจในตัวเอง
- กลัวว่ากลุ่มเพื่อนเดิมต้องแยกจากกัน
- เห็นว่าผลได้ไม่คุ้มค่า
- ขาดความมั่นใจในผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ของการต่อต้านเปลี่ยนแปลง

- เป็นแหล่งกำเนิดความคิดใหม่ ๆ
- บังคับให้ต้อง**ตรวจสอบ**เป้าหมายและแผนงาน
- ทำให้เห็น**จุดอ่อน**ในการสื่อสาร
- ทำให้เห็นผลลัพธ์ที่ไม่คาดคิด และหาทาง**ป้องกัน**
- เป็นโอกาสตักตวง**ประสบการณ์**ของผู้คน

เป้าหมายร่วม

Empowered

ทุกคนมีความอยาก

ใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์

เพื่อประโยชน์
ผู้ป่วยและลูกค้า

ปรับปรุงระบบงาน

ร่วมมือทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง



Individual Commitment

อะไรทำให้ท่านอยากทำงานให้ดี มีคุณภาพ



Individual Commitment

อะไรทำให้ท่านท้อแท้ ไม่อยากทุ่มเท



Individual Commitment

ปัจจัยหนุนใน รพ.บางแห่ง

- ได้รับความสำคัญ มีส่วนร่วมรู้ ร่วมคิด
- ได้ทำงานที่ถนัด ทำท่าย
- มีเพื่อนร่วมงานดี รับฟัง เข้าใจ ช่วยเหลือ
- มีระบบงานดี การสื่อสาร การประสานงานดี
- ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ ความเป็นธรรม

Individual Commitment

ท่านจะเพิ่มปัจจัยหนุน และลดปัจจัยลบได้อย่างไร



เป้าหมายร่วม

Empowered

ทุกคนมีความอยาก

ใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์

เพื่อประโยชน์
ผู้ป่วยและลูกค้า

ปรับปรุงระบบงาน

ร่วมมือทำงานเป็นทีม

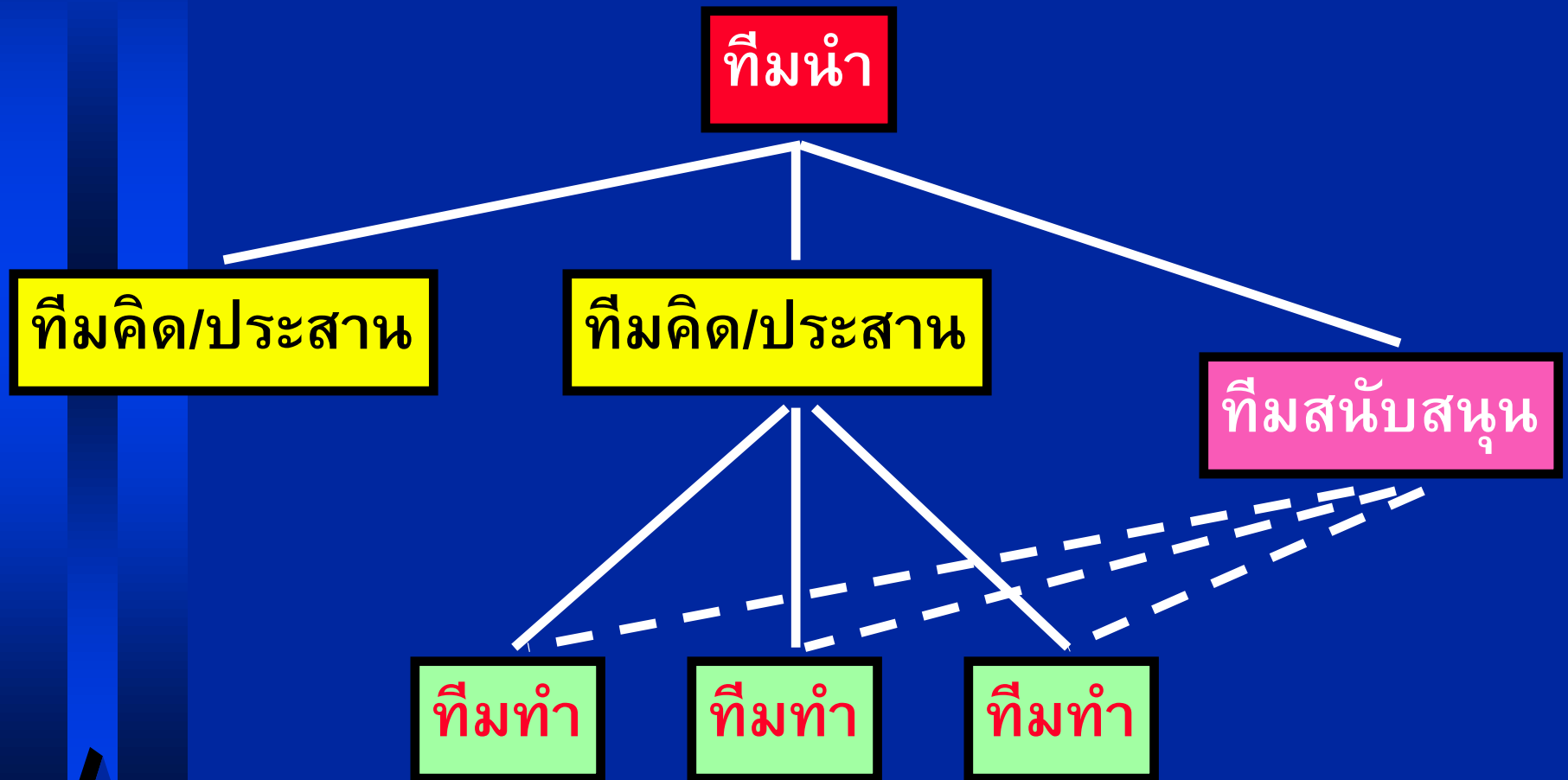
วัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง



การทำงานเป็นทีม

- ทำไมต้องทำงานเป็นทีม
- รพ.ควรมีทีมลักษณะใด จำนวนเท่าไร
- อะไรที่ทำให้ทีมประสบความสำเร็จ

รพ.ควรมีทีมลักษณะใด



ทีมนำ (Hospital Lead Team)

□ หน้าที่

- กำหนดทิศทาง เป้าหมาย
- ทำเป็นตัวอย่าง
- สนับสนุนทรัพยากร
- ติดตามความก้าวหน้า

□ ท่านคิดว่าทีมนำควรประกอบด้วยใครบ้าง

□ ท่านคิดว่าทีมนำจะเชื่อมโยงกับทีมประสาน
และทีมสนับสนุนได้อย่างไร

ทีมคิด/ประสาน

(Division Lead Team/Patient Care Team)

□ หน้าที

- กำหนดทิศทาง เป้าหมาย ในส่วนที่รับผิดชอบ
- ค้นหาโอกาสพัฒนา
- กำหนดทีมรับผิดชอบ
- สนับสนุนทรัพยากร (ตามที่ได้รับมอบจากทีมนำ)
- ติดตามความก้าวหน้า

□ จะจัดทีมประสานให้ผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ได้อย่างไร

□ ควรมีทีมประสานในด้านใด มีใครร่วม

ทีมสนับสนุน (Quality Support Team)

□ หน้าที่

- จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพระดับ รพ.
- ประสานงานกิจกรรมพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ
- ให้การสนับสนุน/เป็นที่คำปรึกษาให้หน่วยงานต่าง ๆ

□ ทีมสนับสนุนของท่านมีอะไรบ้าง

- 5 ส. , ระบบข้อเสนอแนะ, พฤติกรรมบริการ, บริการด้านหน้า , พัฒนาองค์กร, กลุ่ม QC/CQI

□ ทีมสนับสนุนดังกล่าวมีการประสานกัน อย่างไร ประสานกับทีมหน้าอย่างไร

ทีมทำ (Quality Improvement Team)

□ หน้าที่

- ค้นหาโอกาสพัฒนาในหน่วยงานของตนเอง
- ทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพตามที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการรับรองจากทีมคิด/ประสาน
- รายงานความก้าวหน้าให้ทีมคิด/ประสานทราบเป็นระยะ

□ ทีมทำอาจจะเป็นทีมในหน่วยงานเดียวกัน หรือเป็น cross-functional team

□ ท่านคิดว่าทีมทำจะเชื่อมโยงกับทีมประสาน และทีมสนับสนุนได้อย่างไร

อะไรที่ทำให้ทีมไม่ประสบความสำเร็จ



ปัจจัยที่เกื้อหนุนความสำเร็จของทีม

- วัฒนธรรมและบรรยากาศเกื้อหนุน
- ทรัพยากรที่เพียงพอ
- สามารถที่จะนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- ระบบการให้รางวัล/ยกย่องเหมาะสม
- มีเอกสารและเวลาสำหรับการฝึกฝนทักษะ
- มีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นมาตรฐาน

ทักษะที่จำเป็นสำหรับสมาชิกทีม

- ฟังเป็น
- สร้างบรรยากาศ
- ทำทลายความคิด
- ใจมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
- สะท้อนกลับ

ลักษณะของทีมที่ดี

- บรรยากาศไม่เป็นทางการ ไม่เครียด สบาย ๆ ไม่น่าเบื่อ
- ทุกคนร่วมให้ความเห็น แต่ไม่นอกเรื่อง
- สมาชิกเข้าใจและยอมรับหน้าที่ของทีม
- สมาชิกรับฟังกันและกันอย่างจริงจัง
- ไม่ปิดบังความเห็นที่ไม่ตรงกัน ไม่ด่วนสรุป
- พยายามหามติเอกฉันท์ซึ่งทุกคนยอมรับ
- มีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา และสร้างสรรค์
- มีอิสระในการแสดงความรู้สึก/ความเห็น
- มีการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจน
- ผู้นำไม่ครอบงำ มุ่งหาทางให้งานสำเร็จ
- รู้ตัวเองว่าทีมทำงานอย่างไร ได้ผลอย่างไร

ทีมต้องการความหลากหลาย

	คิดสร้างสรรค์	คิดในแง่ความเป็นไปได้
หาปัญหา		
จัดลำดับความสำคัญของปัญหา		
วิเคราะห์อาการ		
ตั้งสมมติฐาน		
ทดสอบสมมติฐาน		
วิเคราะห์ทางเลือก		
เลือกทางเลือก		
วิเคราะห์แรงต้าน		
ดำเนินการ		
ตรวจสอบผลและควบคุม		

Dynamic Team

Confident

Interdependent

High Performing

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates



องค์ประกอบที่สำคัญของ *Dynamic Team*

- มีพันธกิจและเป้าหมายชัดเจน
- ดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์
- มุ่งทำงานให้เสร็จทันเวลา มีคุณภาพ
- สมาชิกมีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน
- วางระบบการทำงานดี
- ใช้จุดแข็งของสมาชิกทุกคน

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates

องค์ประกอบที่สำคัญของ *Dynamic Team* (2)

- เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนเป็นผู้นำ
- มีบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนอยากร่วมงาน
- แก้ไขความขัดแย้งอย่างตรงไปตรงมา
- มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย
- ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและความเห็นเอกฉันท์
- ประเมินผลงานของทีมตลอดเวลา

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates

ขั้นที่ 1 ก่อตัว (Forming)

ลักษณะ	● มีบรรยากาศของความตื่นเต้น มองโลกในแง่ดี แต่ก็มี ความกังวลและสับสน อยู่ด้วย ● สมาชิกของทีมจะสุภาพ อัดทน ระมัดระวังในการแสดงความคิดเห็น
อุปสรรค	● ขาดความเข้าใจว่าทำไมพวกเขาต้องมาร่วมทีม ● สมาชิกบางคนไม่ยอมแสดงความคิดเห็น ● สมาชิกมีส่วนร่วมไม่เท่ากัน
วิธีฝ่าฟัน	● สร้างพันธกิจของทีม ● กำหนดกฎเกณฑ์พื้นฐานของทีม ● สร้างบรรยากาศซึ่งการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดเผยเป็นเรื่องปกติ ● ใช้เทคนิคที่จะกระตุ้นให้เกิดการมองในมุมต่างๆ

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อตัว

ใช้พันธกิจเป็นแรงขับเคลื่อน

□ กำหนดพันธกิจของทีม

- ระดมสมอง: ทีมให้อะไรแก่องค์กรที่หน่วยอื่นให้ไม่ได้, เป้าหมายหลักของทีมคืออะไร
- วิเคราะห์ ร่าง สรุปลงและผูกพัน

□ กำหนดเป้าหมายของทีมและจัดลำดับความสำคัญ

- จะทำอะไรมาก่อน จะเสร็จเมื่อไร

□ กำหนด กฎกติกา/กฎเกณฑ์พื้นฐาน

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates

ขั้นที่ 2 ปะทะ (Storming)

ลักษณะ	● เริ่มเกิดความขัดแย้ง ● มีข้อถกเถียงเนื่องจากความแตกต่างในวิธีการทำงาน และหน้าที่ของสมาชิก ● มีความอึดอัดขัดใจ เกิดอารมณ์ และความเข้าใจผิด ● หลายคนไม่พอใจที่งานไม่ก้าวหน้า ● เกิดการรวมตัวเป็นกลุ่มย่อย ● ผู้นำทีมอาจจะถูกท้าทายจากสมาชิกทีม
อุปสรรค	● สมาชิกพยายามต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ● สมาชิกบางคนอาจจะไม่เข้าร่วมประชุม
วิธีฝ่าฟัน	● ทำให้ทุกคนเป็นเจ้าของกฎพื้นฐานของทีม ● กระตุ้นให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายก่อนที่จะมีการตัดสินใจ ● ใช้เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับทีม เช่น การระดมสมอง การใช้ flowchart ● ยอมรับว่าขั้นตอนนี้เป็นปกติธรรมดาของการสร้างทีม

ขั้นที่ 2 ปะทะ

□ กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ของสมาชิกทีม

- team management: leader, facilitator, recorder, evaluator
- specific task

□ ค้นหาอุปสรรคและแก้ไข

- การสื่อสาร ความขัดแย้ง การแลกเปลี่ยนข้อมูล การประชุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ การแข่งขัน ความไม่เชื่อใจ

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates

ขั้นที่ 3 ลงตัว (Norming)

ลักษณะ	● เริ่มเกิดความสงบ ● ความขัดแย้งซึ่งบ่อนทำลายลดลง ● สมาชิกของทีมเริ่มต้นช่วยเหลือกันและกัน ● เกิดความรู้สึกว่าทีมมีความเหนียวแน่นขึ้น ● สมาชิกเริ่มเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของกันและกัน ● บทบาทของสมาชิกชัดเจน แต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
อุปสรรค	● เกิดความพึงพอใจ อิ่มใจ ● ไม่ปรารถนาที่จะกลับไปสู่การปะทะหรือความขัดแย้ง ● หลีกเลียงประเด็นที่คลุมเครือหรือสถานการณ์ที่ละเอียดอ่อน ● เกิดความหลงผิดว่าทุกอย่างกำลังไปด้วยดี
วิธีฝ่าฟัน	● ผู้นำทีมให้เทคนิคเพื่อให้เกิดความหลากหลายในความคิด เช่น การระดมสมอง การใช้หมวกต่างสี ● เพิ่มเติมกฎพื้นฐาน เช่น "เราจะไม่เปลี่ยนไปพิจารณาเรื่องอื่น หากไม่มีการพิจารณามุมมองในด้านตรงข้ามให้ถี่ถ้วนเสียก่อน"

ขั้นที่ 3 ลงตัว/ทำให้ทีมงอกงาม

- ส่งเสริมให้มีการสะท้อนพฤติกรรมของ เพื่อน
สมาชิก
- แก้ไขความขัดแย้ง
 - แบบบันทึกความเห็น (Opinion Worksheet)
- ร่วมมือกันสร้างนวัตกรรม
- ตัดสินใจอย่างเหมาะสม
 - ฟังความเห็นรอบด้าน
 - ทุกคนเห็นด้วยและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates

แบบบันทึกความเห็น

	ความเห็นของ	
	ฉัน	เขา
ฉันควรจะ		
เขาควรจะ		

ปรับความเห็นมาสู่เป้าหมายที่ทั้งสองฝ่ายยอมรับได้

ขั้นที่ 4 ใ้รงาน (Performing)

ลักษณะ	● สมาชิกของทีมเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง ● มีความสัมพันธ์ต่อการอย่างราบรื่น สามารถจัดการกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลได้ ● สมรรถนะในการทำงานสูง ● สมาชิกพอใจกับความก้าวหน้าของทีม ภูมิใจในความสำเร็จ ● ทีมทำงานได้อย่างอิสระ แทบจะไม่ต้องอาศัยผู้นำ
อุปสรรค	● ความรู้สึกอยากจะทำงาน ● ความกระตือรือร้นลดลง
วิธีฝ่าฟัน	● ทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาความท้าทายใหม่ๆ และฝึกฝนทักษะใหม่ๆ

ขั้นที่ 4 ได้งาน/มาถึงจุดยอด

□ สร้างแรงกระตุ้นต่อเนื่อง

- กระตุ้นให้มีส่วนร่วม
- ปรับรูปแบบการประชุมให้ส่งเสริมนวัตกรรม
- ติดตาม รายงานผลความก้าวหน้า
- ฉลองความสำเร็จ

Building A Dynamic Team
Richard Chang Associates

ขั้นที่ 5 ก่อตัวใหม่ (Reforming)

ลักษณะ	● มีสมาชิกใหม่เข้ามาร่วมทีม ● กำหนดเป้าหมายใหม่ของทีม
อุปสรรค	● สมาชิกบางคนรู้สึกถึงความพยายามที่ผ่านมาเป็นการสูญเปล่า ต้องมาเริ่มต้นใหม่ ● ทีมรู้สึกว่าเป็นการถอยหลัง ● เกิดความอึดอัด
วิธีฝ่าฟัน	● ผู้นำทีมขอความเห็นจากสมาชิกถึงวิธีการที่จะรักษาระดับแรงจูงใจ ● ผู้นำทีมเน้นย้ำพันธกิจและเป้าหมายของทีม ● อนุญาตให้สมาชิกบางคนออกจากทีมเมื่อภาระกิจของสมาชิกคนนั้นเสร็จสิ้น

การทำงานเป็นทีม

- เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดีของทีม
- เริ่มต้นให้สวย
- ทำงานให้สำเร็จด้วยทีม
- รู้ว่าจะจบเมื่อไร และอย่างไร

The TEAM Memory Jogger
A GOAL/QPC-Joiner

เตรียมตัวเป็นสมาชิกที่ดีของทีม

- รับผิดชอบเอาการเอางาน
- กัดติตจนงานเสร็จ
- ร่วมให้ความเห็น
- ฟังให้เข้าใจ
- สื่อสารให้ผู้อื่นรู้เรื่อง
- ป้อนกลับให้ผู้อื่น
- รับข้อมูลป้อนกลับอย่างเต็มใจ

The TEAM Memory Jogger
A GOAL/QPC-Joiner

เริ่มต้นให้สวย

- กำหนดเป้าหมายของทีมร่วมกัน
- วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย
- วิเคราะห์ข้อจำกัดและความคาดหวัง
- กำหนดกฎเกณฑ์ของทีม
- จัดเตรียมทรัพยากร

The TEAM Memory Jogger
A GOAL/QPC-Joiner

ทำงานให้สำเร็จด้วยทีม

- ทำแผนการทำงาน
- ประชุมให้คุ้มค่า
- ใช้ข้อมูล
- ตัดสินใจให้ดี
- ประเมินทางออกที่เป็นไปได้
- ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- ตรวจสอบความก้าวหน้า
- บันทึกผลงาน

The TEAM Memory Jogger
A GOAL/QPC-Joiner

การคิดด้วยหมวกสีต่าง ๆ

- สีขาว เป็นกลาง ใช้ข้อมูล/ข้อเท็จจริง
- สีแดง อารมณ์ ความเดือดดาล
- สีม่วง มองในทางลบ ชี้ให้เห็นอุปสรรค
- สีเหลือง มองในทางบวก ผลักดันให้เกิด
- สีเขียว แตกหน่อ ใช้ความคิดสร้างสรรค์
- สีฟ้า จัดระบบคิด สรุปความเห็น

ทบทวนว่าเราชอบใช้หมวดสื่ออะไร

- นึกถึงการละเมิดข้อตกลงของกลุ่มที่เคยเกิดขึ้น
- มีการตอบสนองอย่างไร
- การตอบสนองนั้นใช้หมวดสื่ออะไร
- ทางออกที่ดีควรใช้หมวดสื่ออะไร

มติเอกฉันท์ (Consensus)

เราทุกคนสามารถรับ **X** เป็นคำตอบ

เราทุกคนตกลงว่าจะทำทุกอย่างที่ **X**
ต้องการให้เราทำ

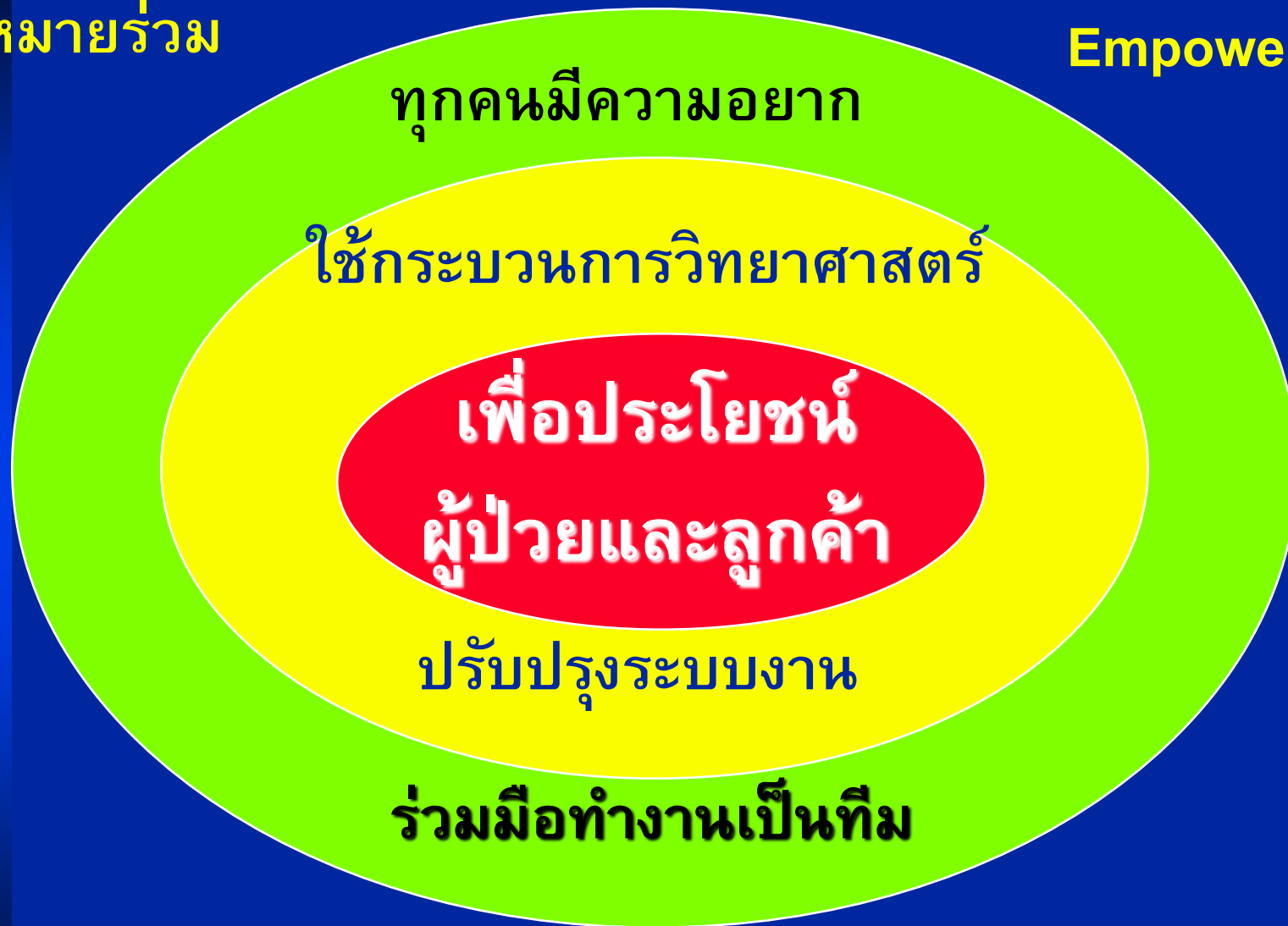


ความเห็นเอกฉันท์ (consensus)

- การตัดสินใจของกลุ่มควรหลีกเลี่ยงการลงมติ แต่ให้หาความเห็นเอกฉันท์หลังจากอภิปราย
- ความแตกต่างในความคิดเป็นเรื่องธรรมดา และทำให้ได้คำตอบที่สร้างสรรค์ คุณภาพสูง
- ขัดแย้งเฉพาะในความคิดและประเด็นสำคัญ อย่าแสดงท่าทีเป็นศัตรูกับผู้อื่น
- นอกจากไม่เห็นด้วยแล้ว ต้องหาทางเลือกอื่นด้วย
- ไม่ได้หมายความว่าทุกคนเห็นด้วยทุกอย่าง แต่เป็นสิ่งที่ยอมรับได้มากที่สุด

เป้าหมายร่วม

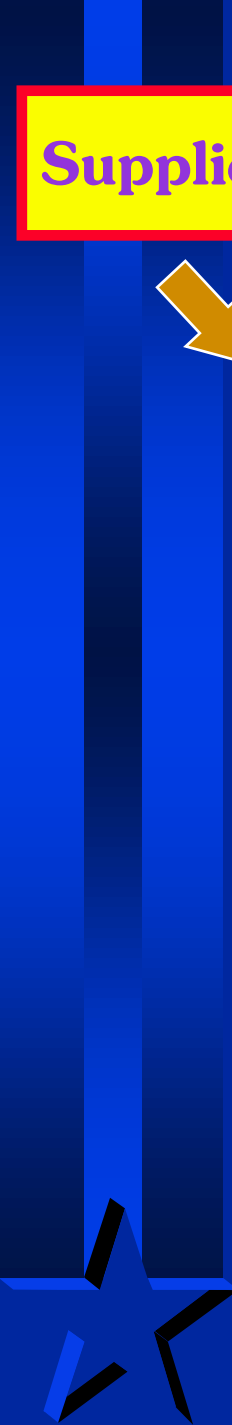
Empowered



วัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

ลูกค้า (Customer)

- ใครคือลูกค้า
- ลูกค้ามีกี่ประเภท
- ลูกค้ามีความสำคัญอย่างไร
- เรามีหน้าที่อย่างไรต่อลูกค้า
- เราจะทราบความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร



Suppliers



**Your
Department**



**Immediate
Customers**



**Downstream
Customers**



**Ultimate
Customers**

คุณภาพที่ให้แก่อุปกรณ์ภายใน ส่งผลต่อคุณภาพที่อุปกรณ์ภายนอกได้รับ

รอยต่อวิกฤต

รอยต่อวิกฤต

อุปกรณ์ภายนอก

อุปกรณ์ภายนอก

วิเคราะห์ลูกค้า

ลูกค้า	ผลของการ ตอบสนอง	ผลของการ ไม่สนอง	ลำดับความ สำคัญ

เรามีหน้าที่อย่างไรต่อลูกค้า

- ลูกค้าคือผู้ที่มีเขาจึงมีเรา
- เรามีหน้าที่ค้นหาและตอบสนองความต้องการ (need) ของลูกค้า

Commitment to Customers

- ❑ ยึดถือผู้ป่วยและลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- ❑ ทำความเข้าใจและวัดความต้องการ (need) และความคาดหวังของลูกค้า
- ❑ ตอบสนองต่อความต้องการและคำร้องเรียนของลูกค้าอย่างรวดเร็ว
- ❑ เชื่อมโยงการยกย่อง/ให้รางวัลกับการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
- ❑ ให้การฝึกอบรมในเรื่อง customer awareness & service
- ❑ สร้างจิตสำนึกที่มีลูกค้าในหัวใจให้คนทุกระดับ

Commitment to Customers

ยึดถือผู้ป่วยและลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

- ลูกค้าคือใครก็ตามที่ได้รับประโยชน์จาก การทำงานของเราและองค์กร
- คุณภาพบริการที่ให้แกลูกค้าภายนอกส่วนใหญ่ ขึ้นกับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่าง ลูกค้า ภายใน

Commitment to Customers

ยึดถือผู้ป่วยและลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

- ผู้บริหารจะต้องทำให้การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นค่านิยมหลักในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน

Commitment to Customers

ทำความเข้าใจและวัด

- การที่จะรู้ว่าผู้ป่วยต้องการอะไร เราต้องถามผู้ป่วย
- บุคคลสำคัญที่สุดที่เราควรจะถามคือคนที่ควร เป็น
ลูกค้าของเรา แต่ไม่ได้มาเป็น
- นำข้อมูลที่ได้ไปคิดค้นและพัฒนารูปแบบบริการ

ค้นหาความต้องการของลูกค้า

□ ตั้งรับ

- วิเคราะห์คำร้องเรียน
- แบบสอบถามความพึงพอใจ

□ รุก

- สัมภาษณ์ พูดคุยตัวต่อตัว
- สันทนากลุ่ม

Commitment to Customers

ตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็ว

- ❑ ลดลำดับชั้นของการบริหาร และเส้นแบ่งระหว่างหน่วยงาน
- ❑ ให้อำนาจผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจตอบสนองต่อคำร้องเรียนของลูกค้าทันที
- ❑ มีจุดที่ลูกค้าสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม
- ❑ สื่อสารกับลูกค้าด้วยกล่องรับข้อเสนอแนะ โทรศัพท์สายด่วน บัตรประเมินผล

เชื่อมโยงการยกย่อง/ให้รางวัลกับการ ตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า

□ ตัวอย่าง:

- แจก “คู่มือคุณภาพ” ซึ่งสามารถรับส่วนลด
เมื่อไปซื้อของที่ร้านค้า

Commitment to Customers

สร้างจิตสำนึกที่มีลูกค้าในหัวใจ ให้กับ ผู้บริหารทุกระดับ

- ตั้งใจฟังลูกค้า (รวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา) และ
ตอบสนองอย่างรวดเร็ว (รวมทั้งการให้เหตุผลที่ไม่
สามารถตอบสนองได้)

สร้างจิตสำนึกที่มีลูกค้าในหัวใจ ให้กับ ผู้บริหารทุกระดับ

□ วิธีการ:

- รักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าจำนวนหนึ่งที่มีความสำคัญ
- ทดลองทำตัวเป็นลูกค้า
- ทดลองทำตัวเป็นผู้ปฏิบัติงาน
- กินข้าวร่วมกับผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง
- Managing by walking around
- เปิดรับความคิดและปัญหาตลอดเวลา
- ยกย่องพฤติกรรมต่อลูกค้าที่ดีเด่น

เป้าหมายร่วม

Empowered

ทุกคนมีความอยาก

ใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์

เพื่อประโยชน์
ผู้ป่วยและลูกค้า

ปรับปรุงระบบงาน

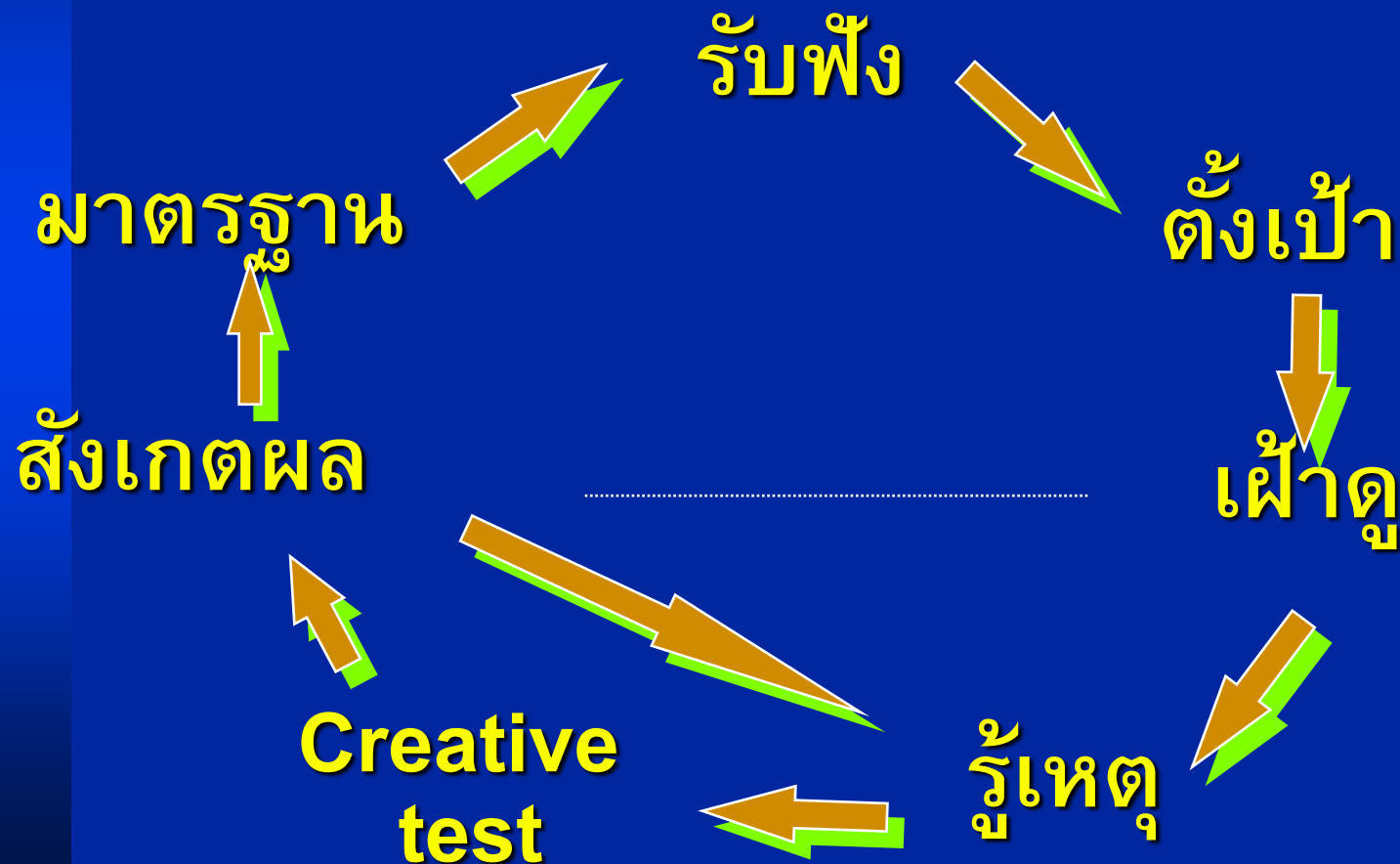
ร่วมมือทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

คำถามเพื่อการพัฒนาคุณภาพ

- เราทำสิ่งที่ทำอยู่ไปทำไม
- เราทำได้ดีหรือไม่ วัดได้อย่างไร
- เราจะปรับปรุงสิ่งที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ขั้นตอนการปรับปรุง



กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

อริยสัจสี่	กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ	PDCA	การวิจัย	ดูแลผู้ป่วย
อะไรเป็นปัญหาหรือโอกาสที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น	งานของเรามีกระบวนการอะไร เราทำได้ดีเพียงใด	Plan	พรรณนา	มีความผิดปกติอะไร
อะไรเป็นสาเหตุของปัญหา	อะไรเป็นสาเหตุของจุดอ่อน		วิเคราะห์	อะไรเป็นสาเหตุ
อะไรเป็นเป้าหมายของการแก้ปัญหา	กระบวนการนั้นมีเป้าหมายอะไร		ทดลอง	ให้การรักษา ประเมินผล
ทดลองทางเลือก	เราจะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้อย่างไร	Do		
สังเกตผล		Check		
สรุปบทเรียน		Act		

Customer-Driven Management Model

ผู้ป่วยและลูกค้า



ความคาดหวังของลูกค้า
และมาตรฐานวิชาชีพ



กระบวนการ



ตัวชี้วัด



วัด



รายงาน



หาโอกาส
พัฒนา



พัฒนา



ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

Plan 1. หาโอกาสพัฒนา

2. ทำความเข้าใจระบบ

3. ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน

4. วิเคราะห์สาเหตุ

5. วิเคราะห์ทางเลือก

Do 6. ทดลองทางเลือก

Check 7. ศึกษาผล

Act 8. ทำให้การปรับปรุงเป็นมาตรฐาน

9. วางแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

1. การหาโอกาสพัฒนา เรื่องอะไรที่สมควรได้รับการหยิบยกมาปรับปรุง และใครควรมีส่วนร่วม

หน่วยงานของเรามีไว้เพื่ออะไร

ลูกค้ามีความต้องการอะไร

อะไรเป็นกระบวนการหลักเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

มีปัญหาหรือโอกาสพัฒนาอะไร

อะไรที่เราเห็น อะไรเป็นอาการ อะไรเป็นต้นปัญหา

ลองพูดถึงปัญหา/โอกาสด้วยข้อความอื่นๆ

ทำไมต้องแก้ปัญหานี้/พัฒนาเรื่องนี้

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว มีทางเลือกอื่นหรือไม่

สรุปหลังการอภิปราย

ปรับปรุงโอกาสพัฒนาหลังจากได้ข้อมูลเบื้องต้น

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

1. การหาโอกาสพัฒนา

คำถามเพื่อการปรับปรุงระบบงานขั้นต้น

อะไรที่ต้องทำซ้ำซ้อน

อะไรที่เกิดความผิดพลาดบ่อย ๆ

อะไรที่เกิดความสูญเปล่า

อะไรที่ยุ่งยากเกินจำเป็น

อะไรที่เสี่ยง

ต่อการสูญเสียทรัพยากรสิ้น

เสียชื่อเสียง

ต่อการเกิดภาวะแทรกซ้อนกับผู้ป่วย

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

1. การหาโอกาสพัฒนา

กำหนดองค์ประกอบของทีมให้เหมาะสม

ให้มีตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

รวมทั้งผู้มีอำนาจดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องนั้น ๆ

ถ้าเริ่มต้นจากภายในหน่วยงาน

ถ้าเป็นเรื่องของคนอื่น -> ระบบข้อเสนอแนะ

ถ้าเป็นเรื่องร่วมกับคนอื่น -> cross-functional team

ถ้าเป็นเรื่องของเราคนเดียว -> ดำเนินการต่อ

ปัญหาในขั้นการหาโอกาสพัฒนา

- ปัญหากว้างใหญ่เกินไป -> ให้วิเคราะห์ว่าจุดสำคัญของปัญหาอยู่ตรงไหน
- ปัญหาจำกัดแคบเกินไป -> ให้ถามว่าอะไรคือความต้องการของลูกค้าหรือเป้าหมายของกระบวนการ
- เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน -> เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาร่วมตั้งแต่เริ่มต้น
- การแยกแยะระหว่างปัญหากับสาเหตุ, การจำแนกข้อมูล
- ความเข้าใจปัญหาไม่ตรงกัน -> ระดมสมองว่าสมาชิกมองปัญหาในเรื่องนี้ได้อย่างไร จุดไหนที่เป็นปัญหา ลักษณะของปัญหาเป็นอย่างไร
- ข้อความปัญหา/โอกาสพัฒนาไม่ชัดเจน -> สรุปประเด็นปัญหาจากที่ระดมสมอง รวมทั้งข้อมูลประกอบ (ถ้ามี)

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

2. ทำความเข้าใจระบบ

กระบวนการทำงานของระบบเป็นอย่างไร วัดความสำเร็จได้อย่างไร
ทบทวนความคาดหวัง (ของลูกค้า&ของเรา), ระบบสะท้อนข้อมูล
เขียนแผนภูมิกระบวนการทำงาน
ปรับปรุงกระบวนการให้กระชับถ้าเห็นโอกาส
กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพ
กำหนดวัตถุประสงค์โครงการ

การทำความเข้าใจระบบ

- ไม่มีขอบเขตชัดเจนว่ากระบวนการที่จะศึกษานั้นเริ่มต้นตรงไหน สิ้นสุดตรงไหน
- เมื่อเขียน flow chart แล้วเห็นปัญหา สามารถปรับปรุงได้เลย
- การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมของ flow chart อาจใช้ process flow chart ร่วมกับ top down หรือ deployment
- การเลือกเครื่องชี้วัด ตัวที่จำเป็นคือ outcome indicator ซึ่งวัดเป้าหมายของกระบวนการ

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

3. ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ผลการทำงานของระบบในปัจจุบัน เป็นอย่างไร

เก็บข้อมูลอะไร อย่างไร เท่าไร ที่ไหน เมื่อไร บ่อยเท่าไร ใครเก็บ
ใช้แบบเก็บข้อมูลอะไร

เก็บข้อมูลนำมาสร้าง control chart

วิเคราะห์ stability ของระบบ

ขจัดสาเหตุพิเศษของ variation

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

4. วิเคราะห์สาเหตุ อะไรคือสาเหตุที่แท้จริงของความด้อยคุณภาพหรือความผันผวน (variation)

วิเคราะห์ข้อมูล มีปัญหาที่ไหน กับใคร เมื่อไร สิ่งใด
ระดมสมอง จัดกลุ่มความคิด ใช้แผนภูมิช่วย
ค้นหาสาเหตุที่แท้จริงด้วยคำถาม **ทำไม** หลาย ๆ ครั้ง
เก็บข้อมูลสนับสนุน
จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ
อาจจะวิเคราะห์สาเหตุของสาเหตุต่อ

ขั้นการวิเคราะห์สาเหตุ

- การเลือกสาเหตุของปัญหา จะเอาสาเหตุเดียวหรือหลายสาเหตุ ขึ้นกับว่าผลกระทบของสาเหตุนั้นมีสูงกว่าเหตุมากเพียงใด
- การวิเคราะห์ลงไปที่ตัวบุคคล ไม่ช่วยในการแก้ปัญหา
- ควรนึกถึงสาเหตุที่เป็นจริง เช่น การเคลื่อนย้ายผู้ป่วย spinal cord ไม่ถูกต้อง เพราะ ไม่รู้ว่าผู้ป่วยมี inj, ไม่รู้ว่าต้องทำอย่างไร, ไม่มีอุปกรณ์ผ่อนแรง
- ขั้นตอนนี้อาจจะข้ามไปได้ถ้ากลุ่มเห็นว่าไม่เกิดประโยชน์

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

5. วิเคราะห์ทางเลือก

อะไรคือทางเลือกที่เหมาะสมในการปรับปรุงคุณภาพ

ทบทวนความต้องการและเป้าหมาย

กำหนดเกณฑ์พิจารณา และน้ำหนักของเกณฑ์

วิเคราะห์ข้อจำกัด

ระดมสมองสร้างทางเลือกสำหรับแต่ละสาเหตุที่เลือกไว้

ประเมินทางเลือก

เลือกทางเลือกที่เหมาะสม

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

5. วิเคราะห์ทางเลือก

คำถามเพื่อประเมินทางเลือก

อะไรเป็นคำตอบซึ่งจัดการกับปัญหาที่เป็นรากเหง้า
อะไรเป็นคำตอบที่ง่ายที่สุดในการนำมาปฏิบัติและดำรงไว้
การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่จะค่อย ๆ ทำเป็นขั้นตอนได้หรือไม่
คำตอบใดเพิ่มงานในระบบมากที่สุด คำตอบใดเพิ่มงานน้อยที่สุด
ข้อเสีย ผลกระทบทางลบ จุดอ่อน ของแต่ละทางเลือก การป้องกัน
จัดลำดับด้วยวิธี **Criteria rating technique**
คำตอบที่ดีที่สุดสามารถนำมาใช้ร่วมกันหรือพร้อม ๆ กันได้หรือไม่

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

6. ทดลองทางเลือก จะเตรียมการอย่างไรเพื่อดำเนินการทดลองโดย
ราบรื่น

ทำแผน เริ่มในขอบเขตจำกัด (ใคร ทำอะไร เมื่อไร)
สื่อให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรู้ และรับข้อเสนอมาปรับปรุง
ฝึกอบรม

วิเคราะห์แรงหนุน แรงต้าน หาวิธีลดแรงต้าน
กำหนดวิธีการติดตามความก้าวหน้า

ดำเนินการทดสอบ

เก็บข้อมูลผลการทดสอบ

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

7. ศึกษาผล

เราได้เรียนรู้อะไรจากการทดลอง

วิเคราะห์ข้อมูลตัวเลข

สาเหตุของปัญหาลดลงหรือไม่

ระดับของปัญหาลดลงหรือไม่

ระบบดีขึ้นหรือไม่

วิเคราะห์ผลที่ไม่ใช่ตัวเลข

ผลกระทบต่อบุคคล

ผลกระทบต่อระบบอื่น

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

8. ทำให้การปรับปรุงเป็นมาตรฐาน

จะขยายผลการปรับปรุงอย่างไร จะทำให้ยั่งยืนได้อย่างไร

เขียนมาตรฐานสำหรับระบบงานใหม่

วัตถุประสงค์ เครื่องชี้วัดคุณภาพ

แผนภูมิกระบวนการทำงาน ผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

วิธีการตรวจสอบ

กำหนดแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานใหม่ และฝึกอบรม

ดำเนินงาน ตรวจสอบ รับข้อมูล แก้ปัญหา

ขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพ

9. วางแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องนี้ยังมีอะไรให้ปรับปรุงได้อีก

จัดทำเอกสารแผนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มีงานอะไรที่ทีมจะต้องทำอีก

มีอะไรเป็นอุปสรรค แก้ไขอย่างไร จะเสนออะไรให้ผู้บริหาร
จะนำไปใช้ปรับปรุงในส่วนอื่นขององค์กรอย่างไร

กำหนดเรื่องที่จะปรับปรุงลำดับต่อไป

จัดทำแผนและข้อเสนอแนะ

เขียนรายงานฉบับสมบูรณ์