

Facilitator Workshop

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)

ประชุมเชิงปฏิบัติการที่ รพ.ค่ายประจักษ์ศิลปาคม จ.อุดรธานี

9 เมษายน 2543

บันได 4 ขั้นสู่โรงพยาบาลคุณภาพ

มาตรฐาน & จริยธรรมวิชาชีพ)



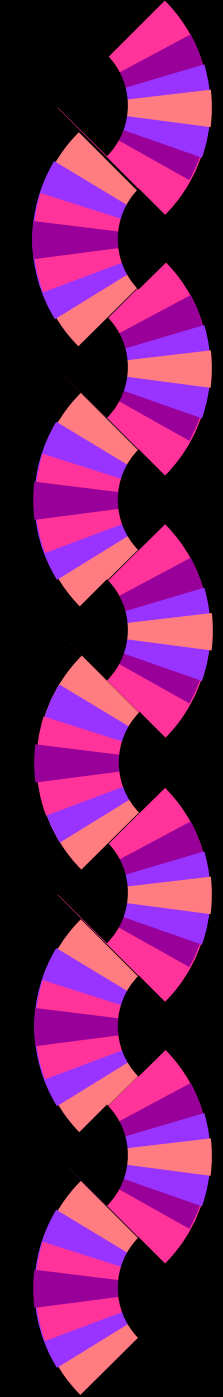
พัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง (CQI)



ประกันคุณภาพ (QA)



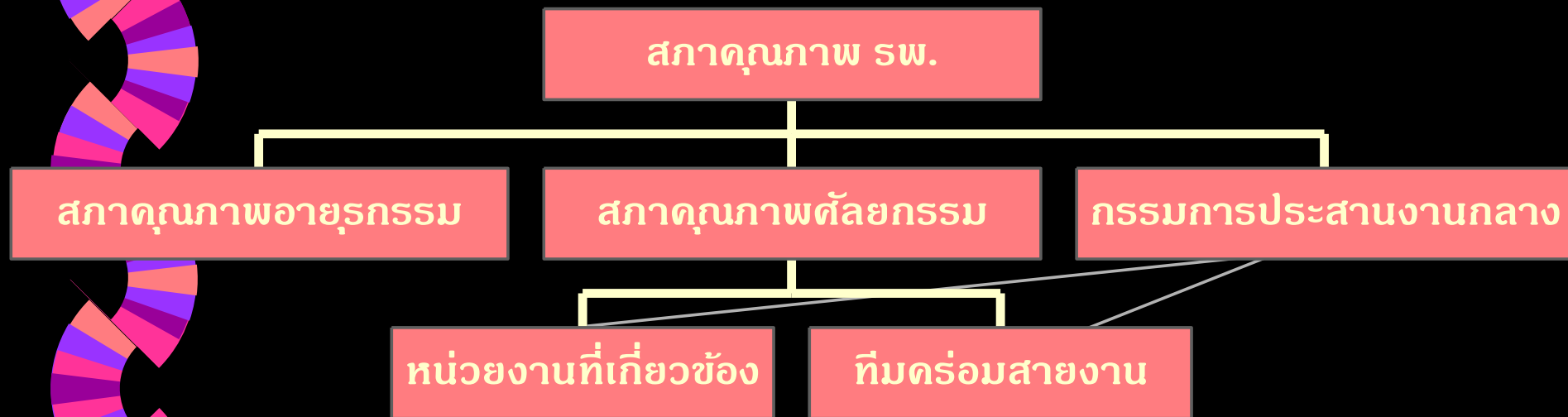
เตรียมความพร้อม

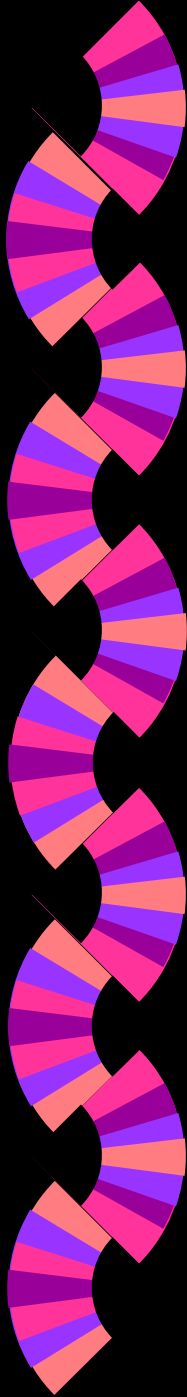


การเตรียมความพร้อม

- Commitment ของผู้บริหาร
- โครงสร้างองค์กรและผู้รับผิดชอบ
- วิเคราะห์สถานการณ์
- ระบบข้อเสนอแนะ
- สร้างทีม
- พฤติกรรมบริการ
- สร้างสัญญาใจ

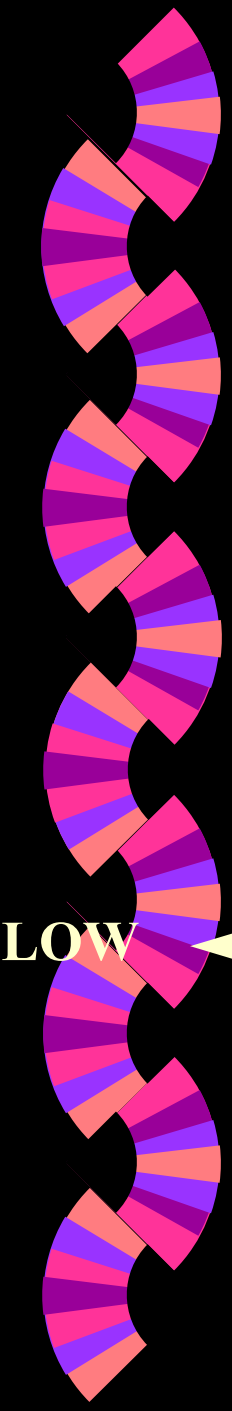
โครงสร้างองค์กร





บทบาทของพยาบาล

- เจ้าของงาน (process owner)
- ลูกค้า ของหน่วยงานอื่น
- สมาชิกของทีม
- ผู้นำ
- ผู้ประสานงาน
- ผู้ประกอบวิชาชีพ
- เพื่อนร่วมวิชาชีพ



Empowerment (เสริมพลัง)

•Self-Directed
Work Team

•Task Forces
•Quality Circle

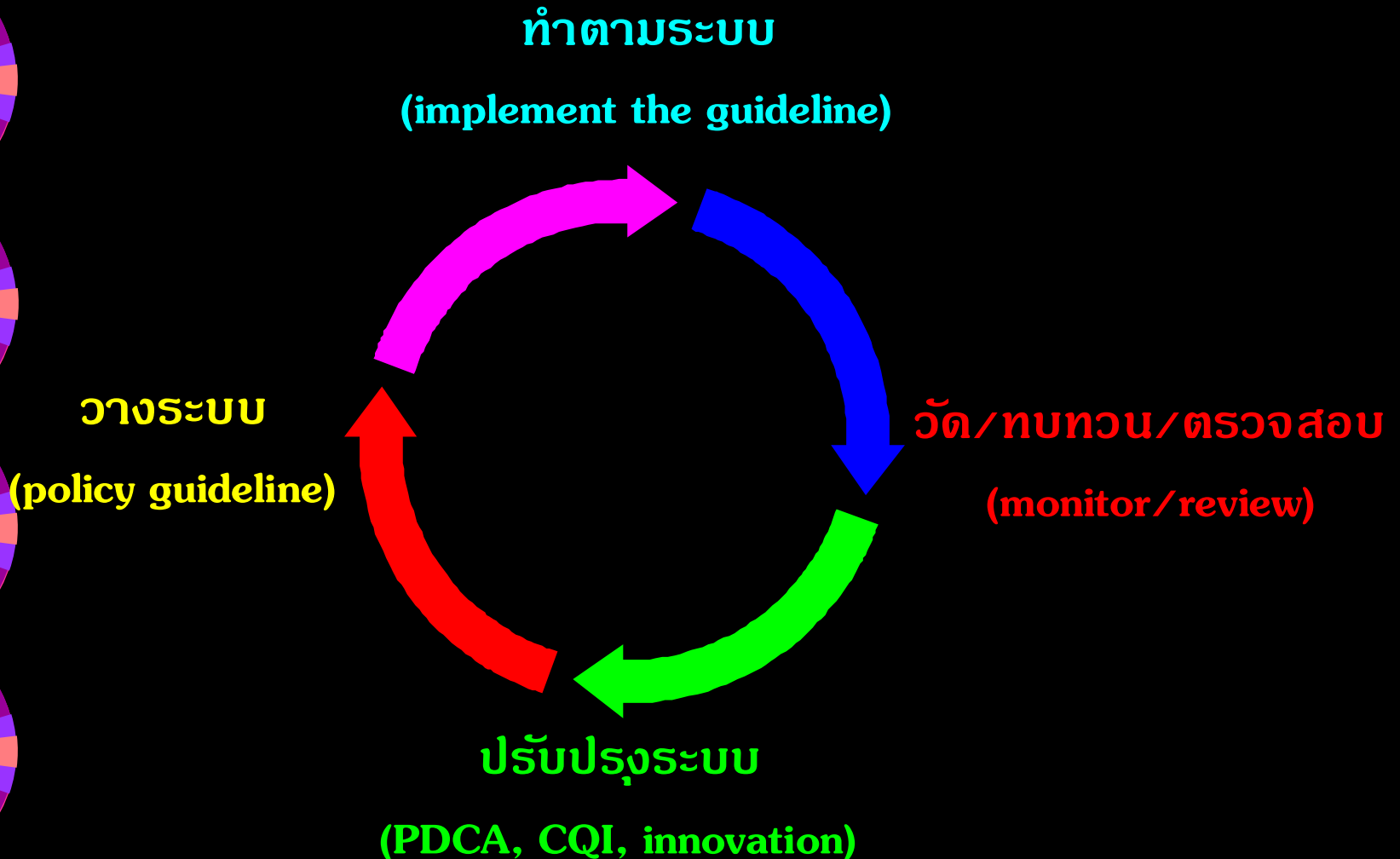
•Employee
Suggestions

LOW

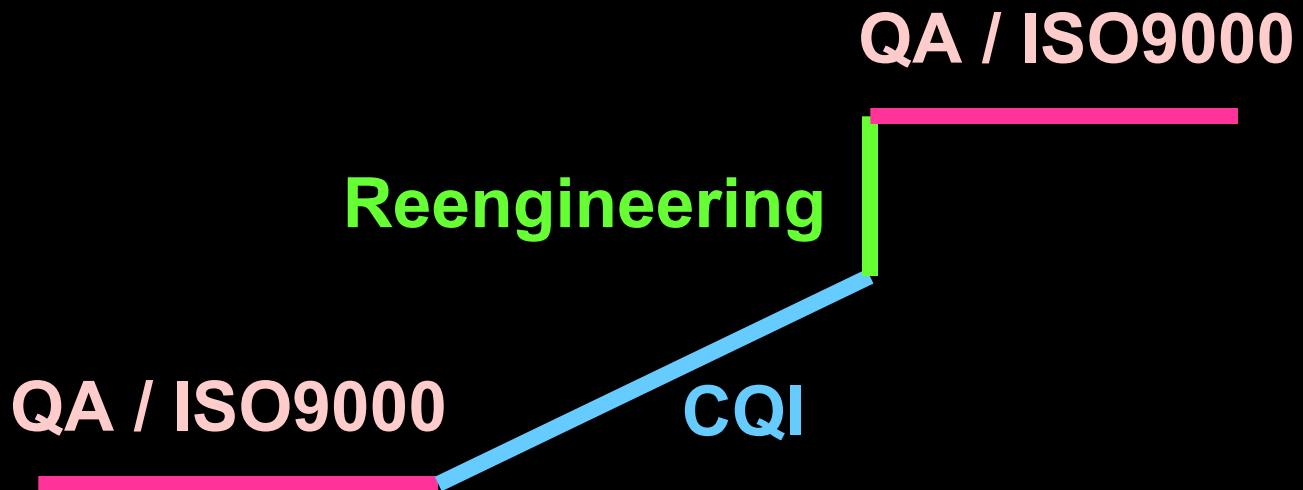
HIGH

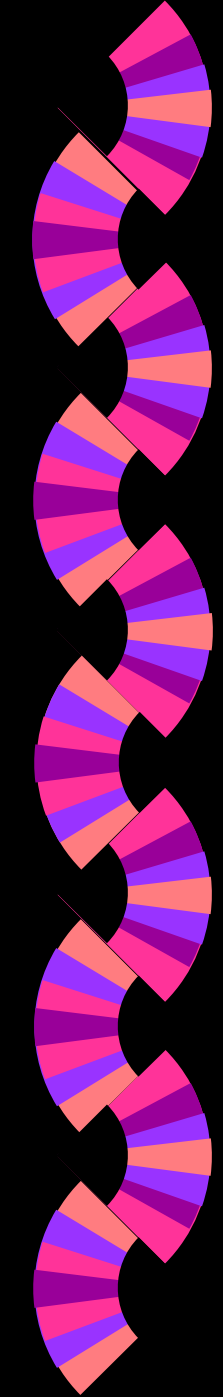
Kimball Fisher 1993

วงล้อของการพัฒนาคุณภาพ



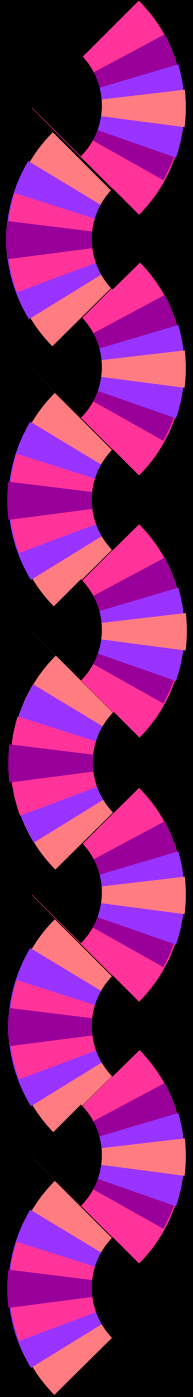
ลักษณะของกิจกรรมคุณภาพ





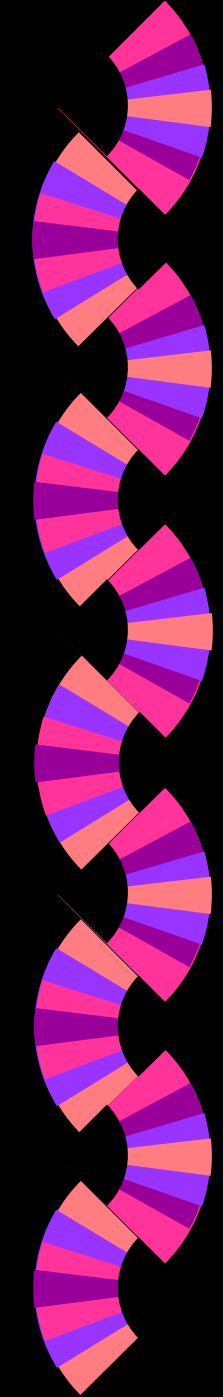
บทบาทของ Internal Surveyor

- กระตุ้นหน่วยงานภายใน
- สร้าง ความพร้อม และ ความคุ้นเคย กับกระบวนการ survey
- ให้มุมมองของ **คนภายนอก** หน่วยงาน
- ฝึกฝน การใช้ facilitation skill เพื่อการเป็นหัวหน้าที่ดี



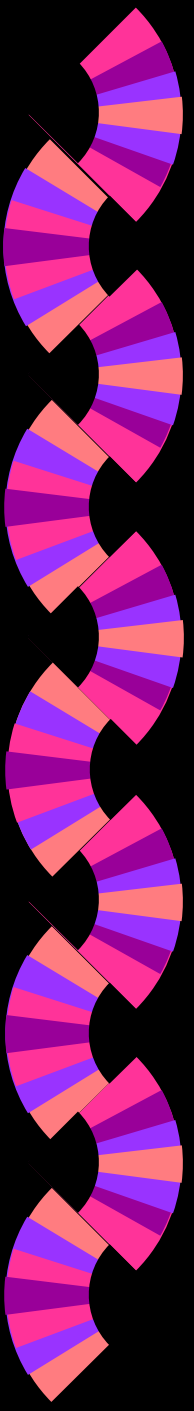
ปัญหาของการเป็น *Facilitator*

- ทำตัวเป็นผู้พิพากษา
- ไปยุ่งเกี่ยวกับเนื้อหา
- ตั้งความคาดหวังสูง
- เกิดความท้อแท้



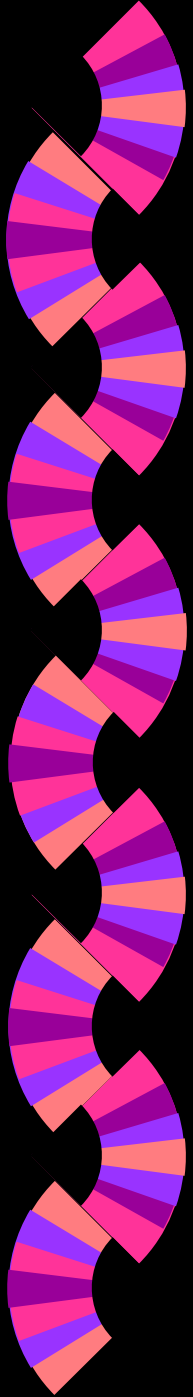
Internal surveyors

- ❑ ตั้งข้อสงสัยในความน่าเชื่อถือ
- ❑ คิดว่าเขาจะมาจับผิด
- ❑ คุณสมบัติของ surveyor เป็นที่ยอมรับ?



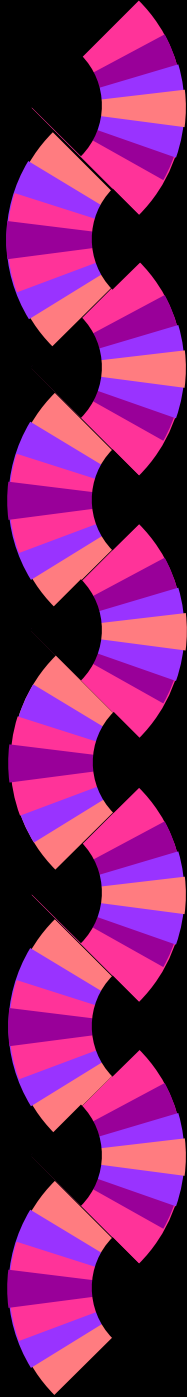
จัดกลุ่ม

- ประธาน
- Facilitator
- ผู้สังเกตการณ์ (สังเกตการมีส่วนร่วม ความขัดแย้ง การเข้าสู่ประเด็น การตัดสินใจ)
- เลขานุการ



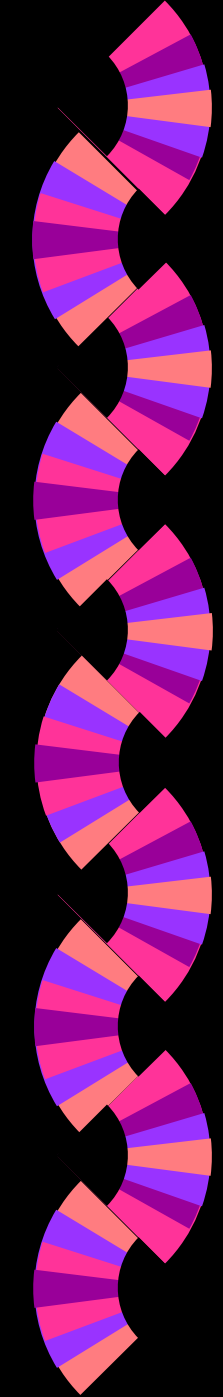
กลุ่มที่ทำหน้าที่ *Facilitator*

- รับฟัง จับประเด็น
- สิ่งที่กลุ่มพิจารณานั้นตรงประเด็นปัญหาหรือไม่
- นำสิ่งที่เป็นรูปธรรมมาพิจารณาหรือไม่
 - แบบแผนของปัญหา
 - สาเหตุของปัญหา
 - ทางเลือกในการปรับปรุง
- มีโอกาสปรับปรุงในประเด็นใด ใช้คำถามปลายเปิดเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มนำไปพิจารณา



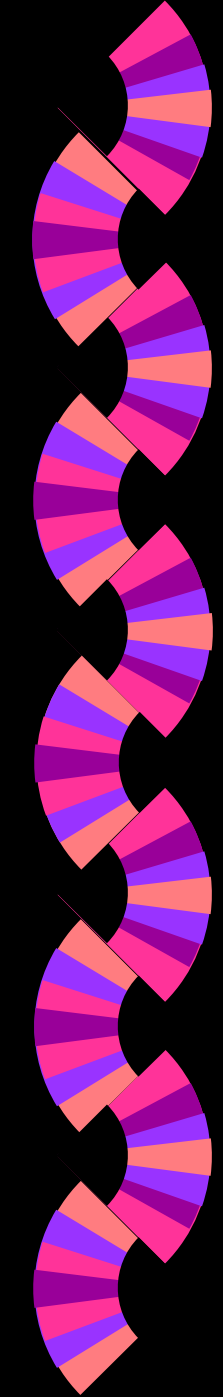
บทบาทของ Facilitator

- ทำให้การประชุม **ง่าย** ขึ้น
- ดูแลในเรื่อง **กระบวนการกลุ่ม**
- สร้างบรรยากาศให้สมาชิกทุกคน **สบายใจ**
- ทำให้สมาชิกทุกคนมีโอกา**ส** **แสดงความคิดเห็น**
- เป็น **ผู้สังเกต** และเข้า **แทรกแซง** เมื่อจำเป็น
- ต้อง **ประสานกับประธาน** อย่างใกล้ชิดตั้งแต่**วาง**
แผนการประชุม



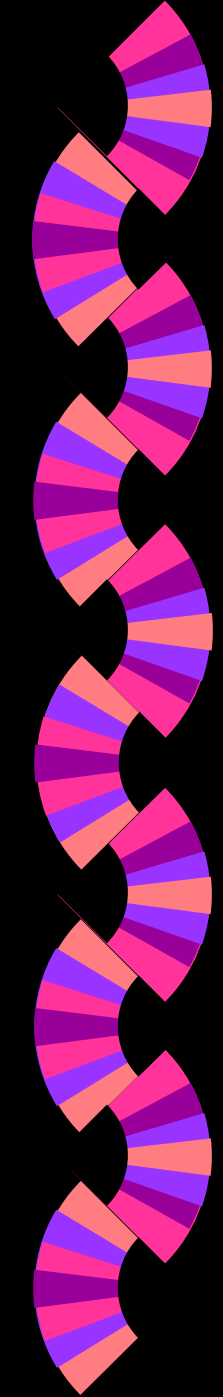
ทักษะการเป็น *Facilitator*

- ถามให้ตรงประเด็น ให้เกิดความรู้สึกที่ดี
- ฟังโดยเข้าใจอารมณ์ของผู้พูด สบตา พยักหน้า อือออ อย่าสอดแทรก
- Flip chart อย่างบัง บันทึกรูป ทบทวนกับกลุ่ม ขนาดตัวอักษร หน้าแผ่นที่เขียนเต็มแล้วติดฝาผนังเรียงลำดับ



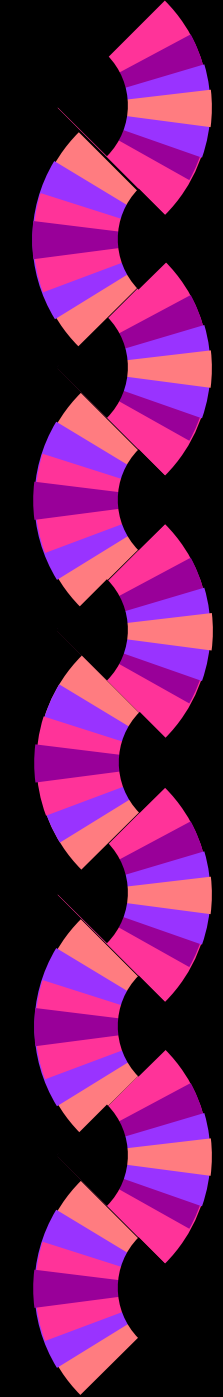
ทักษะการเป็น *facilitator*

- จับประเด็นตามเนื้อหาที่ประชุม
- รักษาประเด็นหลัก
- **feed back:** ชมเชย ขอให้ปรับปรุง, หลีกเลียง
negative feed back
- สื่อสารความรู้สึก เปิดโอกาสให้ได้แสดงความรู้สึก
หรือแสดงความรู้สึกแทน



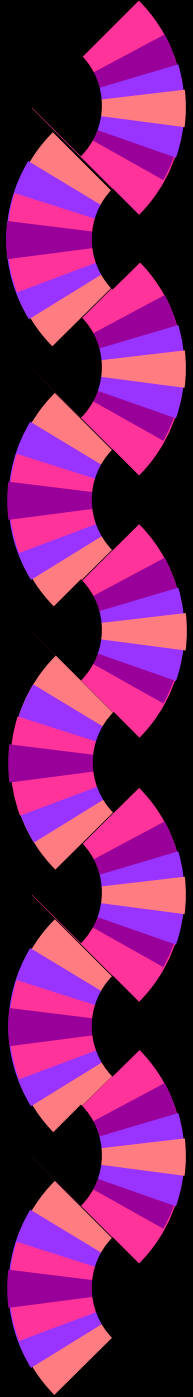
Facilitator

- การตัดสินใจด้วยความเห็นร่วม
- คลื่นคลาความขัดแย้ง: เสนอข้อมูลให้กลุ่ม

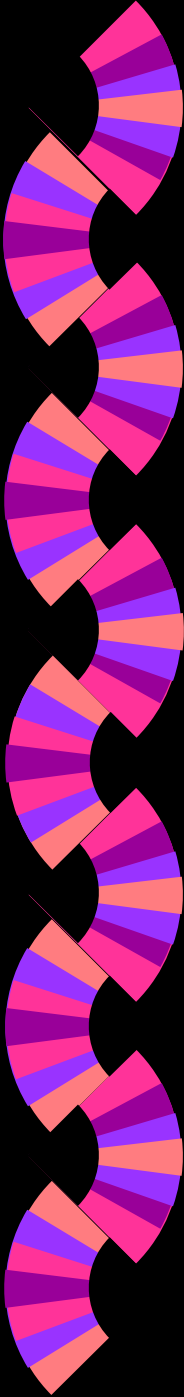


การนำเสนอผลการสังเกต

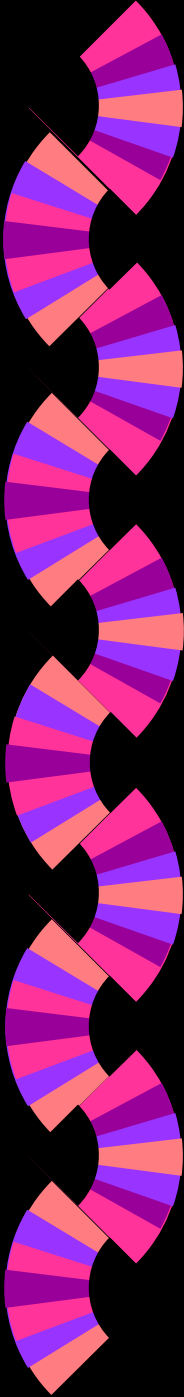
- เห็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อย่ามุ่งวิจารณ์ตัวบุคคล
- การถามของเลขา เป็นสิ่งที่สมควรกระทำเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้เสนอ
- ประธานจะมีบทบาทเพียงใด เสนอความเห็นได้หรือไม่
- เลขาจะเสนอความเห็น



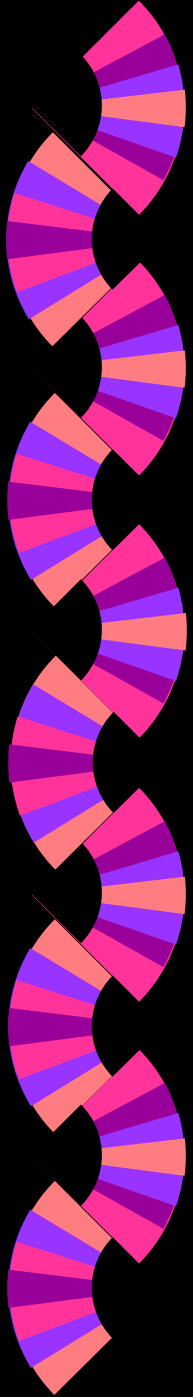
คำพูดต่อไปนี้อาจใช้กันในการประชุมอยู่บ่อย ๆ
ขอให้ผู้เข้าประชุมวิเคราะห์ว่าคำพูดดังกล่าว
ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมอย่างไร
มีทางเลือกหรือวิธีการอื่นที่ดีกว่าอย่างไร



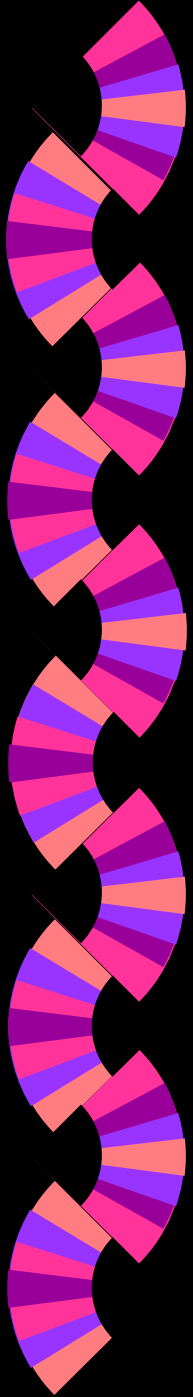
วันนี้เราจะคุยเรื่องอะไรกันดี



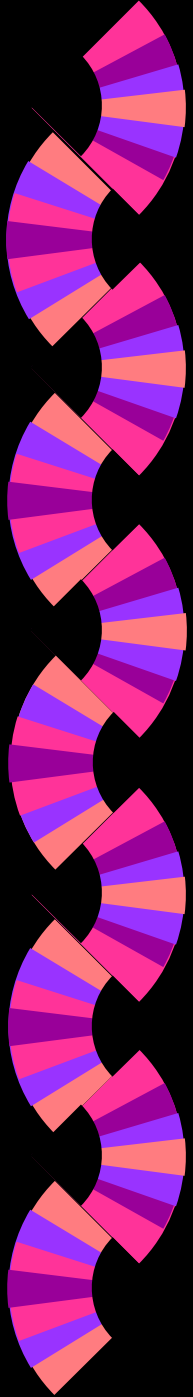
ผมคิดว่าควรแก้ปัญหานี้



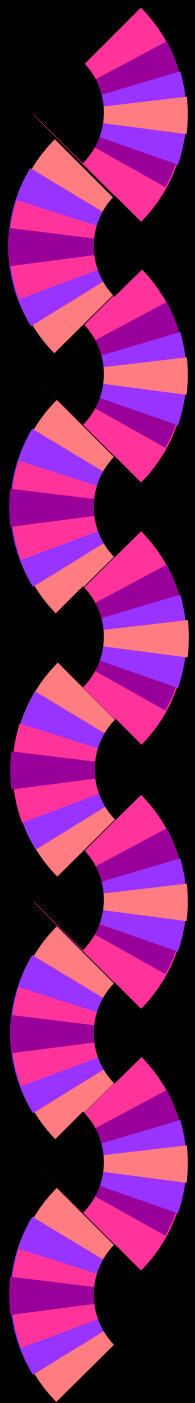
ธิดา ความคิดของเธอใช้ไม่ได้เลย



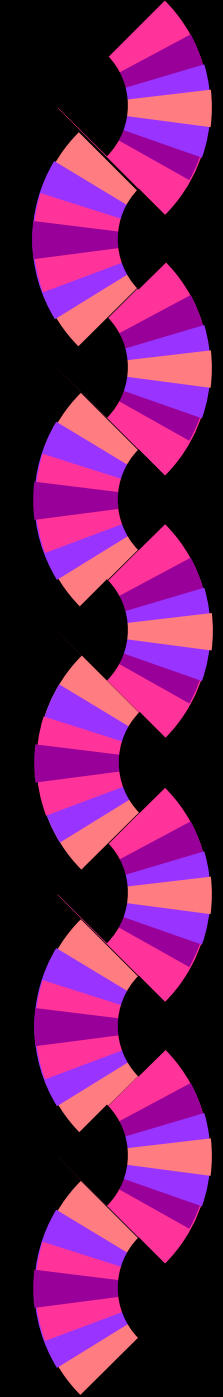
เป็นความคิดที่ยอดเยี่ยม ธานี เป็นความคิดที่
ดีที่สุดสำหรับวันนี้



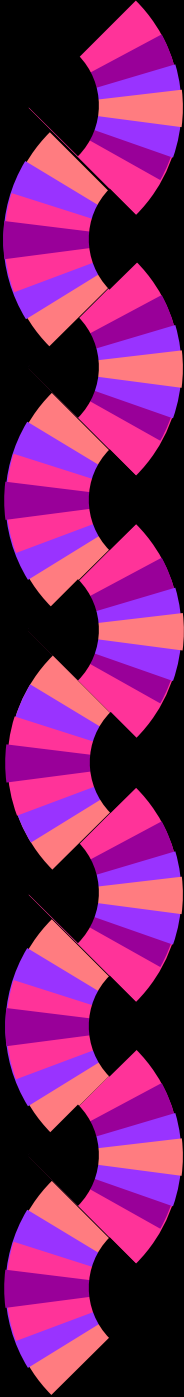
เออละ ได้เวลาลงคะแนนแล้ว ใครเห็นด้วยกับ
ธิดา ใครเห็นด้วยกับธานี



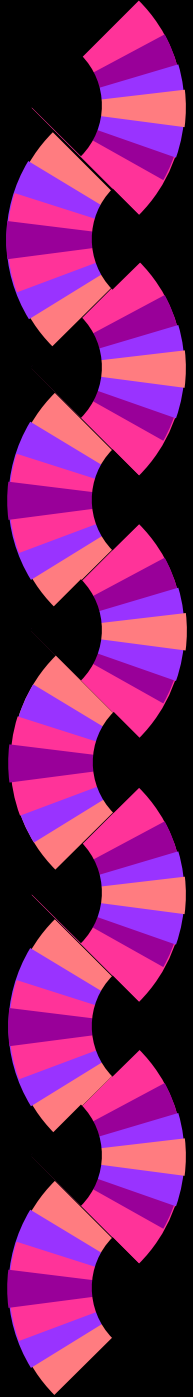
เราได้พยายามมา 2 ปีแล้ว แต่ไม่ประสบ
ความสำเร็จ



ข้อไหนแย่ที่สุด เราจะได้ตัดออกไป

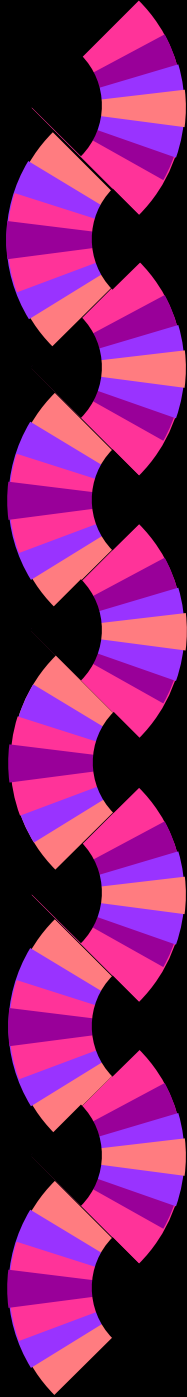


อย่าพูดเรื่องนี้เลย ปรีชา มันไม่เกี่ยว



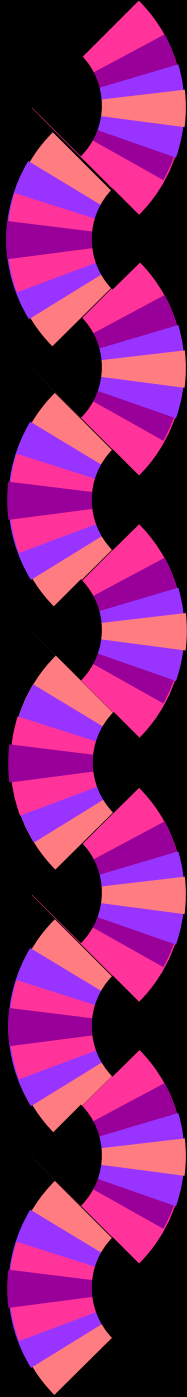
การ *Feed back*

- แสดงความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน
- ทำความเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าคู่สนทนาต้องการอะไร
- บรรยายความรู้สึกของตนว่ารู้สึกอย่างไร หรือเกิดผลอะไรขึ้นจากพฤติกรรมที่เป็นปัญหา
- หยุด รับฟังคู่สนทนา
- หาทางร่วมกันว่าจะมีทางออกอย่างไรสำหรับเรื่องนี้



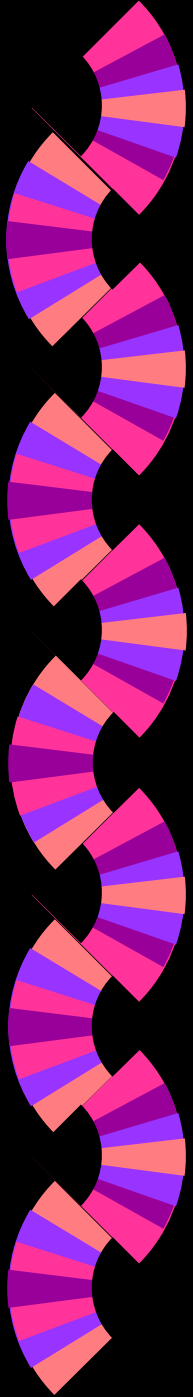
เครื่องชี้วัด

- **Competency** ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่
- **Acceptability** การยอมรับของลูกค้า, ความพึงพอใจ
- **Appropriateness** ความเหมาะสม, การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ
- **Effectiveness** ได้ผล ไม่มีภาวะแทรกซ้อน
- **Efficiency** ประสิทธิภาพ คุ่มค่า ไม่แพงเกินเหตุ
- **Accessibility** มีบริการให้เมื่อต้องการ
- **Continuity** ความต่อเนื่องของการดูแลรักษา



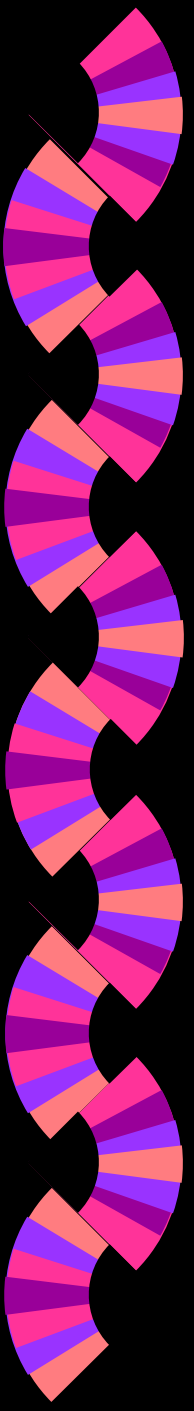
หลักการทำงานร่วมกัน

- เป็นแนวทางเพื่อให้สมาชิกทีมใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง หรือใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ
- ตัวอย่าง: ความสามัคคี, การยึดลูกค้ำเป็นศูนย์กลาง, การตรงต่อเวลา, การรับฟังความคิดเห็น, การเน้นกระบวนการ, การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



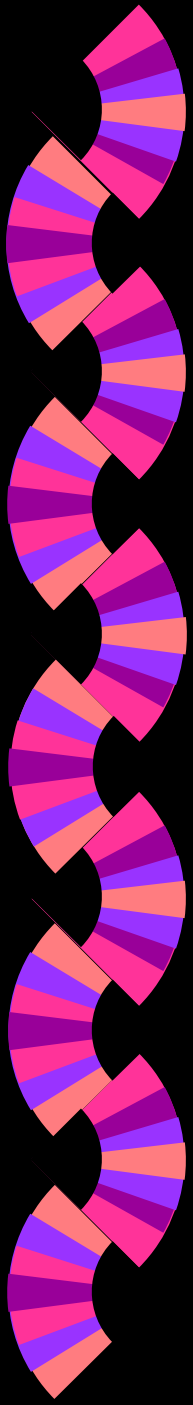
เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์

- เป้าประสงค์: ลดต้นทุนในการดูแลผู้ป่วย
- ยุทธศาสตร์: ลดวันนอน รพ., ใช้ยาอย่างเหมาะสม, ทบทวนการใช้ยา,



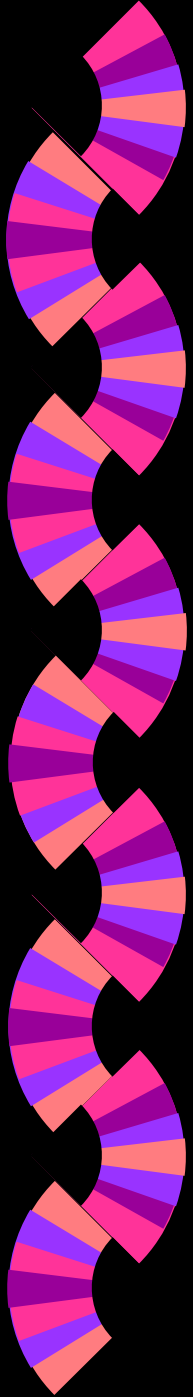
การ feed back

- ผู้สังเกตการณ์สามารถใช้มุมมองของตนเองว่าถ้าเป็นผู้ถูกถามจะรู้สึกอึดอัดหรือไม่
- อย่าลืม feed back ว่าคำถามใดเป็นคำถามที่ดี กระตุ้นให้เกิดความคิดที่จะปรับปรุงงาน



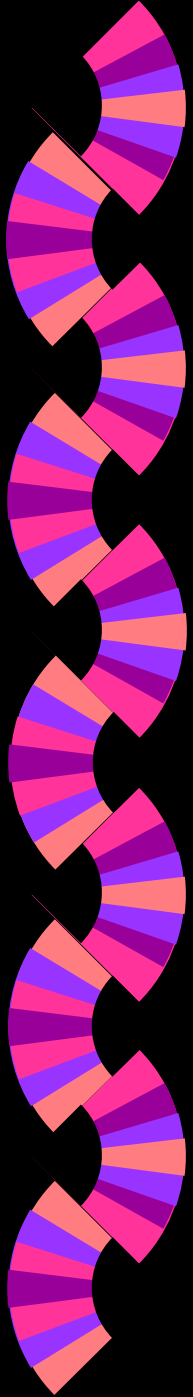
บทเรียน

- ขึ้นกับความก้าวหน้าในการพัฒนา (ถ้ากลุ่มเพิ่งเริ่มต้น surveyor จะถามอย่างไร และจะกระตุ้นอย่างไร)
- ไม่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เสียหน้า
- จะลงรายละเอียดแค่ไหน
- ทำไมจึงถามเกี่ยวกับแผนในหัวข้อพันธกิจ
- คำถามอย่างไรที่เรียกว่าตรงจุด



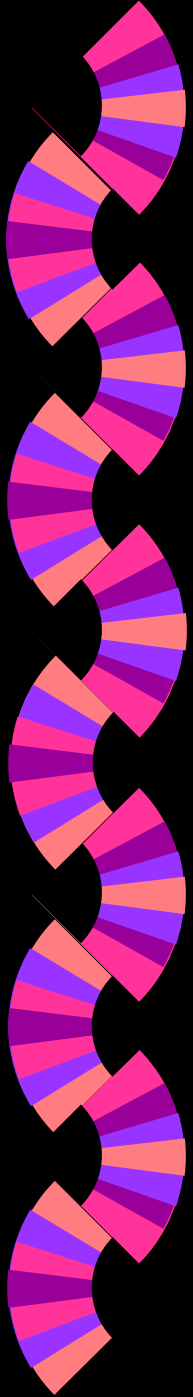
บทเรียน (สิ่งที่ไม่พึงปฏิบัติ)

- ❑ ต้องมีความรู้กว้างและลึก เพื่อยืนยันคำตอบ ✕
- ❑ กางตำราถาม ✕
- ❑ ค่อยเรื่องดินฟ้าอากาศ แล้วถามข้อเดียว ✕



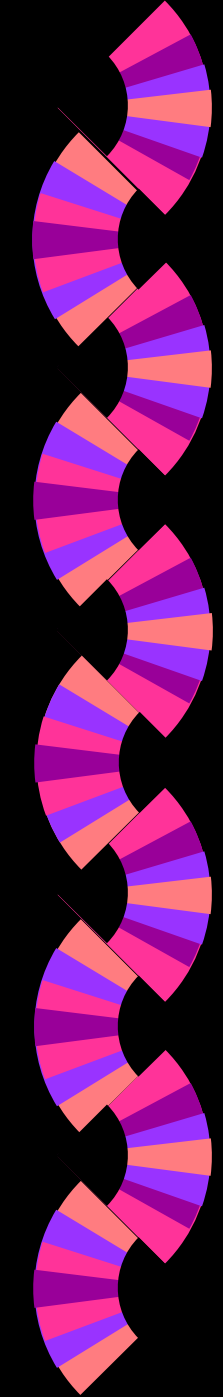
ทบทวนทุนเดิม

1. กิจกรรมคุณภาพที่ได้ทำในปีที่ผ่านมา
2. ความสำเร็จ/บทเรียนจากกิจกรรมนั้น
3. สิ่งที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ/ขาดหายไป



การค้นหาโอกาสพัฒนา

- จากตัวเรา อยากให้ปรับปรุงอะไรเพื่อให้
 - ทำงานง่ายขึ้น (simplicity)
 - ลดความสูญเปล่า (waste)
 - ลดความซ้ำซ้อน (duplication)
 - ลดความซับซ้อน (complex)
 - ลดการเสียเวลา (waste time)
 - ลดการสูญหาย (loss)
 - ลดความเสี่ยง (risk)



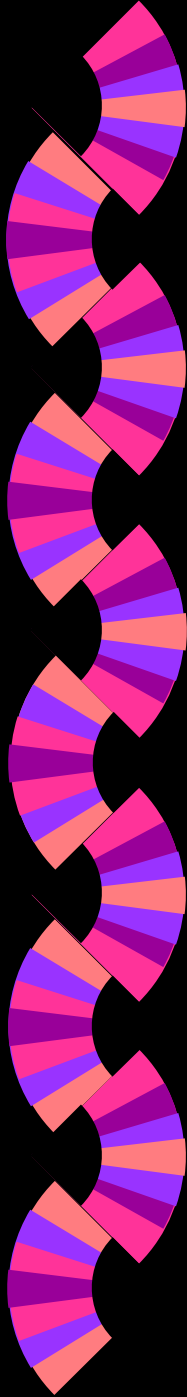
การค้นหาโอกาสพัฒนา

□ จากความต้องการของลูกค้า

- ลูกค้าภายใน
- ลูกค้าภายนอก

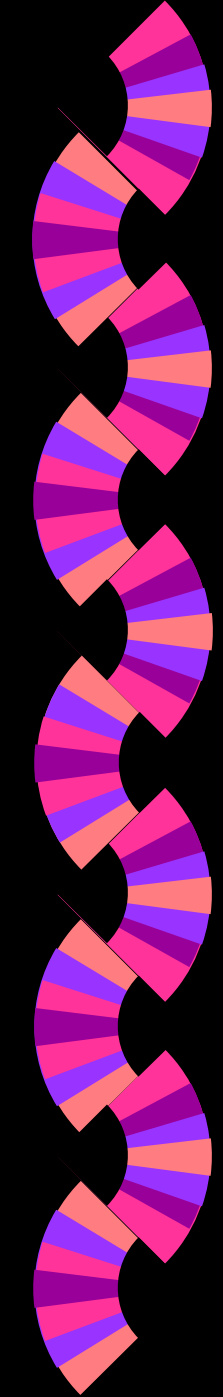
□ จากการวิเคราะห์ระบบงาน

- ติดตาม flow ของผู้ป่วย, เอกสาร, สิ่งของ ว่าแต่ละขั้นตอนจะมีปัญหา/ความเสี่ยงอะไร



การค้นหาโอกาสพัฒนา

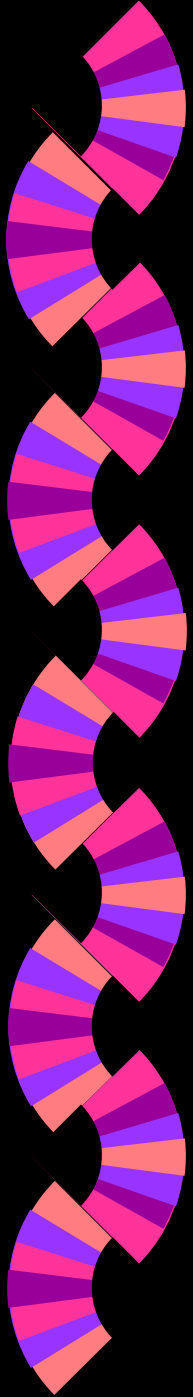
- จากนโยบาย/เข็มมุ่งขององค์กร
- จากมาตรฐานวิชาชีพ/ข้อกำหนดจากภายนอก
- วิเคราะห์ โรค/หัตถการที่
 - พบบ่อย
 - ค่าใช้จ่ายสูง
 - มีความเสี่ยงสูง
 - มีความหลากหลายในการปฏิบัติ



กิจกรรม 5 ส.

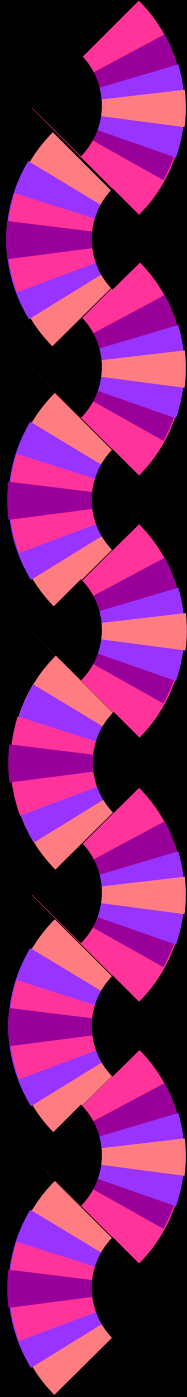
- ❑ บุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม
- ❑ ขาดงบประมาณสนับสนุนจากส่วนกลาง
- ❑ ขาดกำลังใจจากผู้บริหารระดับสูง

สีเขียวคือสิ่งที่ทำได้ดีแล้ว สีแดงคือสิ่งที่ต้องพัฒนาต่อ



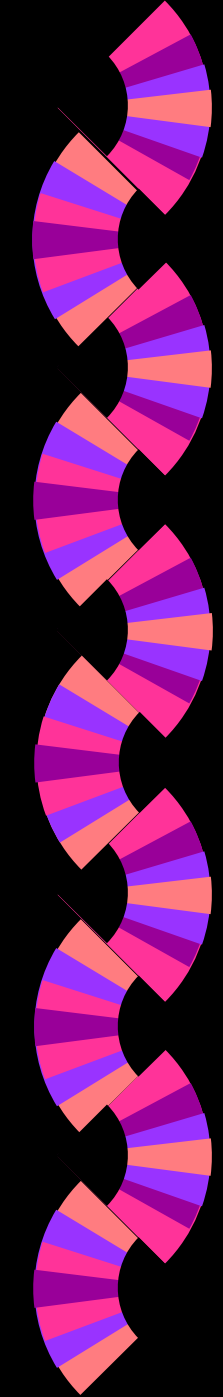
กิจกรรม 5 ส.

- ทุกคนมีส่วนร่วม
- มีการจัดทำแผน
- มีการตรวจสอบจากภายในและภายนอก
- โครงสร้าง
- ขาดความต่อเนื่อง
- มีผู้ใช้บริการมาก
- ขาดความรับผิดชอบและใส่ใจ ไม่ใช่หน้าที่
- ไม่คิดว่าตัวเองเป็นเจ้าของหน่วยงาน



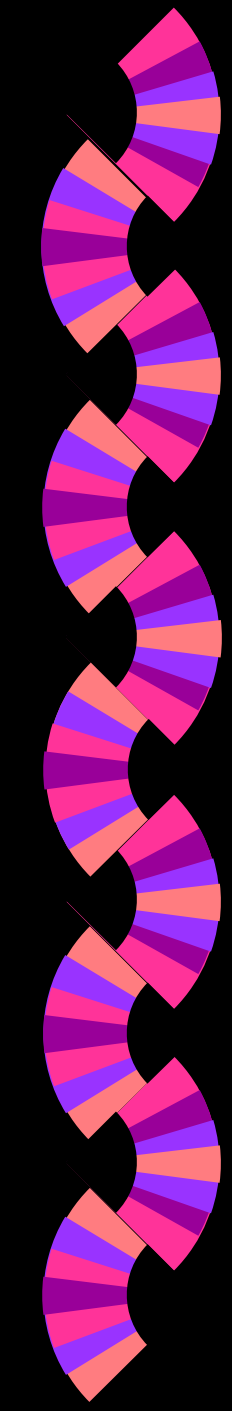
กิจกรรม QA ด้านปฏิบัติการพยาบาล

- มีกรรมการทุกระดับ
- มีคู่มือ
- มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามคู่มือ
- มีการจัดอบรม
- ขาดการทำร่วมกันแบบสหวิทยาการ
- ขาดแผนงานในภาพรวมขององค์กร



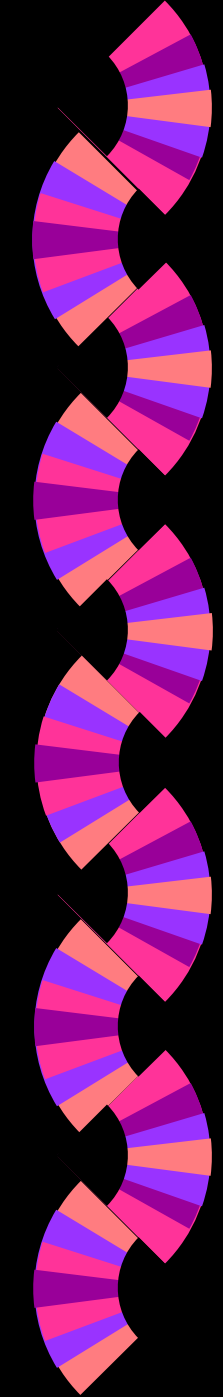
คู่มือปฏิบัติทางการพยาบาล

- มีการตรวจสอบการปฏิบัติตามคู่มือ
- ประชุม QA แผนกทุก 3 เดือน
- มีการประชุมทุกวันพุธ
- ผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจเกี่ยวกับ QA HA
- ขาดจิตสำนึก และแรงจูงใจ
- ขาดเวลา เพราะมีกิจกรรมมาก



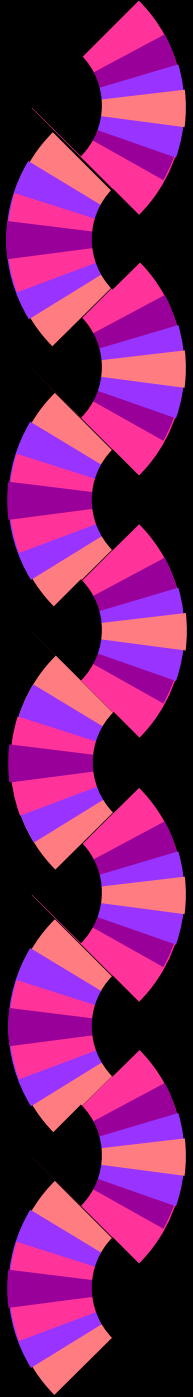
กิจกรรม HA

- ส่วนน้อยพอทราบความหมาย
- มีคณะกรรมการพัฒนาและประกันคุณภาพระดับคณะ
- ยังไม่มีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม
- ขาดการเผยแพร่ความรู้สู่บุคลากรทุกระดับ
- บุคลากรยังไม่ทราบทิศทางที่ชัดเจน



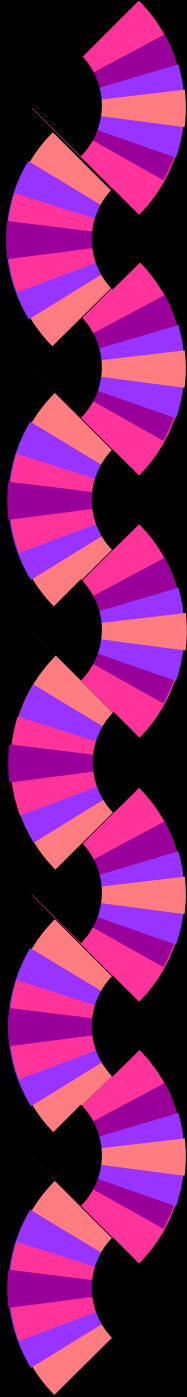
กิจกรรม อื่น ๆ

- แพทย์ออก OPD 9.00 น.
- การเฝ้าระวังโรคติดเชื้อใน รพ.
- ลดขั้นตอนการทำงาน
- productivity เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ
- PDCA, CQI, SOP, WI, Flow chart, IT
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน



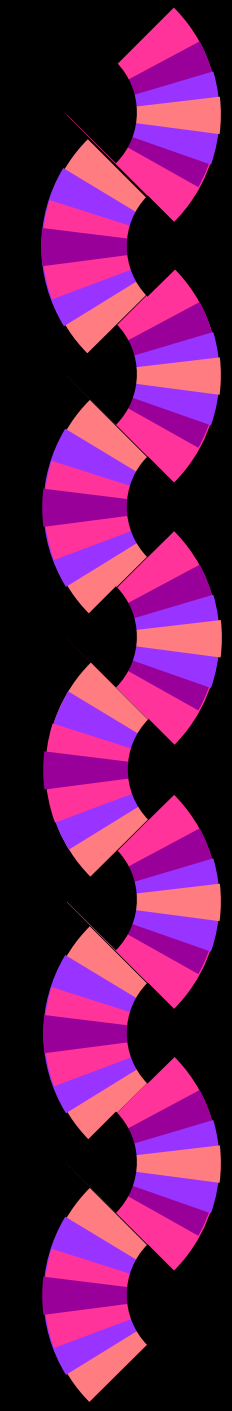
ส่วนที่สำเร็จ

- การประเมินบุคลากร
- 5 ส.
- การพัฒนาบุคลากร
- การให้บริการที่ดีขึ้น
- การประเมินตนเอง



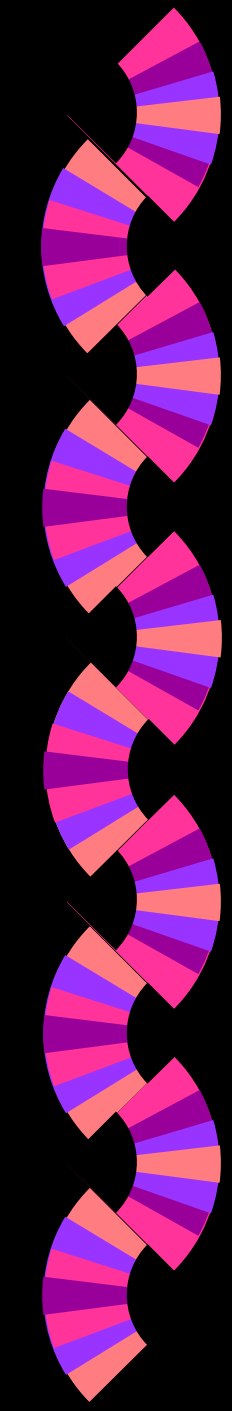
ส่วนที่ขาด

- ❑ Cross-functional team
- ❑ ผู้ประเมินภายใน
- ❑ การประสานงาน
- ❑ ความต่อเนื่อง
- ❑ ความร่วมมือระหว่างแผนก
- ❑ ผู้นำ
- ❑ Practice Guideline



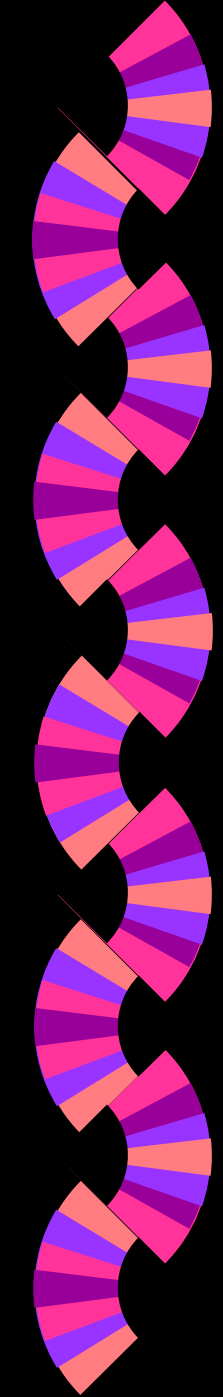
การกำหนดทิศทางร่วมขององค์กร

- SWOT Analysis
- Mission & Vision
- Strategic Goals
- Strategies
- Performance Indicators
- Plan of Action



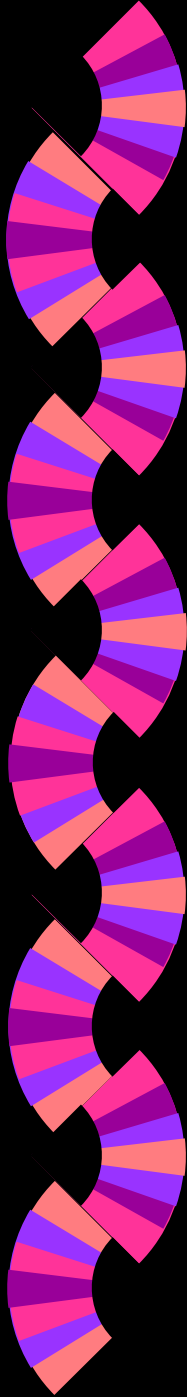
SWOT Analysis

- **S-Strength** จุดแข็ง (ปัจจัยภายในด้านบวก)
- **W-Weakness** จุดอ่อน (ปัจจัยภายในด้านลบ)
- **O-Opportunity** โอกาส (ปัจจัยภายนอกด้านบวก)
- **T-Threat** สิ่งคุกคาม (ปัจจัยภายนอกด้านลบ)



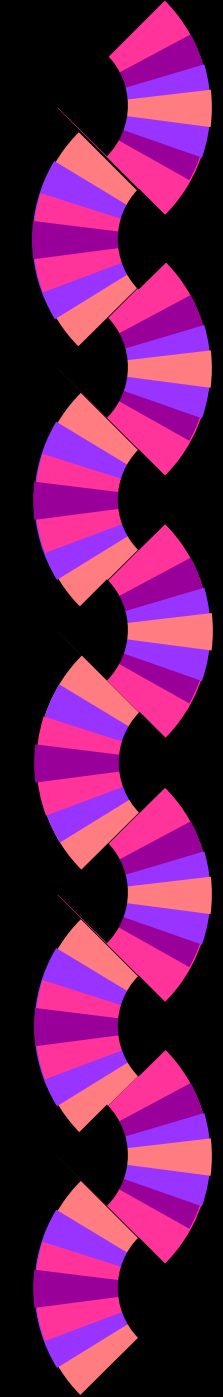
4 Stations

- รอบที่ 1 คิด เขียน ติด ทำความเข้าใจ 20 นาที
- รอบที่ 2 คิด ดู เลือกเขียนเฉพาะที่ต่าง ติด ทำความเข้าใจ 15 นาที
- รอบที่ 3 คิด ดู เลือกเขียนเฉพาะที่ต่าง ติด ทำความเข้าใจ 10 นาที
- รอบที่ 4 คิด ดู เลือกเขียนเฉพาะที่ต่าง ติด ทำความเข้าใจ จัดหมวดหมู่ จัดระบบ 20 นาที



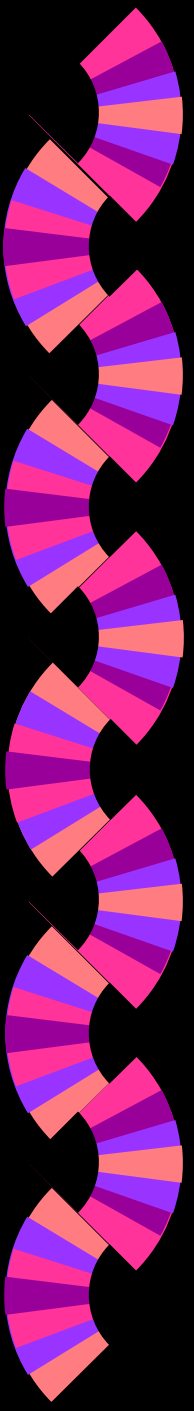
การจัดหมวดหมู่

- แบ่งบัตรให้ทุกคนถือไว้เท่า ๆ กัน
- ให้สมาชิกทางหนึ่งอ่านบัตรของตน ติดไว้บนบอร์ด
- ให้สมาชิกทุกท่านพิจารณาบัตรในมือตน นำบัตรที่มีความคิดใกล้เคียงกันไปติดไว้ด้วยกัน
- อ่านบัตรใบต่อไป Plan of Action
- ตั้งชื่อกลุ่ม



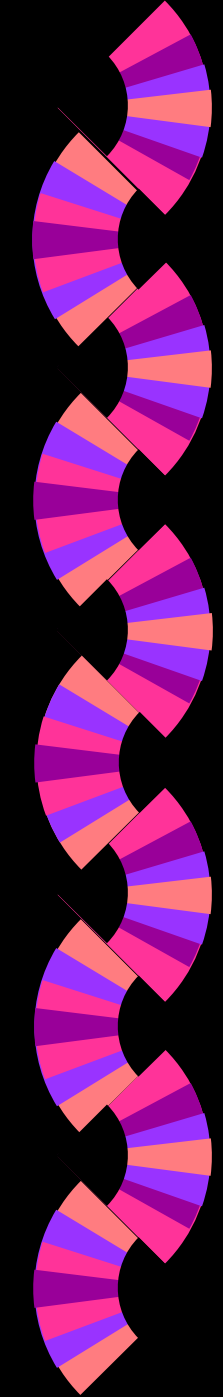
การจัดระบบความคิด

- หยิบบัตรขึ้นมา 1 ใบ
- หยิบบัตรใบที่ 2 ขึ้นมาพิจารณาว่าเป็นเหตุ เป็นผล หรือไม่เกี่ยวข้องกัน
- บัตรที่เป็นเหตุ วางไว้ด้านล่างของใบแรก
- บัตรที่เป็นผล วางไว้ด้านบนของใบแรก
- บัตรที่ไม่เกี่ยว วางไว้ระดับเดียวกับใบแรก
- เขียนลูกศรโยงจากล่างขึ้นบน



กิจกรรมกลุ่ม

- กำหนดหน่วยงาน
- วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิด
- กำหนดแนวทางสังเกต



กิจกรรมฝึกซ้อมการสัมภาษณ์

□ แบ่งหน้าที่

- ผู้ถูกสัมภาษณ์
- ผู้สัมภาษณ์
- ผู้สังเกตการณ์ (บันทึก, feed back)

□ เป้าหมายการสัมภาษณ์

- ยืนยันผลการประเมินตนเอง
- กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาต่อ