

ความรู้ด้านระบบคุณภาพ

M1 Foundation Concepts of QMS

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุตikul

ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล

บรรยายในการอบรมหลักสูตรผู้บริหารงานระบบคุณภาพ (QMR)

ณ ห้องประชุมพระพรหม 3 โรงแรมอัสวินแกรนด์คอนเวนชั่น

15 กรกฎาคม 2567 10.30-12.00 น.

ความหมายและความเชื่อมโยง

คุณภาพ (Quality)

ลักษณะโดยรวมของ
(totality of features and
characteristics of)

Source: ISO 9000

สรรพสิ่ง (entity)

Product, Service, Process,
System, Activity, Action,
Decision, Project,
Thought, Concept, Idea

ซึ่งมีผลต่อ
ความสามารถที่จะตอบสนอง
ความต้องการ / ข้อกำหนด
(stated or implied need)

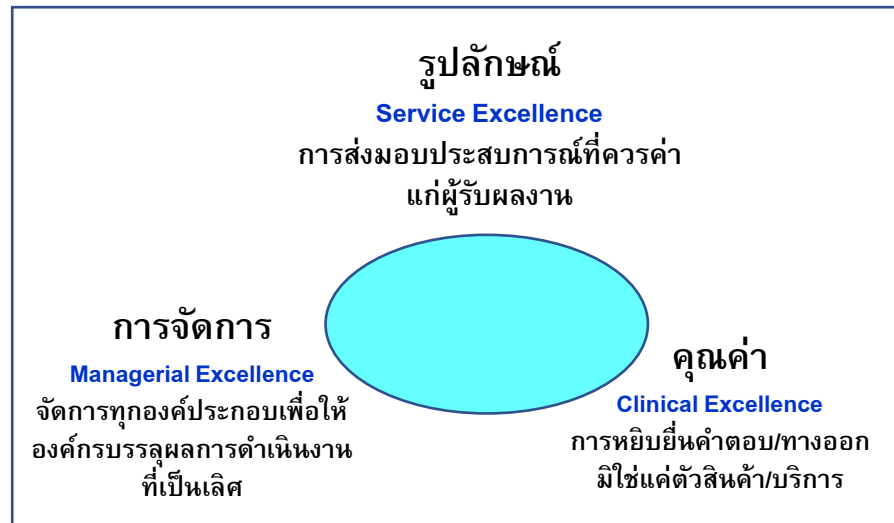
“คุณภาพบริการสาธารณสุข” หมายความว่า
คุณลักษณะของบริการสาธารณสุขที่อยู่บนพื้นฐาน
ขององค์ความรู้ทั้งด้านมนุษย สังคม วิทยาศาสตร์
เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ และพื้นฐานด้าน
คุณธรรมและจริยธรรมแห่งวิชาชีพ ตอบสนอง
ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน
และสังคมได้อย่างเหมาะสม

นิยามคุณภาพอื่นๆ ที่ใช้กัน

- Fitness for use (เหมาะแก่การใช้งาน)
- Fitness for purpose (เหมาะสมกับเป้าหมาย)
- Freedom from defects (ไม่มีปัญหา)
- Delighting customer (ลูกค้าพอใจ)
- Conformance to requirements (ได้มาตรฐาน)
- Base on moral & ethics (ผานด้วยคุณธรรม)
- A degree of excellence (นำสู่ความเป็นเลิศ)

ความเป็นเลิศ (Excellence)

Excellence = extremely good, very high quality
การสร้างความเป็นเลิศ
ควรคำนึงถึงความเป็นเลิศทั้งสามด้านอย่างสมดุล

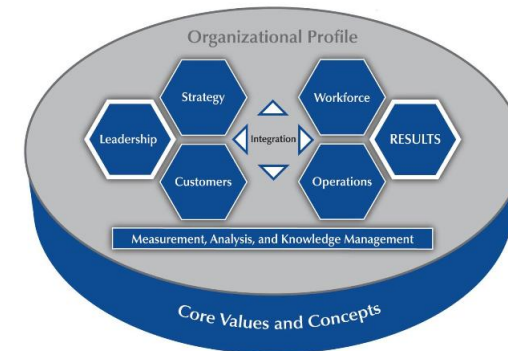


อนุวัฒน์ ศุภชุตikul (2549) “จาก HA สู่ TQA”
@ การประชุมเพื่อพัฒนาระบบบริการ รพศ./รพท.

Performance excellence เป็นแนวทางการบริหารผลการดำเนินการขององค์กรในลักษณะบูรณาการที่ส่งผลให้

- (1) ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (**ever-improving value**) ให้แก่ผู้รับผลงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- (2) ประสิทธิภาพและความสามารถโดยรวมขององค์กรที่เพิ่มขึ้น
- (3) การเรียนรู้ขององค์กรและสำหรับคนทำงาน

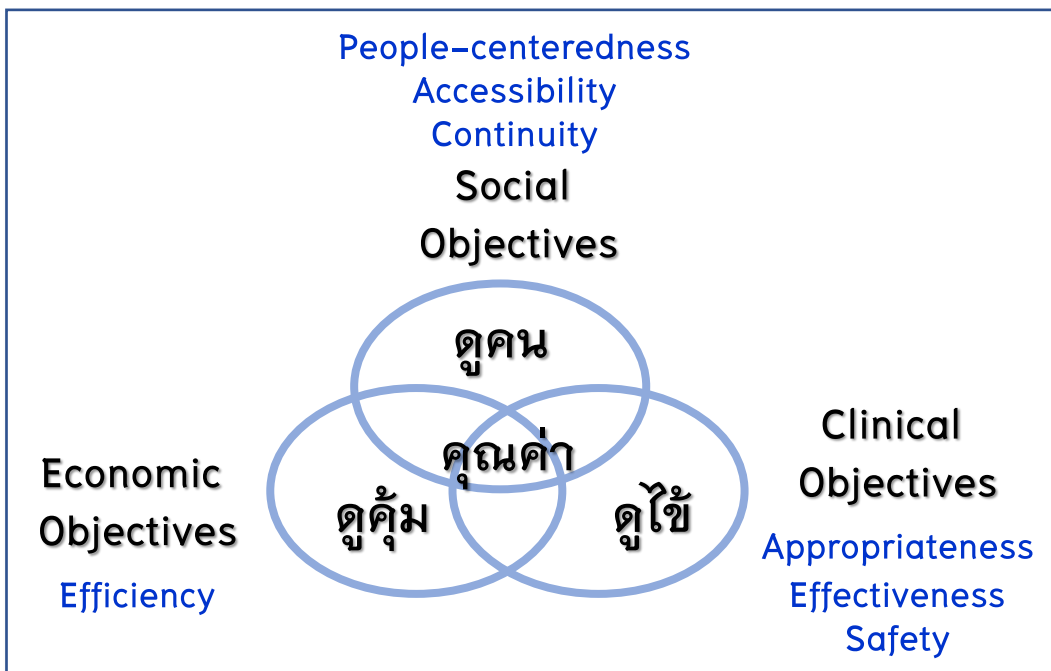
ที่มา: Baldrige Performance Excellence Program



Baldrige Excellence Framework คือกรอบความคิดที่ส่งเสริมให้องค์กรบรรลุพันธกิจ มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และสามารถแข่งขันได้มากขึ้น ประกอบด้วย

- (1) เกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Criteria)
- (2) ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values & Concepts)
- (3) แนวทางการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ (Scoring Guidelines)

คุณค่า (Value)



อนวัณน์ ศุภชติกุล (2561) “คุณค่า คุณภาพ คุณธรรม” @ 19th HA National Forum

คำว่า **value** อาจแปลว่า **คุณค่า** หรือ **มูลค่า**
เมื่อนำมาใช้กับบริการสุขภาพจึงอาจหมายถึง
ความครอบคลุมระหว่างสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือมี
ความสำคัญสูง ร่วมกับความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับ
ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

บริการสุขภาพที่มีคุณค่า คือบริการที่ส่งมอบ**ประสบการณ์และผลลัพธ์ที่มีคุณค่า**ในมุมมองของผู้ป่วยโดยใช้
ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

อาจสรุปได้ว่าบริการสุขภาพที่มีคุณค่า ประกอบด้วย **better care** หรือ **social objectives** (คุณค่า), **better health**
หรือ **clinical objectives** (คุณค่า) และ **lower cost** หรือ **economic objectives** (คุณค่า)

Value-based Healthcare



Value Equation

Value =
$$\frac{\text{Clinical Outcome} + \text{Functional Outcome} + \text{Experience/Perception} + \text{Equity}}{\text{Harm} + \text{Unethical Issues} + \text{Waste} + \text{Resources Use}}$$

Resources: people, time, facility, equipment, diagnosis, drug, other resources, patient & family expense

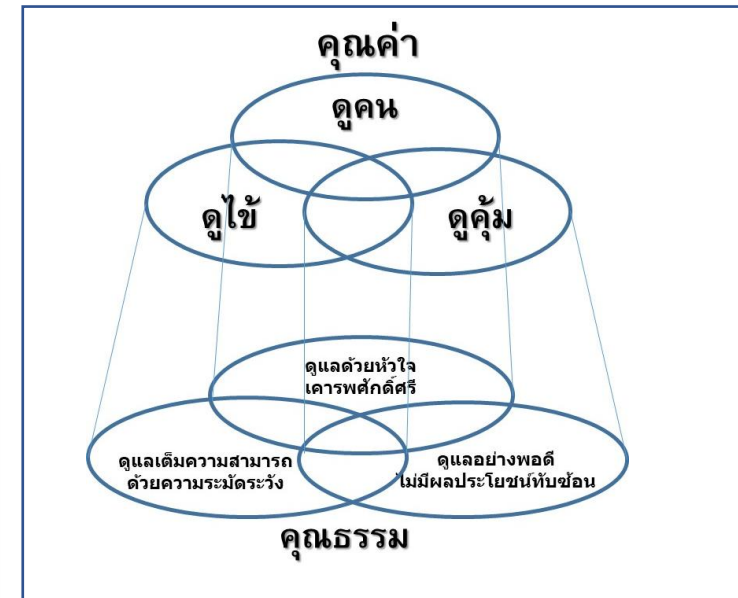
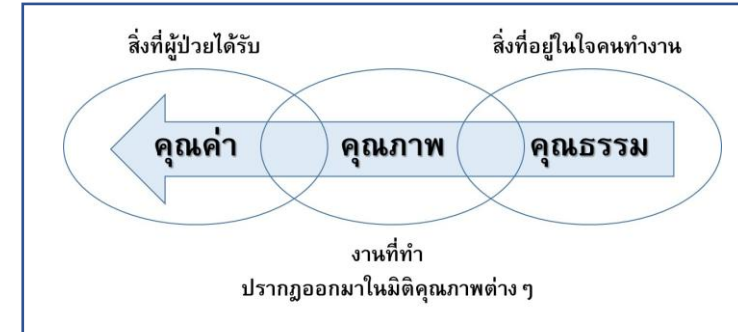
คุณภาพ กับ คุณธรรม



“คุณภาพบริการสาธารณสุข” หมายความว่า คุณลักษณะของบริการสาธารณสุขที่อยู่บนพื้นฐานของ**องค์ความรู้**ทั้งด้านมนุษย สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และด้านอื่น ๆ และพื้นฐานด้าน**คุณธรรมและจริยธรรม**แห่งวิชาชีพตอบสนอง**ความต้องการและความคาดหวัง**ของประชาชนและสังคมได้อย่างเหมาะสม

“คุณธรรม” หมายความว่า **คุณงามความดีที่วิญญูชนพึงสำนึกในจิตใจ**ของตนในเรื่องความจริงความดีความงามและใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิต

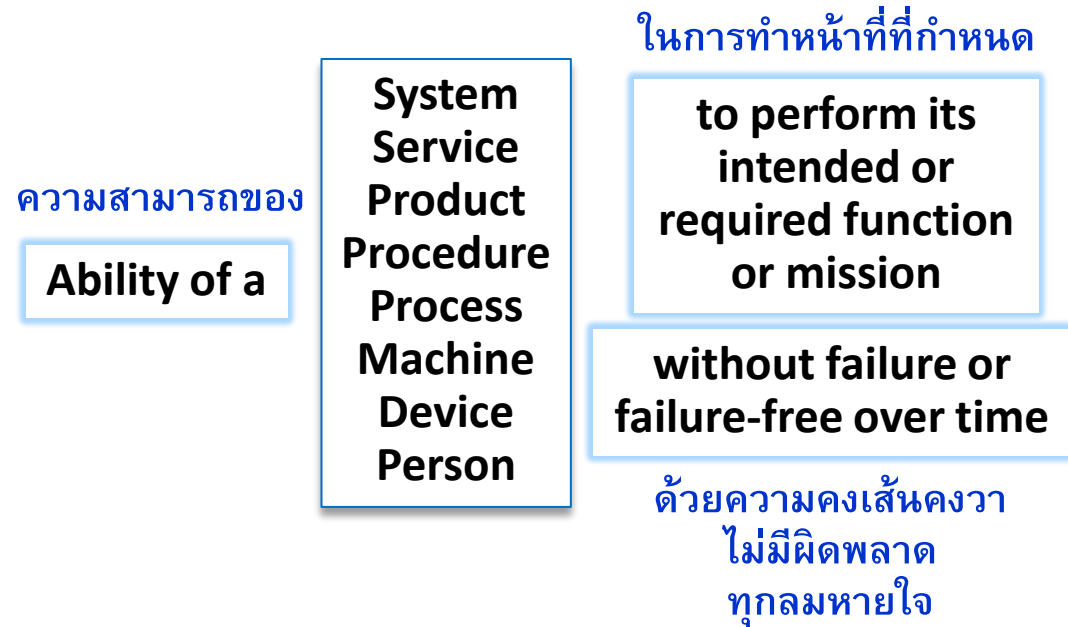
“จริยธรรม” หมายความว่า **แนวทางแห่งความประพฤติ**ที่ยึดหลักคุณธรรม



อนวัณน์ สุภชติกุล (2561) “คุณค่า คุณภาพ คุณธรรม”
@ 19th HA National Forum

ที่มา: ธรรมนูญว่าด้วยระบบสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ.2552

ความเชื่อถือได้ (Reliability)



ในเชิงกว้าง reliability หมายถึงศาสตร์ของการ
คาดการณ์ วิเคราะห์ ป้องกันความผิดพลาด
และบรรเทาผลที่เกิดจากความผิดพลาด อย่างต่อเนื่องตลอดไป

ราชบัณฑิตสถานให้คำแปลของ
reliability ว่า ความเชื่อถือได้ ความไว้วางใจได้
สสท.ให้ความหมายว่า ความสามารถ
ของอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือระบบ
ใดระบบหนึ่งที่จะทำงานได้ผลดีแน่นอน
ตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้
หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อถือ
ได้คือ **failure-free over time** (ไม่มีความ
ผิดพลาดอย่างต่อเนื่องตลอดมาและ
ตลอดไป)

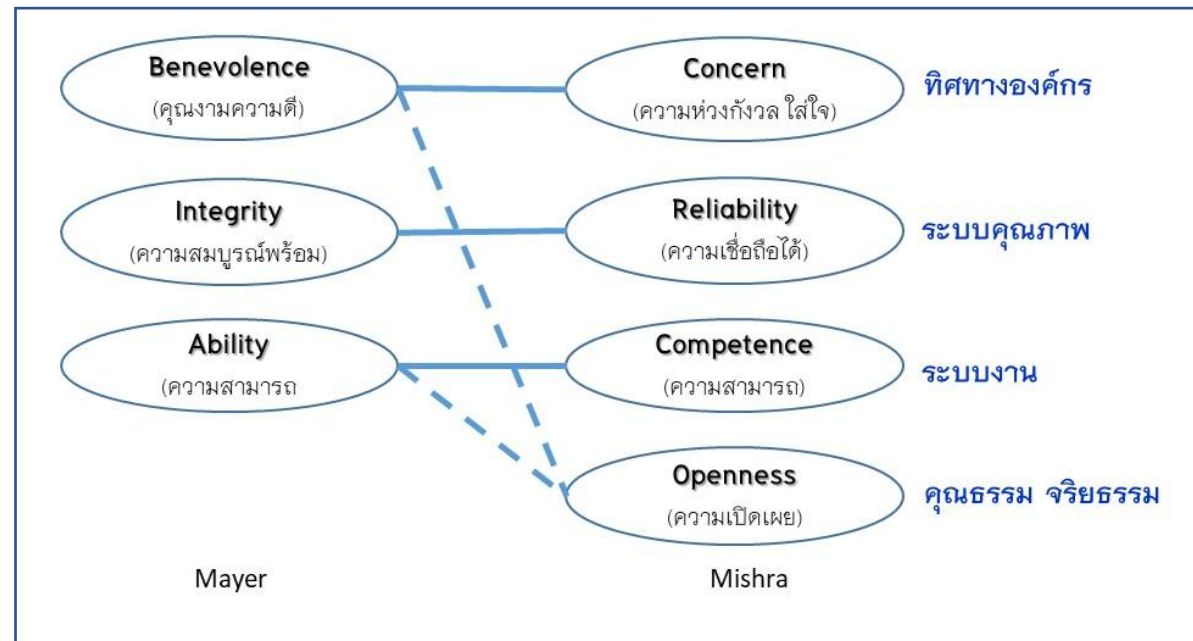
ความไว้วางใจ (Trust)

Trust กับ Reliability

Reliability คือความเชื่อถือได้ (quality of being reliable) สามารถวัดได้ในลักษณะ defect rate

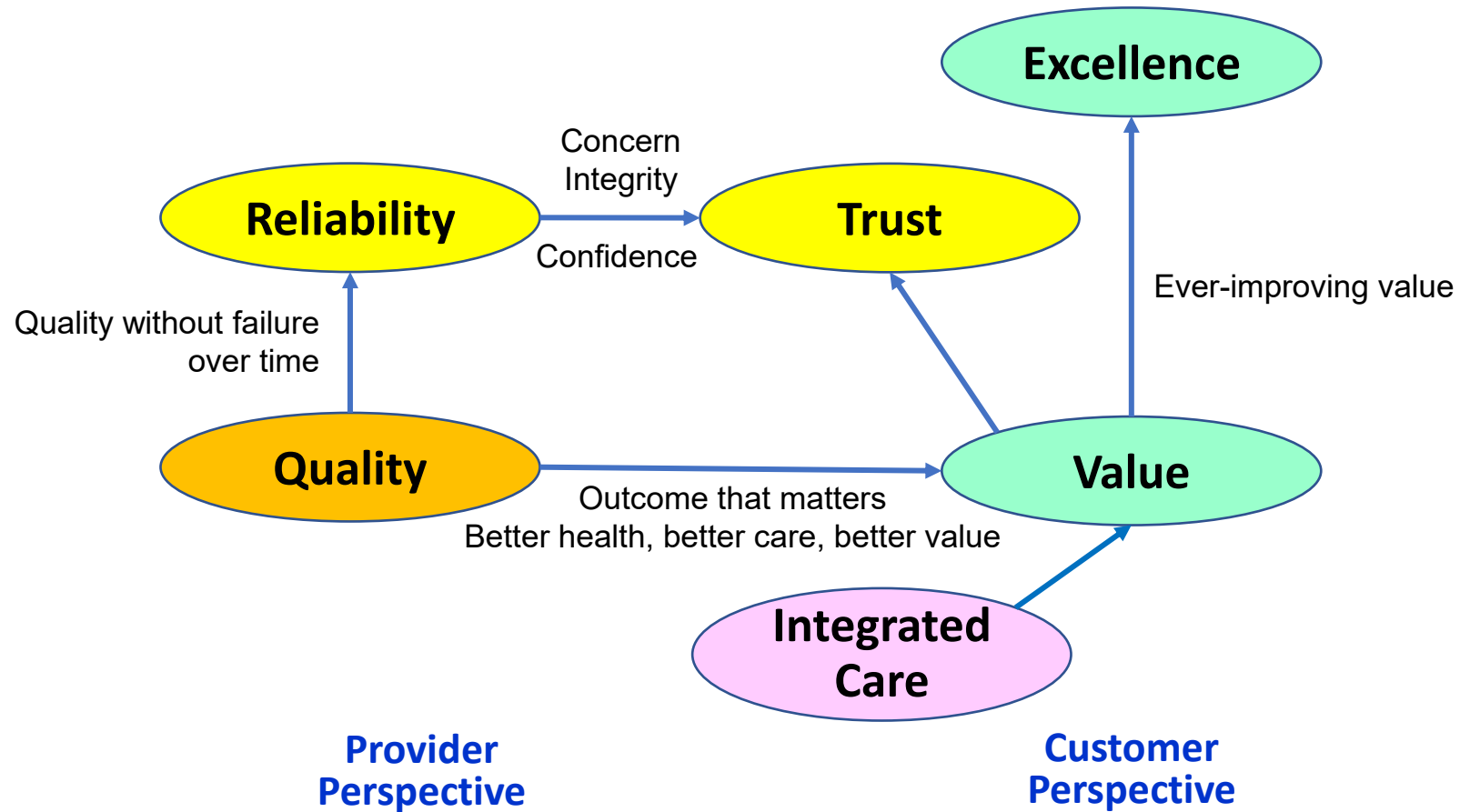
Trust คือความรู้สึกมั่นใจ (confidence) ในความน่าเชื่อถือและวางใจว่าเป็นที่พึงได้

องค์ประกอบของ Trust



อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล (24 ธันวาคม 2562) “Enhancing Trust in Healthcare” @ รพ.ภูมิพลอดุลยเดช

ความเชื่อมโยงของคำที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ

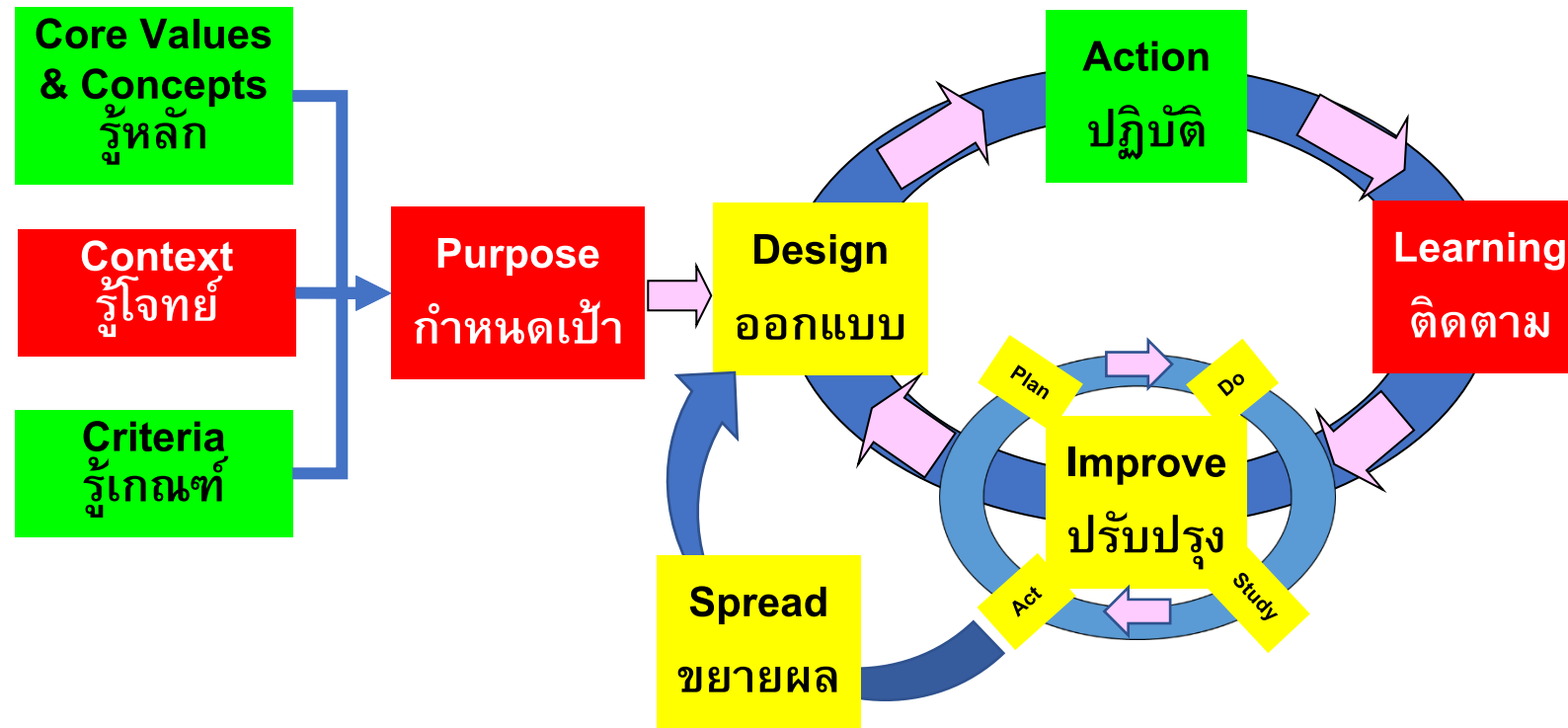


องค์กรที่ประสบความสำเร็จ



3C-DALI

3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ



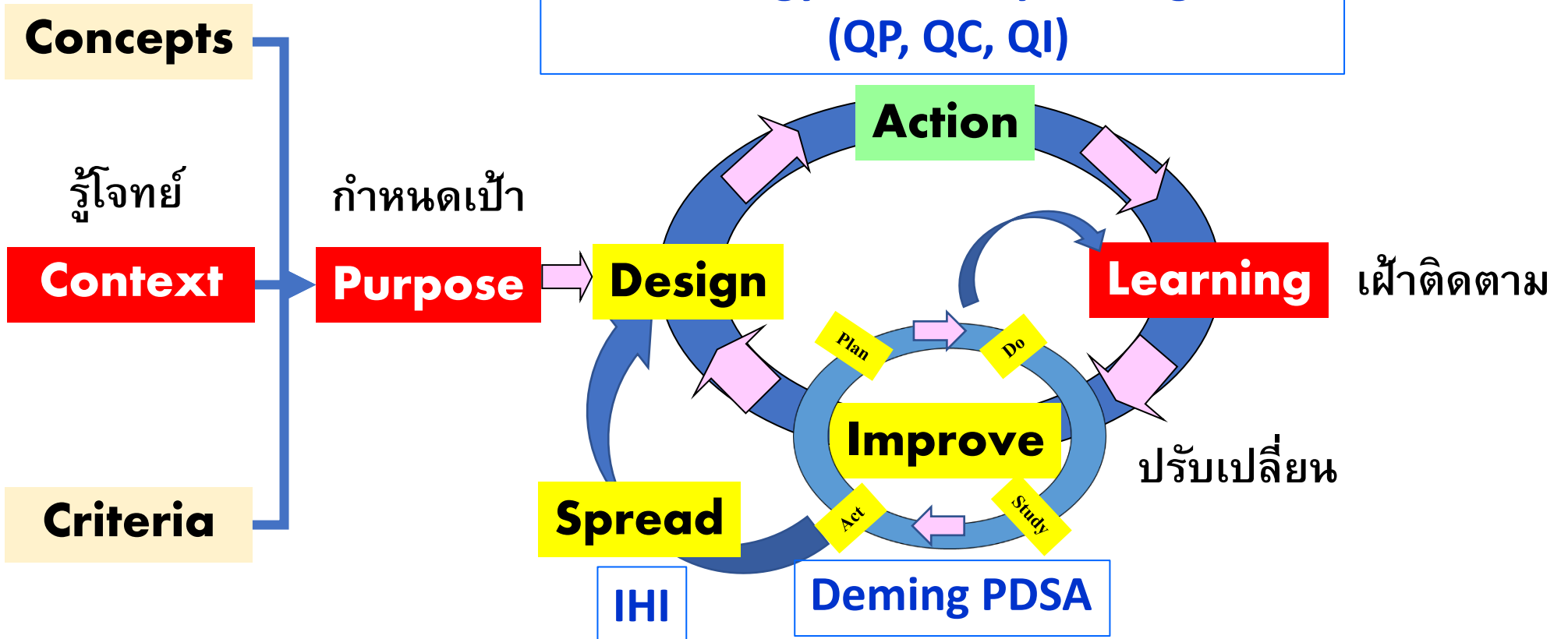
3C มาจาก Core Values & Concepts, Context, Criteria

DALI มาจาก Design-Action-Learning-Improvement

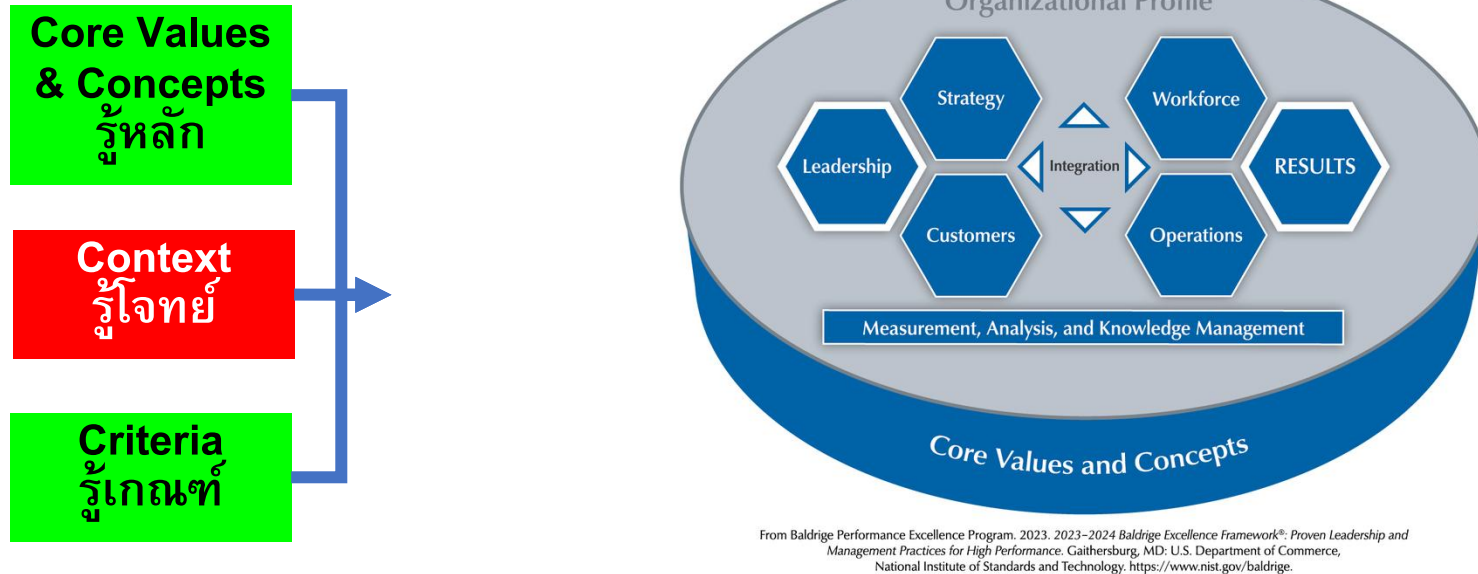
เป็นการผสมผสานแนวคิดเรื่อง quality management เข้ากับ performance excellence

3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (2) : บุคลากร

Baldrige Framework



3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (3)



3C มีที่มาจาก Baldrige Excellence Framework ซึ่งประกอบด้วย

- (1) **Core Values and Concepts** เป็นค่านิยมและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- (2) **Criteria** คือเกณฑ์หรือมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ 7 หมวด
- (3) **Organizational Profile** โครงร่างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบท คือลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ช่วยให้องค์กรเข้าใจวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการขององค์กร

3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (4)



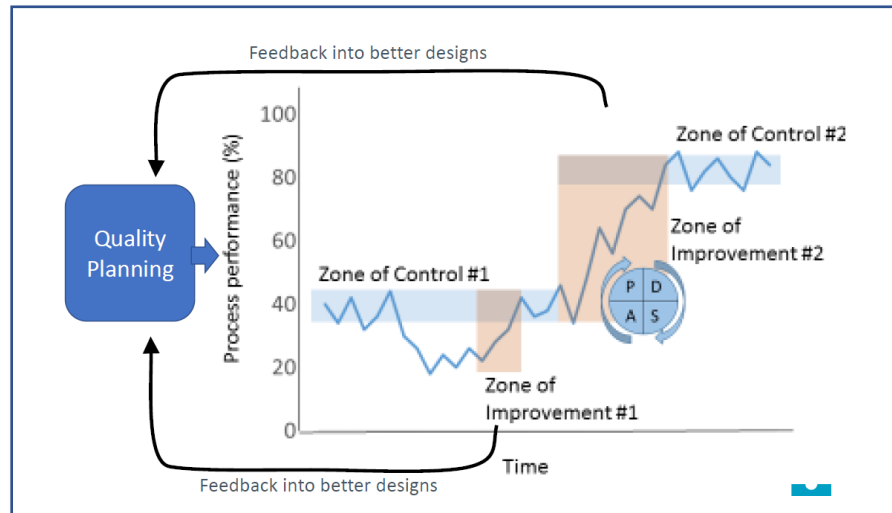
DALI มีที่มาจาก Juran Trilogy of Quality Management ซึ่งได้แก่
Quality Planning, Quality Control, & Quality Improvement

Quality Management หมายถึง กิจกรรมที่
ประสานกันเพื่อชี้แนะและควบคุมองค์กร รวมถึงการ
จัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ และ
กระบวนการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพ
ดังกล่าว ผ่าน

- การวางแผนคุณภาพ (**quality planning**) (การกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพและระบุกระบวนการปฏิบัติที่จำเป็น รวมถึงการวางแผนคุณภาพ)
- การควบคุมคุณภาพ (**quality control**) (การทำให้ข้อกำหนด/ความต้องการ ได้รับการตอบสนอง)
- การประกันคุณภาพ (**quality assurance**) (การทำให้มั่นใจว่าข้อกำหนด/ความต้องการ ได้รับการตอบสนอง)
- การพัฒนาคุณภาพ (**quality improvement**) (การเพิ่มความสามารถในการตอบสนองข้อกำหนด/ความต้องการ)

[ISO9000:2015]

Quality Management

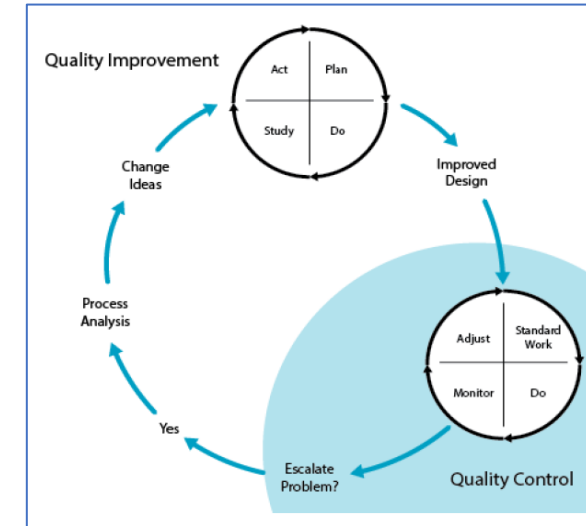


ที่มา: Juran Trilogy

Quality management คือการกำกับดูแลกิจกรรมและงานทั้งปวงที่จำเป็นเพื่อรักษาระดับความเป็นเลิศที่ต้องการ

Quality management ประกอบด้วย (1) การกำหนดนโยบายคุณภาพ (2) การวางแผนคุณภาพ นำไปปฏิบัติ และทำให้มั่นใจว่าเป็นไปตามแผน (quality assurance) (3) การพัฒนาคุณภาพ (quality improvement)

(ที่มา: Investopedia)



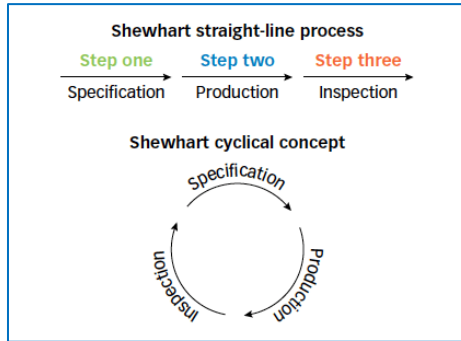
ที่มา: Institute of Healthcare Improvement

Quality control: คือกลไกเพื่อตรวจจับ variation จากมาตรฐานที่ตกลงกันหรือคุณภาพที่ต้องการ โดยประเมิน performance ระหว่างการทำงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ใช้ข้อมูลเพื่อควบคุมงานของตน

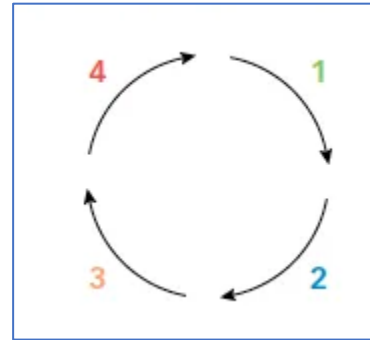
Quality assurance: เป็นการประเมิน performance หลังการทำงาน โดยกลไกอิสระเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถควบคุมคุณภาพงานของตนได้

3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (5)

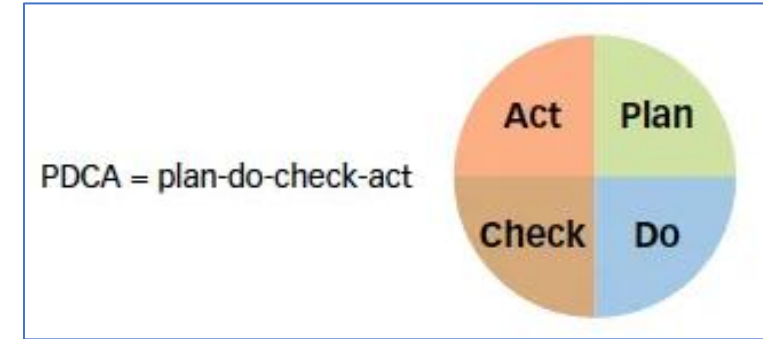
Shewhart Cycle -> Deming Wheel -> Japanese PDCA Cycle



Shewhart cycle (1939)



Deming wheel (1950)



Japanese PDCA cycle (1951)

Deming wheel เป็นสิ่งที่ Deming นำ Shewhart cycle มาดัดแปลงและนำเสนอต่อที่ประชุมนักธุรกิจญี่ปุ่น (JUSE Seminar) เมื่อปี 1950

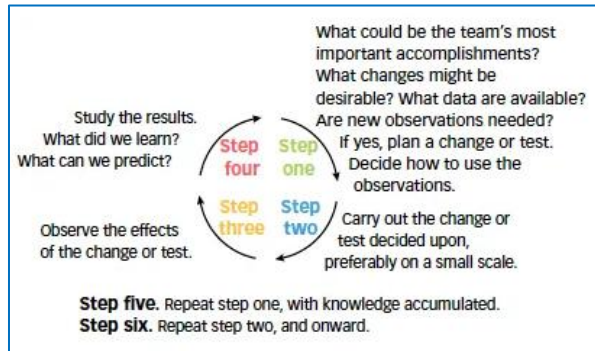
ในปีต่อมา นักธุรกิจญี่ปุ่นได้ปรับชื่อ Deming wheel เป็น Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle ซึ่งจะเน้นที่การป้องกันความผิดพลาดซ้ำโดยการจัดทำมาตรฐานและปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

	Deming wheel	Japanese PDCA cycle
1	Design ออกแบบผลิตภัณฑ์ (โดยมีการทดสอบอย่างเหมาะสม)	Design = Plan
2	Production ทำการผลิต และทดสอบใน line และ lab	Production = Do
3	Sales ขายผลิตภัณฑ์	Sales = Do
4	Research ทดสอบผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานจริงและทำวิจัยตลาดว่าผู้ใช้คิดอย่างไร ทำไมผู้ใช้ที่ไม่ใช้จึงไม่สนใจ	Research = Check
5	Re-design โดยใช้ปฏิกิริยาของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์	Re-design = Act

Design-Action-Learning (QC/QA) ก็คือ Deming Wheel หรือ Japanese PDCA Cycle

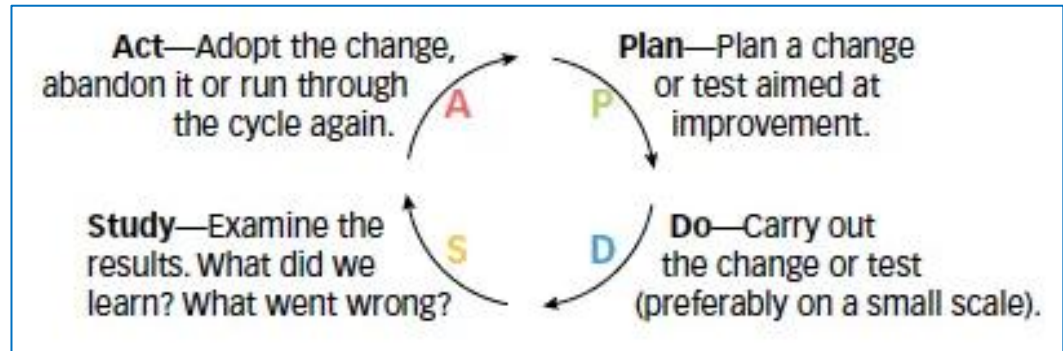
3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (6)

Shewhart cycle: Deming (1986)



Deming ได้ reintroduce Shewhart cycle โดยขั้นที่ 1 เป็นการค้นหาความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและวางแผนทดสอบ ขั้นที่ 2 เป็นการทดสอบ ขั้นที่ 3 สังเกตผลการทดสอบ ขั้นที่ 4 ศึกษาและเรียนรู้ แล้วก็ทำซ้ำ

PDSA cycle: Deming (1993)



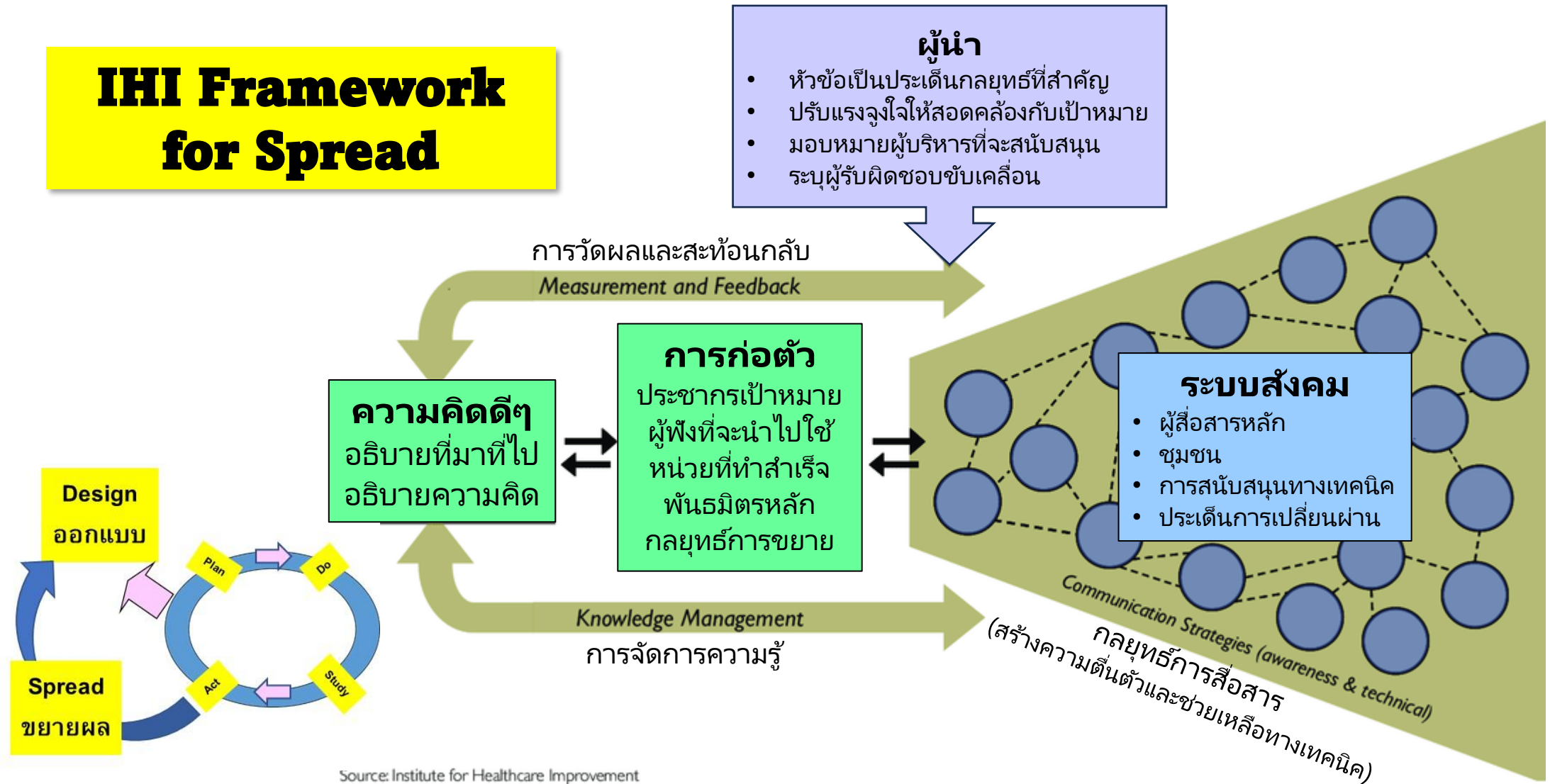
ในปี 1993 Deming ได้ปรับวงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง และเรียกว่า Shewhart Cycle for learning and improvement พร้อมทั้งปฏิเสธว่าไม่เกี่ยวข้องกับ PDCA cycle ที่ญี่ปุ่นดัดแปลงจาก Deming Cycle

โดยสรุป Shewhart Cycle, Deming Wheel (1950), Japanese PDCA Cycle เป็นวงของการผลิตและควบคุมคุณภาพ ขณะที่ Deming PDSA เป็นวงของการพัฒนาคุณภาพ

Improve (QI) ก็คือ Deming PDSA Cycle for Learning & Improvement

3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (7)

IHI Framework for Spread



3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (8)

DALI ของ HA กับ **ADLI** ของ Baldrige

Approach

วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ

- ความเหมาะสมของวิธีการตามเกณฑ์ และสภาพแวดล้อม
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้

Context
รู้ใจthy

Criteria
รู้เกณฑ์

Purpose
กำหนดเป้า

Design
ออกแบบ

Integration

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

Deployment

ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองคำถามของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

Action
ปฏิบัติ

Learning
ติดตาม

Improve
ปรับปรุง

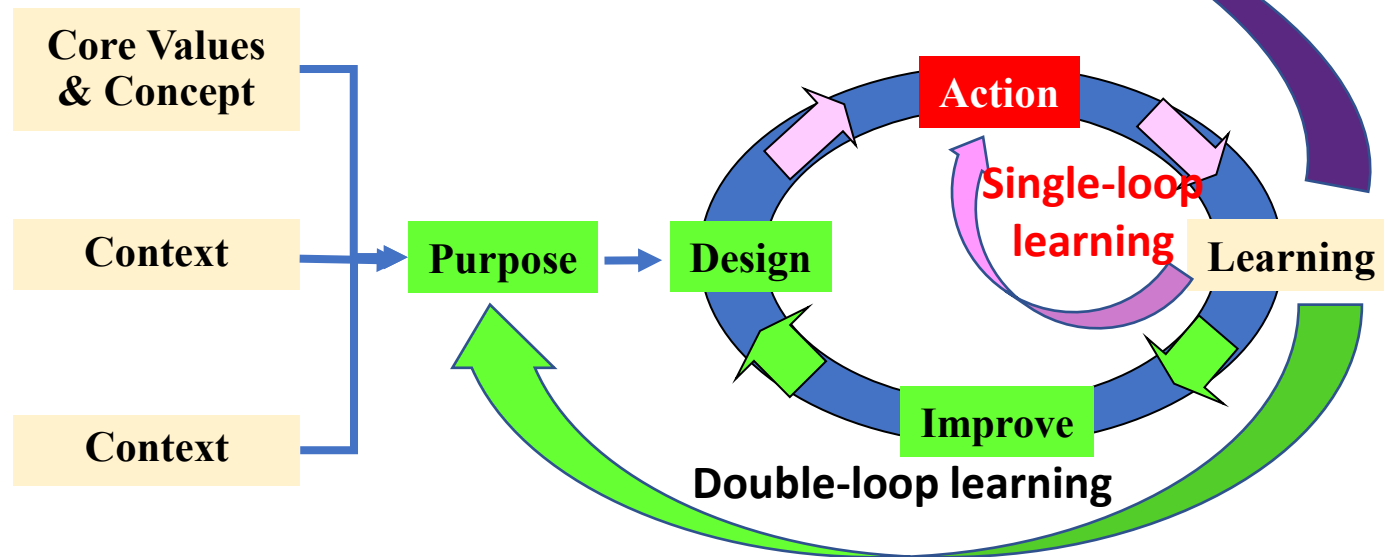
Learning

- การประเมินและการปรับปรุงแนวทาง
- การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม

3C – DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (9)

ค่านิยมและวิธีคิด
เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
(transform)

Loop of Learning



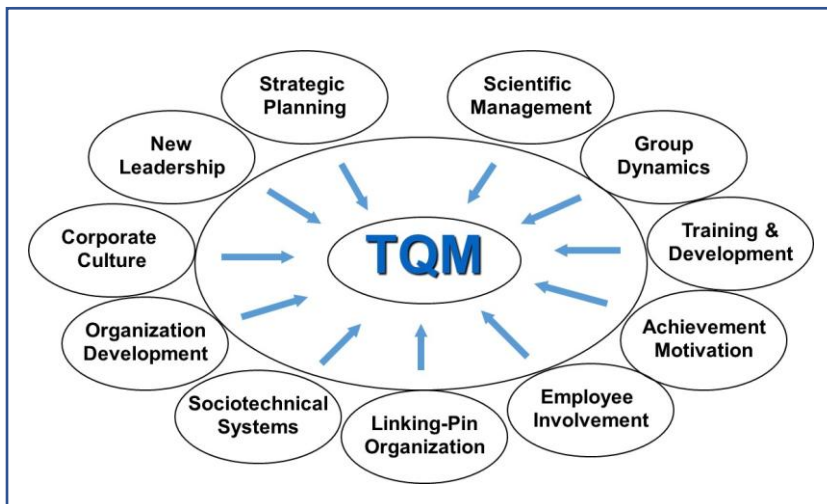
ปฏิบัติตามที่ออกแบบหรือไม่
ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหรือไม่
(assess compliance
& adjust action)

ออกแบบได้เหมาะสมกับโจทย์/บริบทของเราหรือไม่
เป้าหมายและกรอบคิดเหมาะสมหรือไม่ (reframe)

Quality Management Framework

Quality Management

นวัตกรรมด้านการบริหารมักจะเกิดขึ้นต่างกรรมต่างวาระ ซึ่งผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะรับเอา มาปฏิบัติทีละเรื่องแล้วก็เลิกไป TQM เน้นการนำเอา แนวคิดต่าง ๆ ทั้งหลายเหล่านี้มาปฏิบัติพร้อม ๆ กัน



ที่มา: Warren H. Schmidt & Jerome P. Finnigan (AD 1993) "TQMManager"
อนุวัฒน์ ศุภชุตกุล (2542) "เส้นทางสู่โรงพยาบาลคุณภาพ คู่มือการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ"

1. **Scientific management** เลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุดโดยการวัด เปรียบเทียบ
2. **Group dynamics** นำพลังของกลุ่มมาใช้ในการแก้ปัญหา
3. **Training & development** สร้างการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่
4. **Achievement motivation theory** ตระหนักในความพึงพอใจที่ได้รับจากการประสบความสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่ง
5. **Employee involvement** ผู้คนจะรู้ร้อนรู้หนาวมากขึ้นเมื่อพวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของตนและขององค์กรได้
6. **Linking-pin organization** องค์กรมีทีมจำนวนมากซ้อนกันอยู่ ผู้นำของทีมหนึ่ง และไปเป็นสมาชิกของทีมหนึ่ง
7. **Sociotechnical Systems** ทุกส่วนพึ่งพาอาศัยกัน
8. **Organization development** ทำให้องค์กรโดยรวมค้นหาและวินิจฉัยปัญหาของตนเอง พร้อมกับเรียนรู้ที่จะปรับปรุง
9. **Corporate Culture** พลังของความเชื่อที่จะมีผลต่อการตัดสินใจและการทำงาน
10. **New leadership theory** นำด้วยวิสัยทัศน์ ความไว้วางใจ empowerment
11. **Strategic planning** วาดแผนที่ของสิ่งแวดล้อม วางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM)

ใคร: ทุกคนมีความมุ่งมั่น ร่วมมือทำงานเป็นทีม

ทำอะไร: ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์และความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุง

ระบบงานขององค์กร

เพื่ออะไร: ประโยชน์ของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน องค์กรเป็นเลิศ เรียนรู้ อยู่รอด

ในสิ่งแวดล้อมอย่างไร: มีเป้าหมายร่วมกัน ได้รับการเสริมพลัง มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ไม่หยุดยั้ง



Total ใน TQM

คน: ทุกคน ทุกหน่วย ทุกระดับ ร่วมมือเป็นทีมใน
หน่วย/ระหว่างหน่วย/ระหว่างวิชาชีพ ร่วมมือ
ระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ

งาน: ทุกระบบ ทุกขั้นตอน

ลูกค้า/ผู้รับผลงาน: ทุกคน ทุกความต้องการ

สรุป: ทุกลมหายใจ

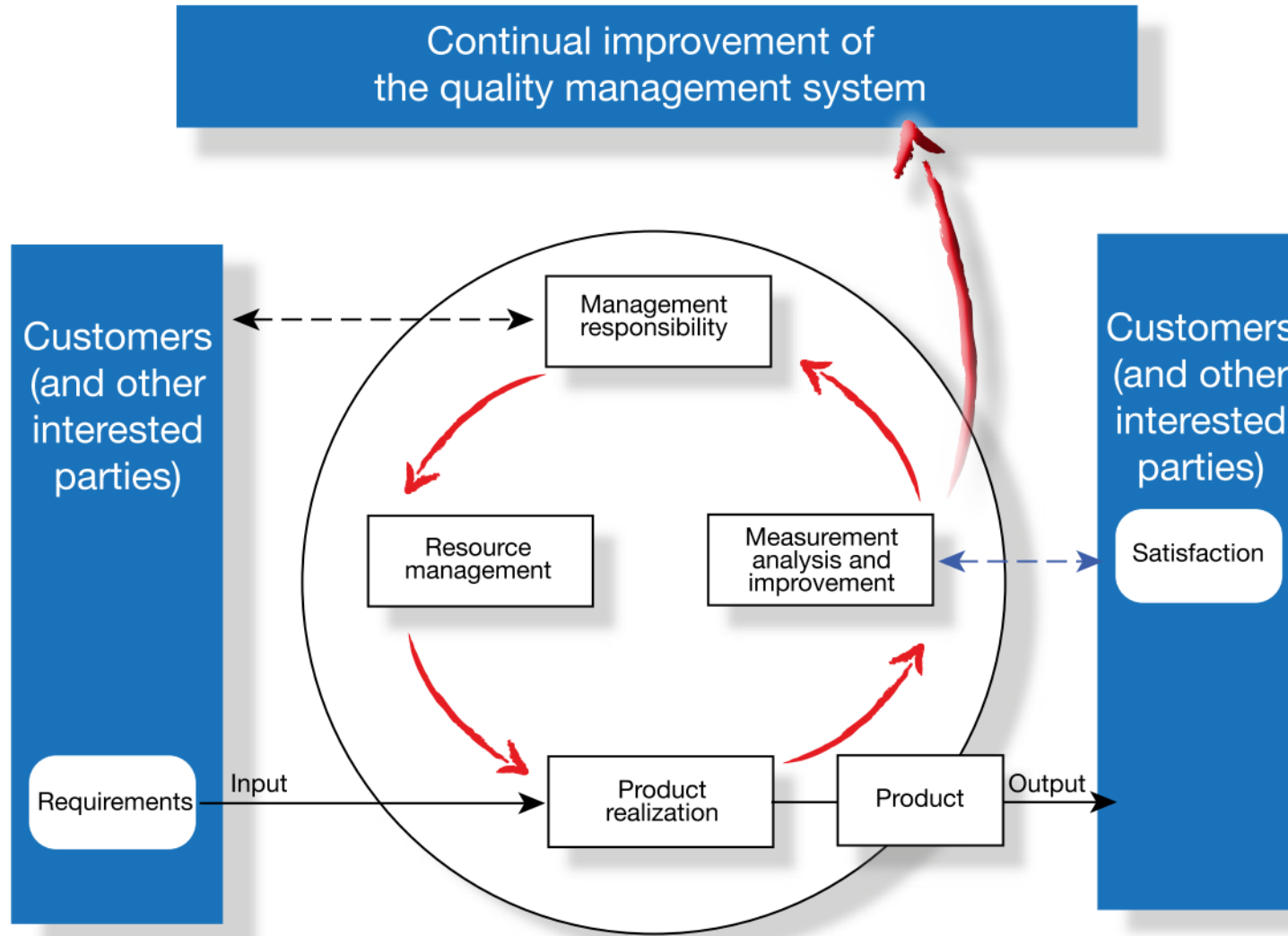
องค์ประกอบสำคัญของ TQM

Unit optimization: แต่ละหน่วยมีคุณภาพอย่างพอเหมาะ ด้วย
กิจกรรมคุณภาพต่าง ๆ ในงานประจำ

Vertical alignment: ทุกส่วนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทาง
เดียวกันเพื่อบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์

Horizontal integration: มีการประสานในแนวนอนผ่านการ
ทำงานเชื่อมสายงาน โดยมีระบบสารสนเทศสนับสนุน

Quality Management Framework [ISO9000: 2008]



The usefulness of ISO 9000 family of standards is often questioned and criticised

Quality Management Principles [ISO9000: 2015]

Relationship management

- Identify and select suppliers to manage costs, optimize resources, and create value
- Establish relationships considering both the short and long term
- Share expertise, resources, information, and plans with partners
- Collaborate on improvement and development activities
- Recognize supplier successes
- Learn more about supplier quality and see resources related to managing the supply chain

Evidence-based decision making

- Ensure the accessibility of accurate and reliable data
- Use appropriate methods to analyze data
- Make decisions based on analysis
- Balance data analysis with practical experience
- See tools for decision making

Improvement

- Improve organizational performance and capabilities
- Align improvement activities
- Empower people to make improvements
- Measure improvement consistently
- Celebrate improvements
- Learn more about approaches to continual improvement



Customer focus

- Understand the needs of existing and future customers
- Align organizational objectives with customer needs and expectations
- Meet customer requirements
- Measure customer satisfaction
- Manage customer relationships
- Aim to exceed customer expectations
- Learn more about the customer experience and customer satisfaction

Leadership

- Establish a vision and direction for the organization
- Set challenging goals
- Model organizational values
- Establish trust
- Equip and empower employees
- Recognize employee contributions
- Learn more about leadership

Engagement of people

- Ensure that people's abilities are used and valued
- Make people accountable
- Enable participation in continual improvement
- Evaluate individual performance
- Enable learning and knowledge sharing
- Enable open discussion of problems and constraints
- Learn more about employee involvement

Process approach

- Manage activities as processes
- Measure the capability of activities
- Identify linkages between activities
- Prioritize improvement opportunities
- Deploy resources effectively
- Learn more about a process view of work and see process analysis tools

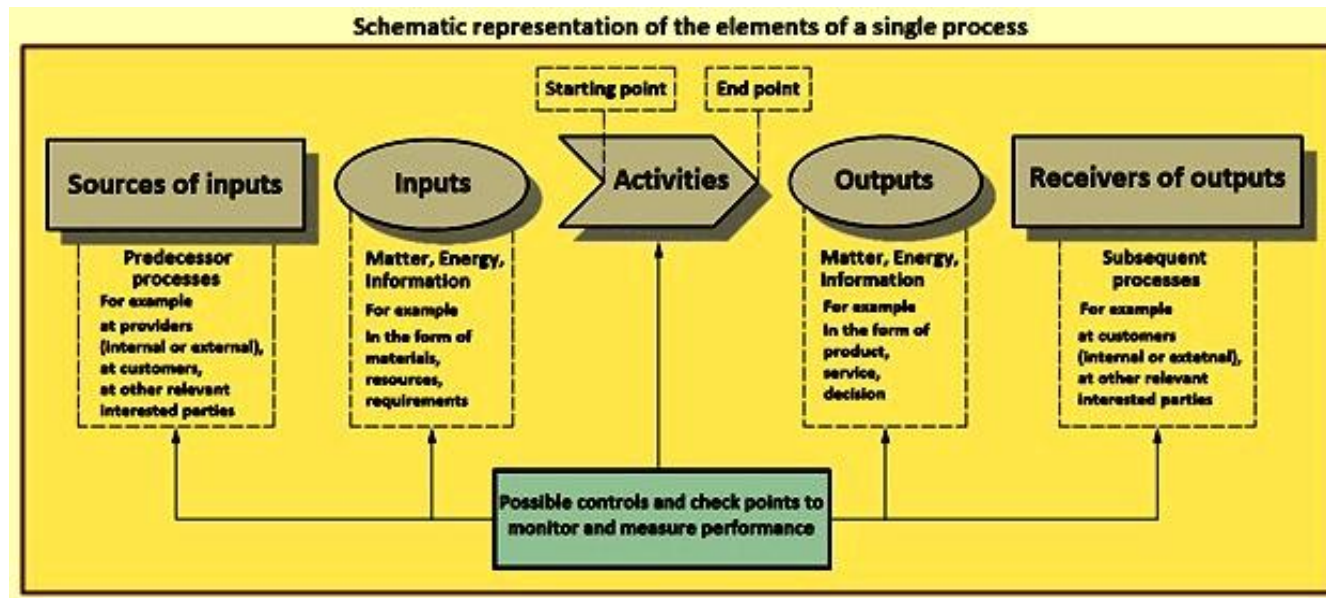
ISO Quality Management Introduction [ISO9000: 2015]

The adoption of a QMS is a strategic decision for an organization that can help to improve its overall performance and provide a sound basis for sustainable development initiative .

This International Standards employs **the process approach, which incorporates the Plan-Do-Check-Act (PDCA cycle and risk-based thinking.**

"shall" (requirement), "should" (recommendation), "may" (permission), "can" (possibility or capability)

Process approach

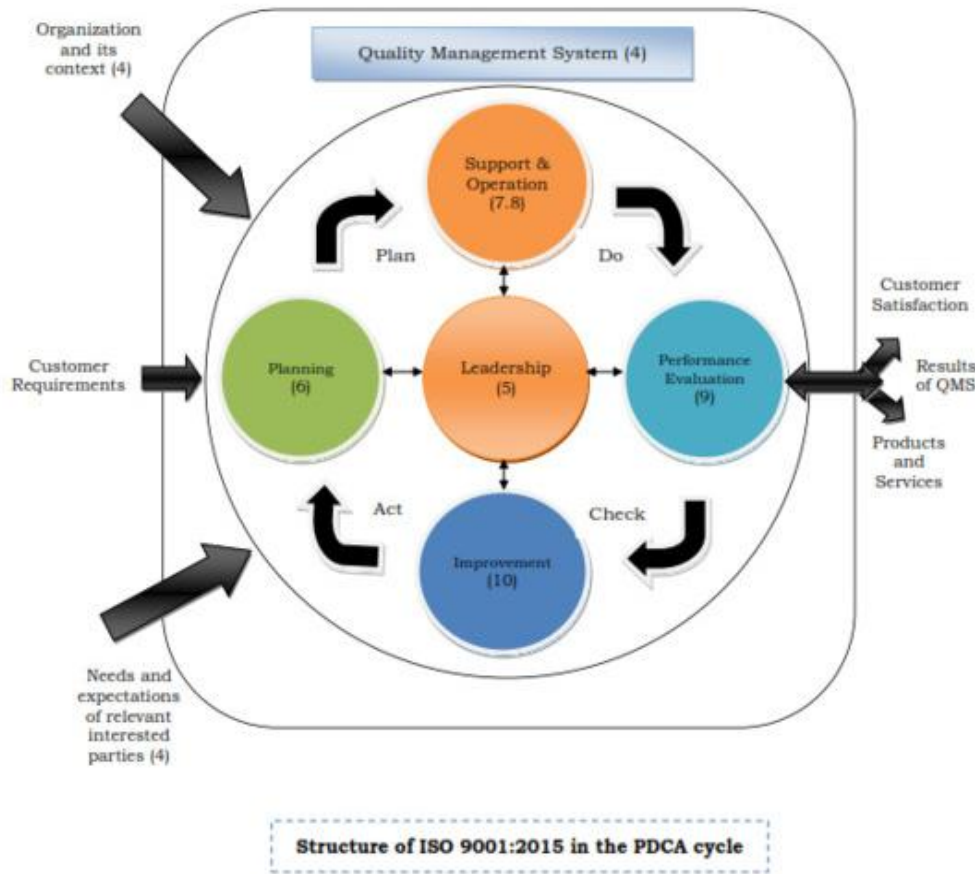


- Consistency in meeting requirement
- Consideration of processes in terms of added values
- The achievement of effective process performance
- Improvement of processes based on evaluation of data & information

ISO Quality Management Introduction [ISO9000: 2015]

Plan-Do-Check-Act cycle

The PDCA cycle can be applied to all processes and to the QMS as a whole.



- **Plan:** establish the objectives of the system and its processes, and the resource needed to deliver results (in accordance with customers' requirements and the organization's policies), and identify and address risks and opportunities
- **Do:** implement what was planned
- **Check:** monitor and measure processes and the resulting products/services against policies/objectives/requirements/planned activities, and report the result
- **Act:** take action to improve performance

ISO Quality Management Introduction [ISO9000: 2015]



Risk-based thinking

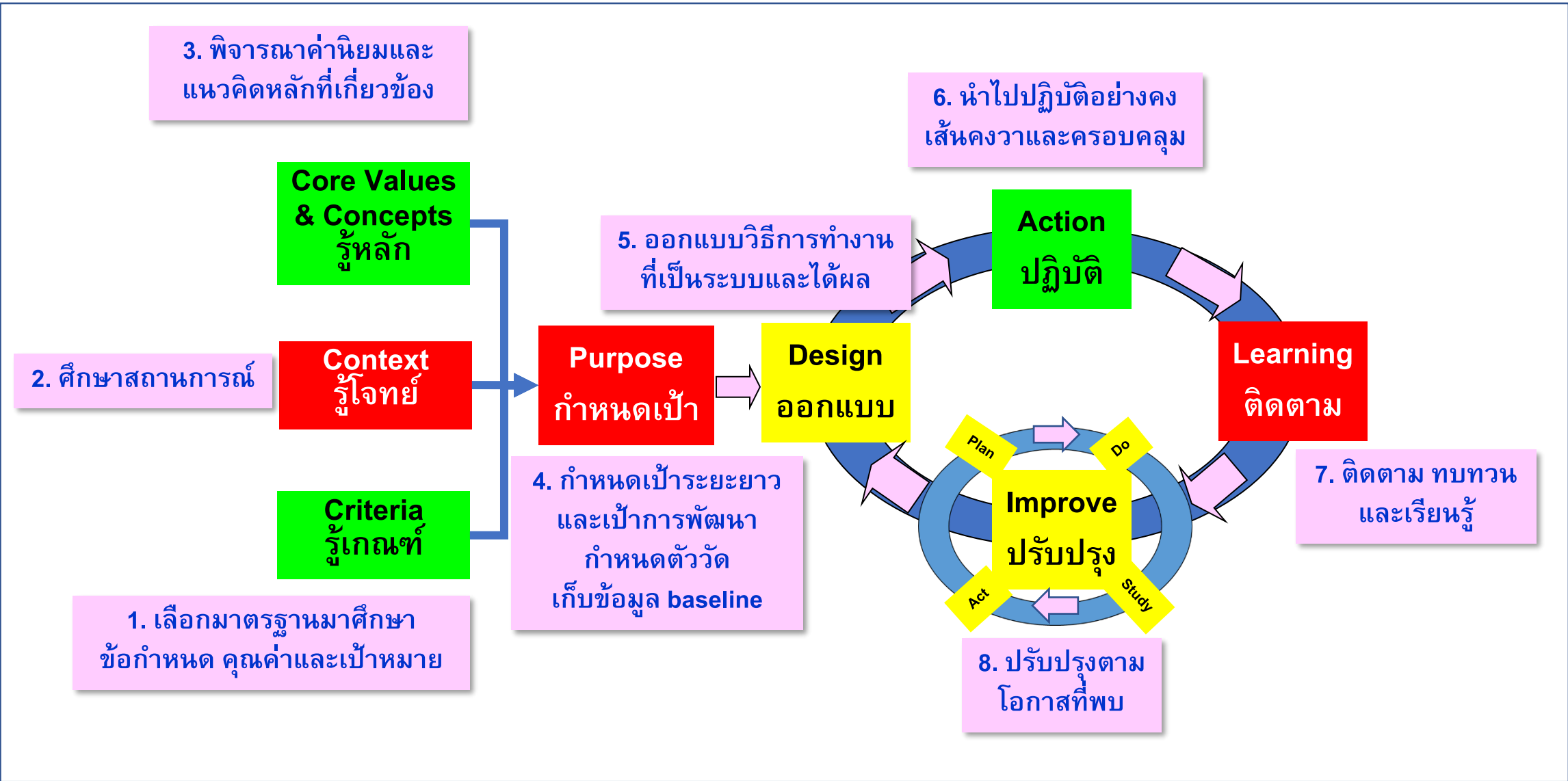
- Carry out preventive action to eliminate potential nonconformities
- Analysing any nonconformities that do occur, and taking action to prevent recurrence
- An organization needs to plan and implement action to address risks and opportunities, a basis for increasing the effectiveness of the QMS, achieving improved results and preventing negative effects.
- Opportunities can arise as a result of a situation favourable to achieving an intended result.
- Action to address opportunities can also include consideration of associated risk, effective of uncertainty that may be positive or negative.

Successful Implementation of QMS [ISO/TC 176 (2009)]

1. Engagement of top management
2. Identify key processes and the interactions needed to meet quality objectives
3. Implement and manage the QMS and its processes (using process management techniques)
4. Build your ISO 9001-based QMS
5. Implement the system, train company staff and verify effective operation of your processes
6. Manage your QMS
7. If necessary, seek third party certification/registration of the QMS or alternatively, issue a self-declaration of conformity

การประยุกต์ใช้ 3C-DALI วงล้อของการเรียนรู้และพัฒนา

การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับการนำมาตรฐาน HA / เกณฑ์ TQA ไปสู่การปฏิบัติ



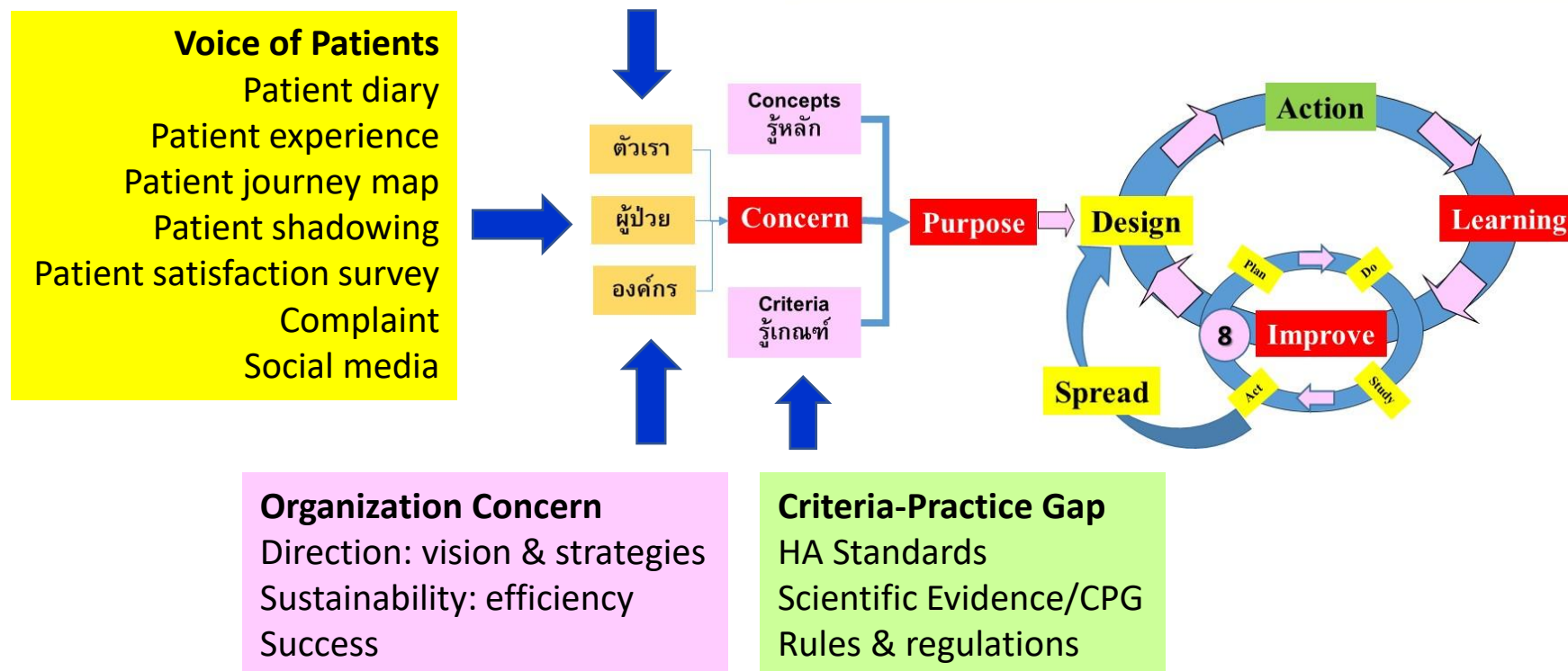
รู้โจทย์ : เริ่มจาก Concern ของทุกฝ่าย -> Priority



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

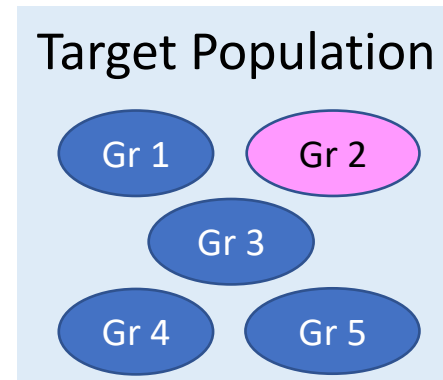
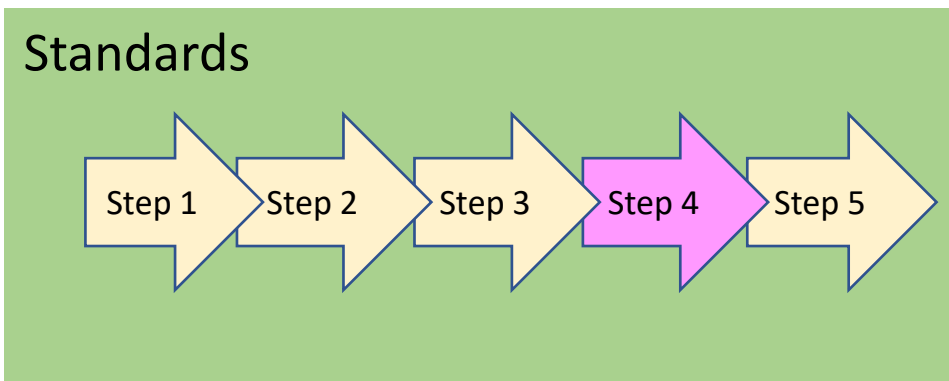
Voice of Staff
Professional concern
Workforce concern (ข้อติดขัด ข้อเสนอแนะ)
Concern for patients
Process Analysis (NEWS)

NEWS	NEWS+	Concern	Better
Patient's N eed	& expectation	Patient	Better
E vidence	& standard	Staff	
W aste		Organization	Faster & Cheaper
S afety		All	Safer



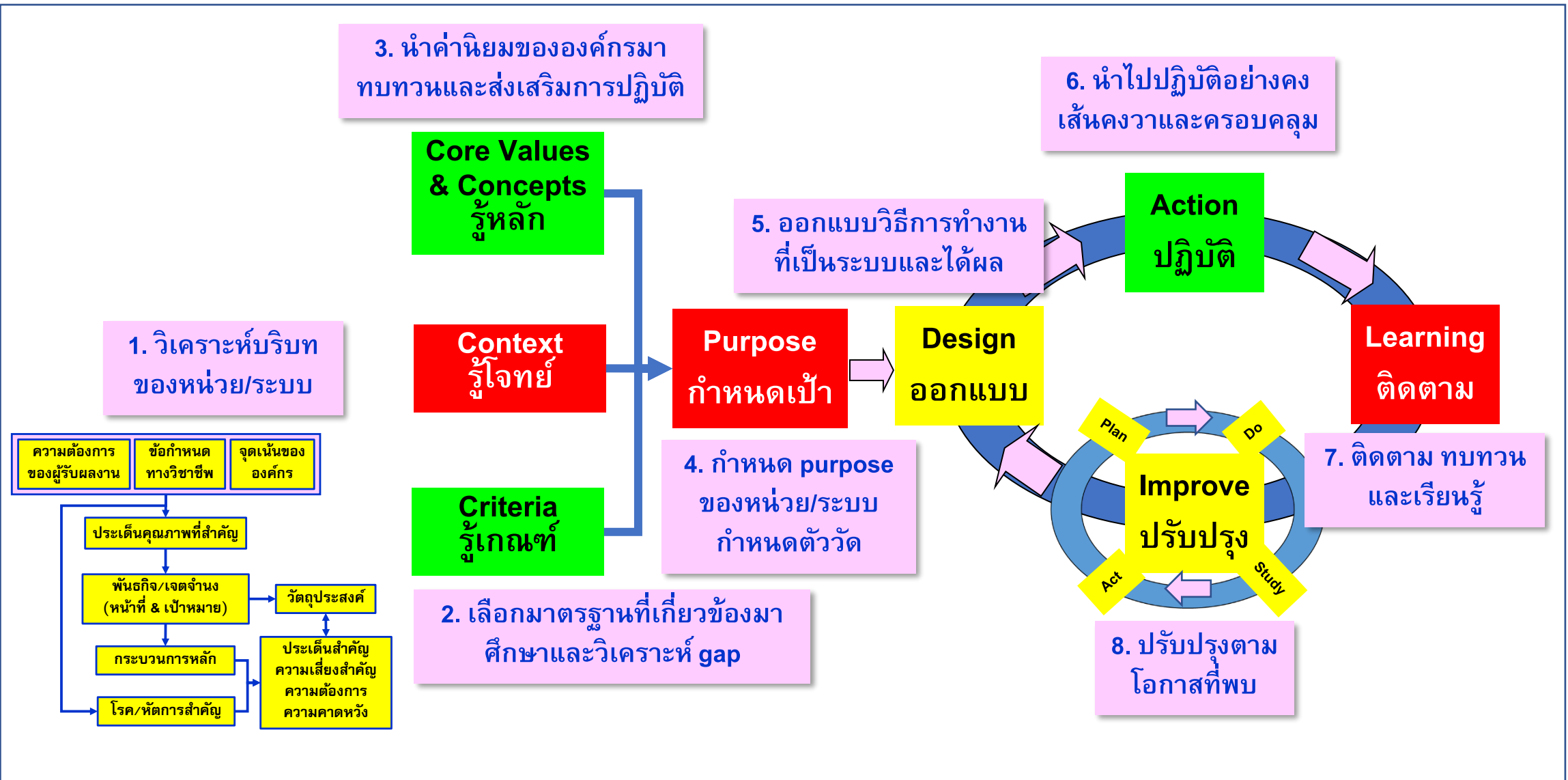
รู้โจทย์ : ทำโจทย์ให้ชัด ขั้นตอนใด กลุ่มใด

- ☛ WHO : ปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ป่วยหรือบุคลากรกลุ่มใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ☛ WHERE : ปัญหาเกิดขึ้นกับจุดบริการใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ☛ WHEN : ปัญหาเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเป็นพิเศษหรือไม่

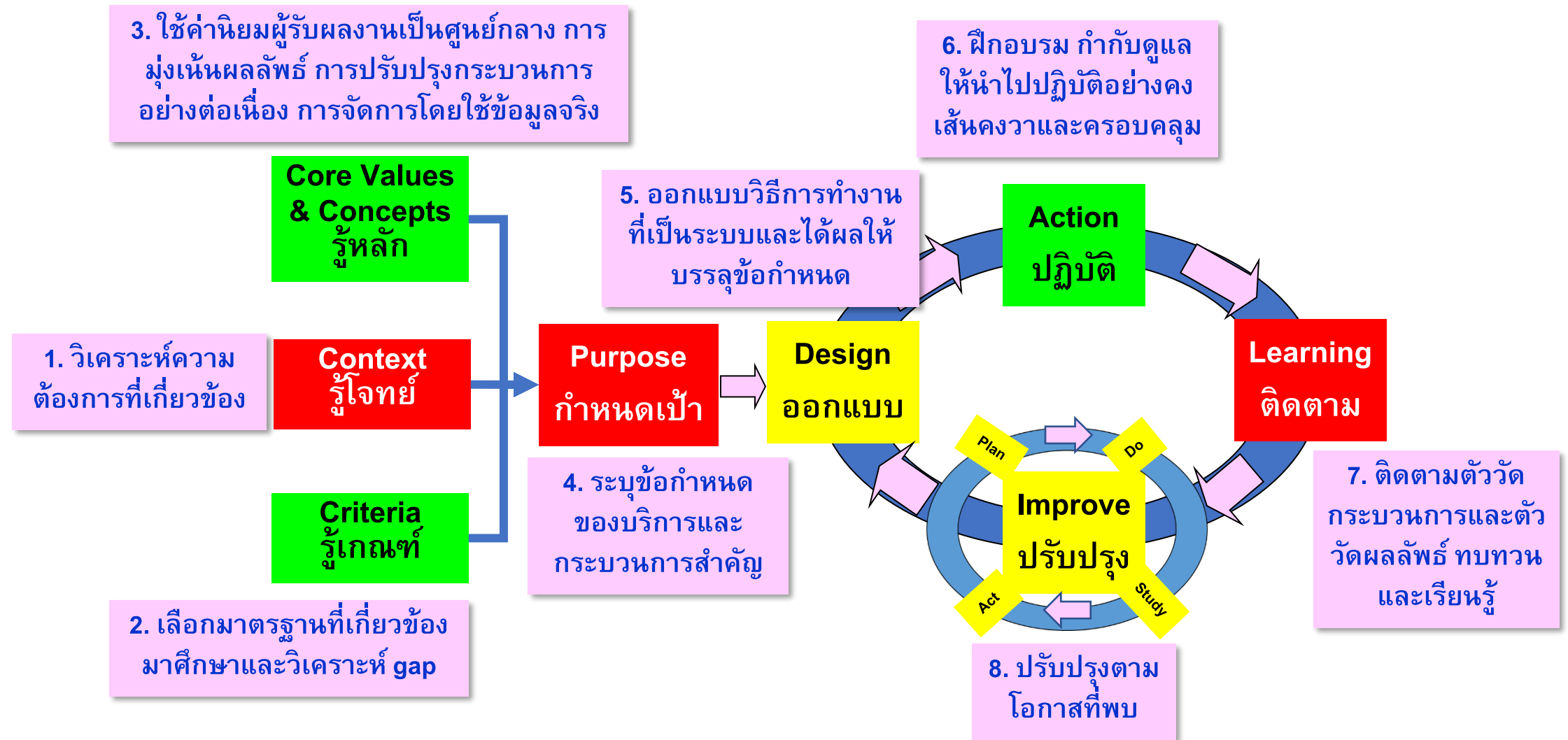


- ☛ เอาเป้าหมายปลายทางเป็นตัวตั้ง (เริ่มจาก ฮ.นกฮูก)
- ☛ อะไรคือมาตรฐานที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ (gap)
- ☛ การต่อเชื่อมระหว่างขั้นตอนตรงไหนที่ขาดหายไป
- ☛ ปัญหาที่เป็นผลของเรื่องนี้คืออะไร

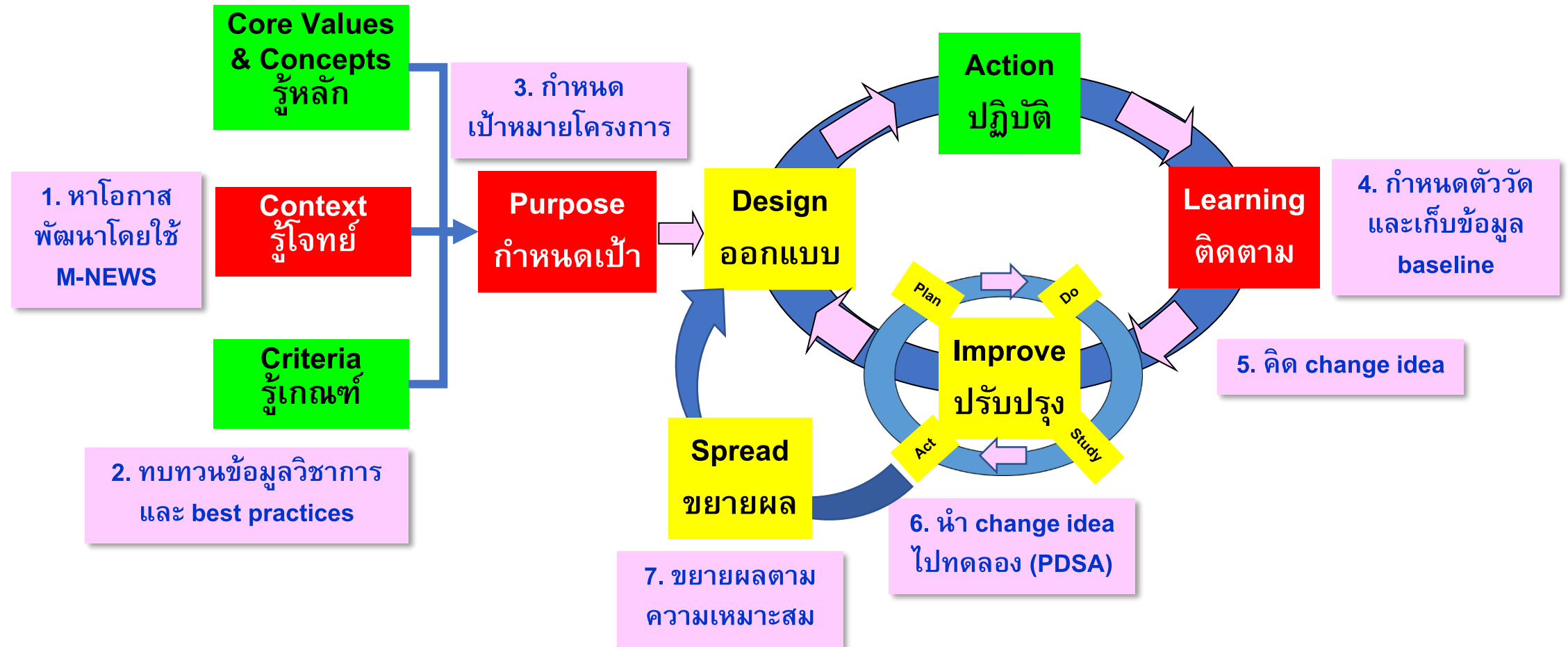
การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับการบริหารหน่วยงาน/ระบบงาน



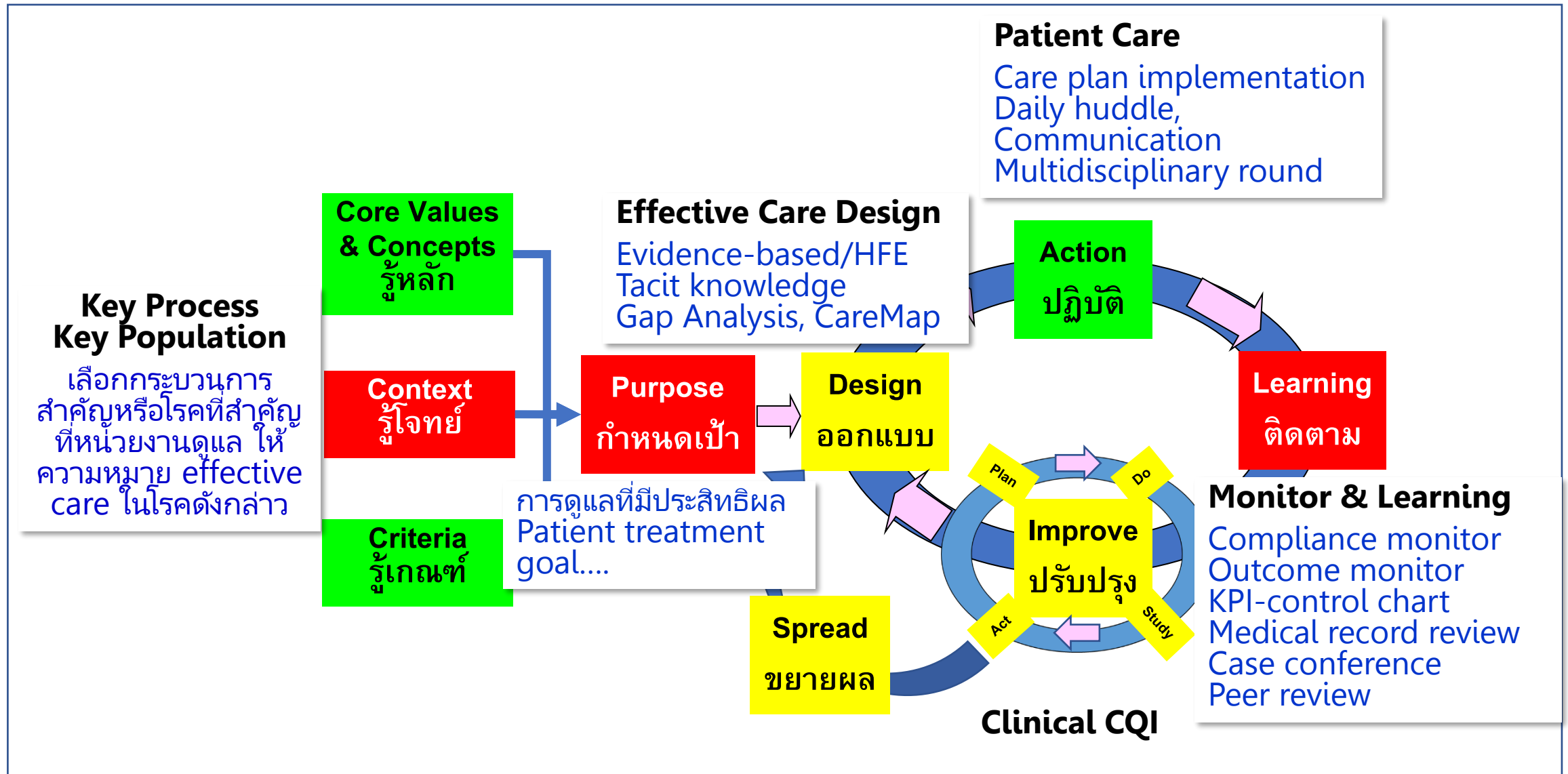
การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับการจัดการกระบวนการ (Process Management)



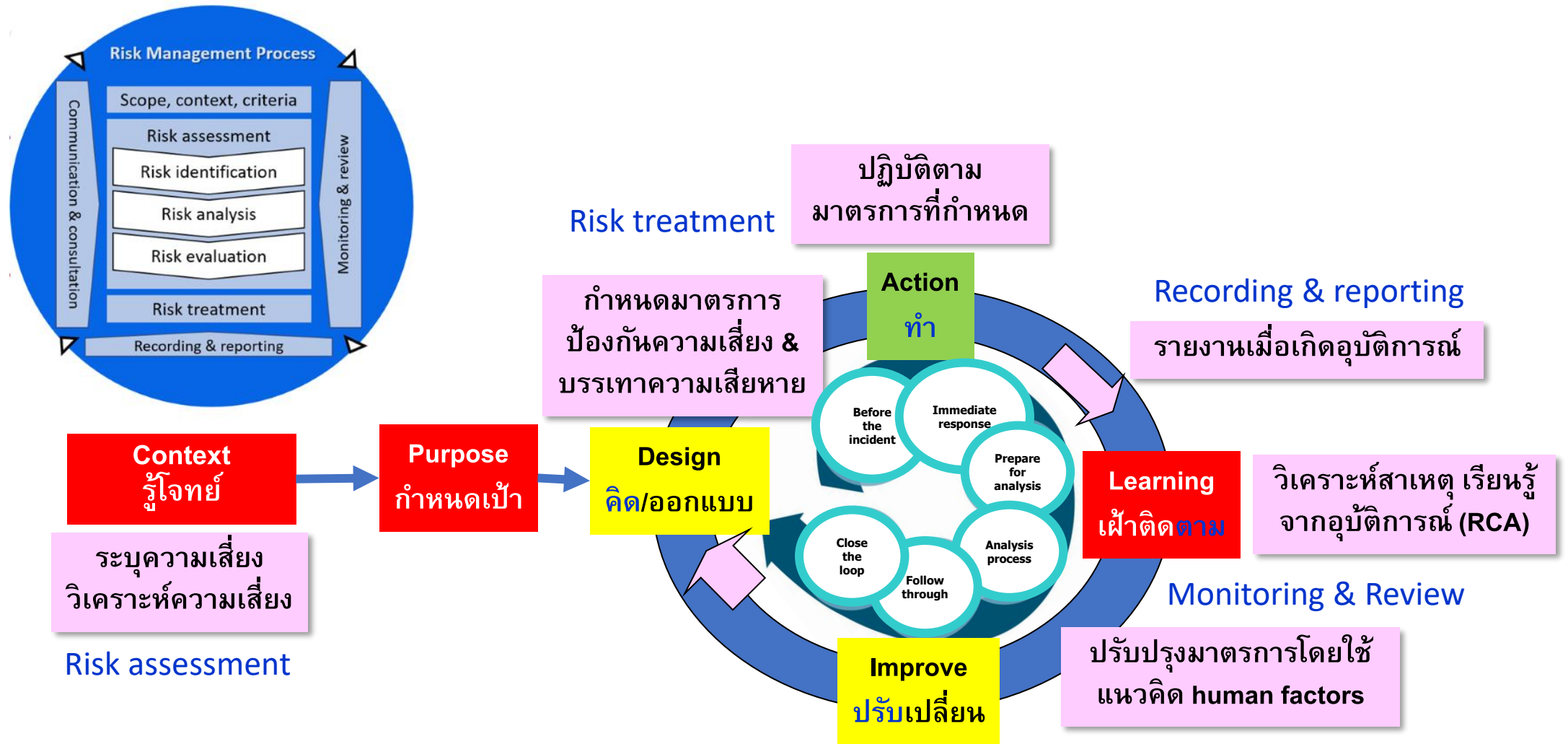
การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับโครงการพัฒนาคุณภาพ (CQI Project)



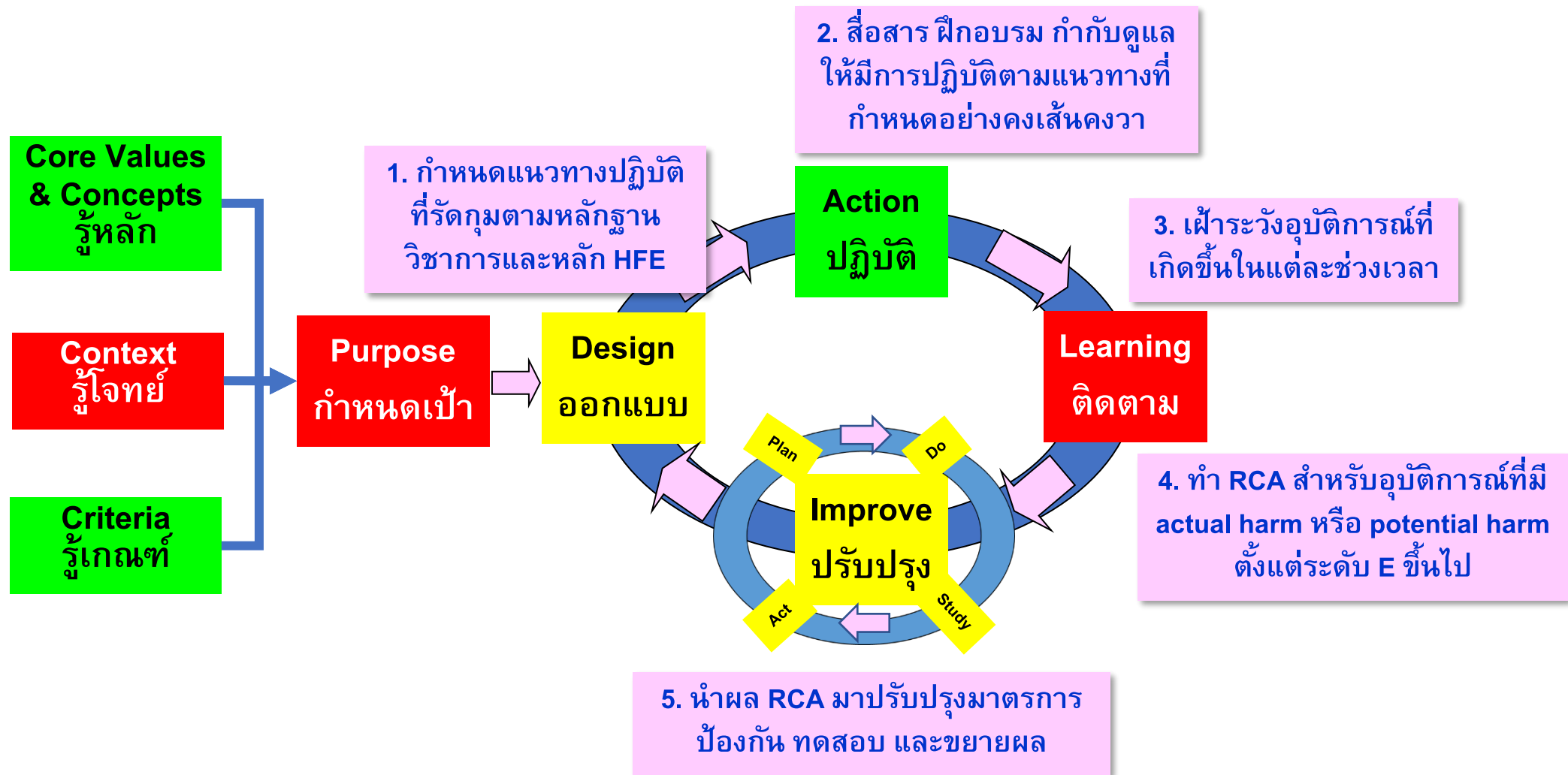
การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับการออกแบบการดูแลผู้ป่วย (Patient Care)



การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



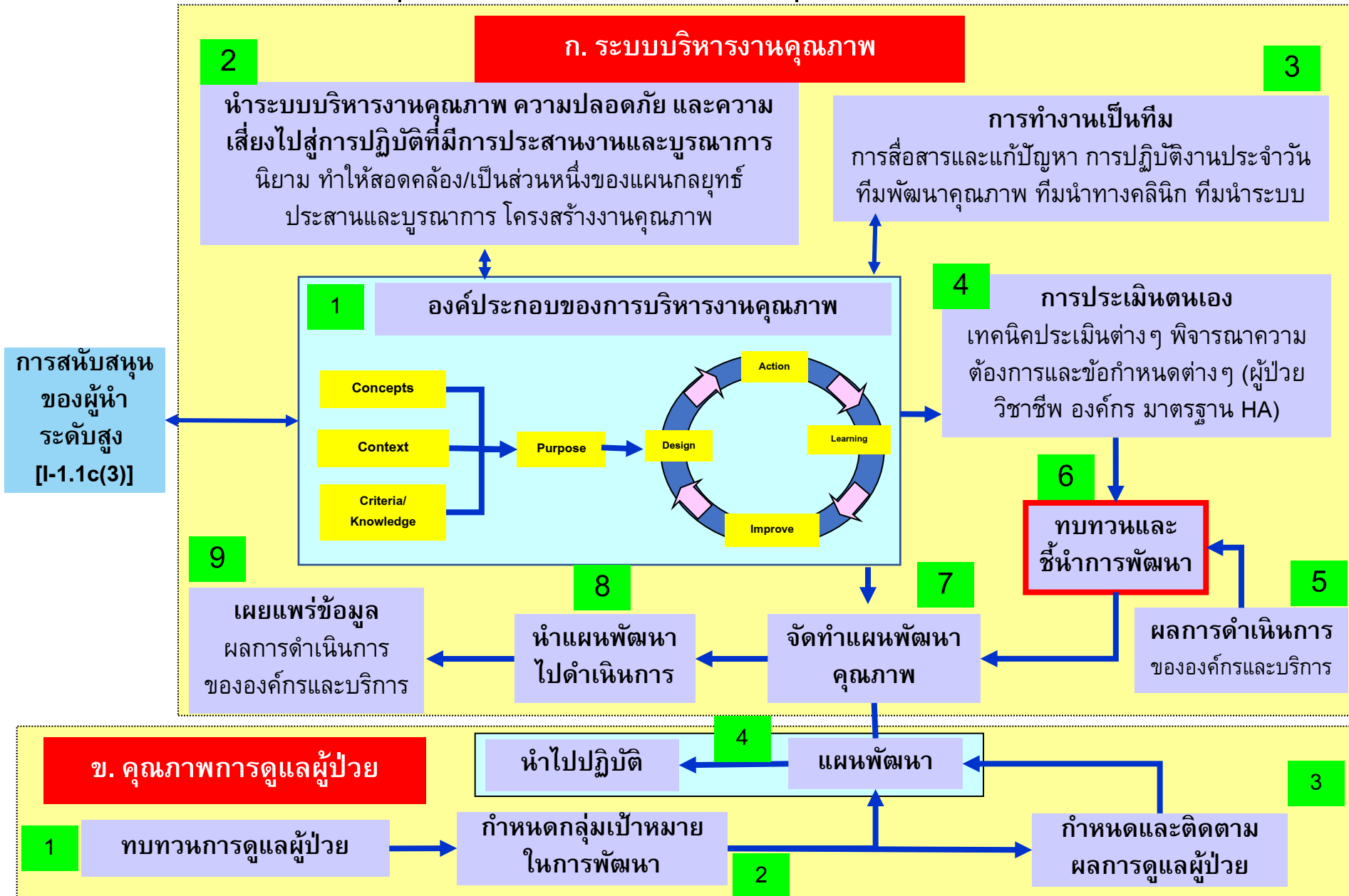
การประยุกต์ใช้ 3C – DALI กับมาตรฐานสำคัญจำเป็นต่อความปลอดภัย



บทบาทของผู้นำต่อการบริหารงานคุณภาพ

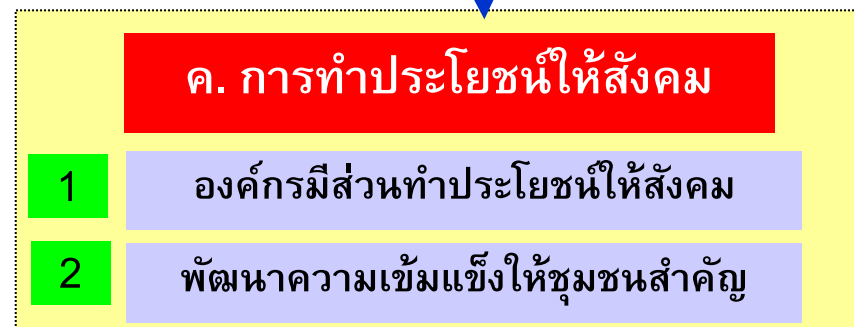
มาตรฐาน HA II-1.1 การบริหารงานคุณภาพ

องค์กรมีการบริหารงานคุณภาพ ที่ประสานสอดคล้องกันในทุกระดับ.



I – 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการทำประโยชน์ให้สังคม

องค์กรทำให้มั่นใจในระบบการกำกับดูแลกิจการที่มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามกฎหมาย มีจริยธรรม และการเป็นองค์กรที่ทำประโยชน์ให้สังคม



(3) องค์กรวางระบบกำกับดูแลทางคลินิก ที่มีประสิทธิผล:

(i) กำหนดให้มีคณะผู้กำกับดูแลทางคลินิก กำกับดูแลองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

- การทบทวนการดูแลผู้ป่วยหรือการตรวจสอบทางคลินิก
- ผลสัมฤทธิ์ในการดูแลผู้ป่วย
- ประสิทธิภาพของผู้ป่วย
- การบริหารความเสี่ยง
- การวิจัยและพัฒนา
- การเปิดเผยข้อมูล
- การจัดการสารสนเทศ
- การศึกษาและฝึกอบรมต่อเนื่องของผู้ประกอบวิชาชีพ และ
- การผลิต/ร่วมผลิตบุคลากร;

(ii) คณะผู้กำกับดูแลทางคลินิก

- ได้รับรายงานอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับผลการดำเนินการและกิจกรรมการพัฒนาศูนย์ในการดูแลผู้ป่วย และ
- แสดงความรับผิดชอบต่อในการสร้างหลักประกันผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วยที่มีคุณภาพ รวมทั้ง
- สนับสนุนให้จัดทำแผนพัฒนาศูนย์และติดตามกำกับ.

การทบทวนและชี้้นำการพัฒนาคุณภาพ & Management Review

HA II-1.1ก(6)

องค์กรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินตนเองและการวัดผลการดำเนินการมาใช้ในการทบทวนและชี้้นำการพัฒนาคุณภาพ

ISO9000 9.3 Management review

9.3.1 General

Top management shall review the organization's QMS, at planned intervals, to ensure its continuing suitability, adequacy, effectiveness and alignment with the strategic direction of the org.

9.3.2 Management review inputs

- a) The status of actions from previous management reviews
- b) Changes in external and internal issues that are relevant to the QMS
- c) Information on the performance and effectiveness of the QMS, including trends in
- d) The adequacy of resources
- e) The effectiveness of actions address risks and opportunities
- f) Opportunities for improvement

9.3.3 Management review outputs

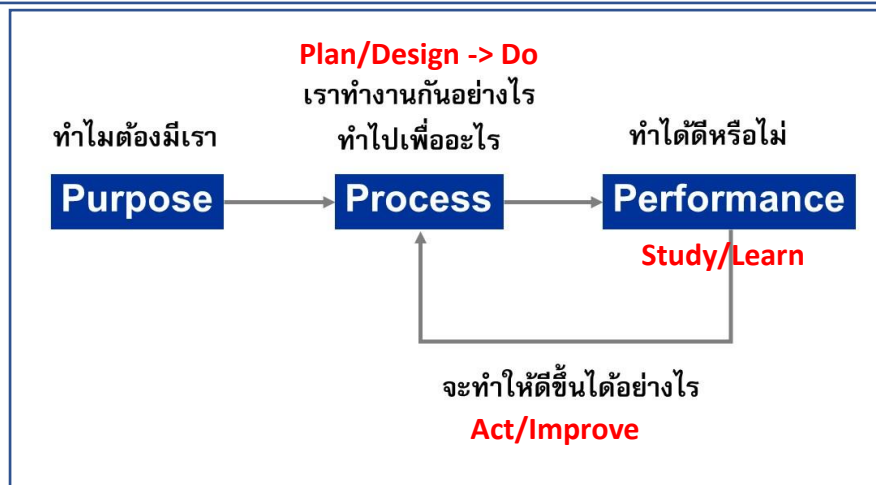
Decisions and actions related to

- a) Opportunities for improvements
- b) Any need for changes to the QMS
- c) Resource needs

- 
- Customer satisfaction
 - Extent to which quality objectives have been met
 - Process performance and conformity of products/services
 - Nonconformities and corrective actions
 - Monitoring and measurement results
 - Audit results
 - The performance of external providers

Some More Quality Frameworks

3P: Basic Building Block ของการพัฒนา



3P คือ Purpose-Process-Performance

3P คือการถอดรหัสเครื่องมือ/แนวทางการพัฒนาคุณภาพต่างๆ ให้เหลือองค์ประกอบพื้นฐานที่น้อยที่สุด และไม่สามารถน้อยกว่านี้ได้ เป็น**เสมือน basic building block** ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและนำไปใช้

การทำงานหรือการพัฒนาทุกเรื่องประกอบด้วย **Purpose** การมีเป้าหมายที่ชัดเจน, **Process** มีกระบวนการที่ดีเพื่อบรรลุเป้าหมาย และ **Performance** มีการรับรู้การบรรลุเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้น

3P คือแนวคิดโดยสรุปของ **3C-DALI**

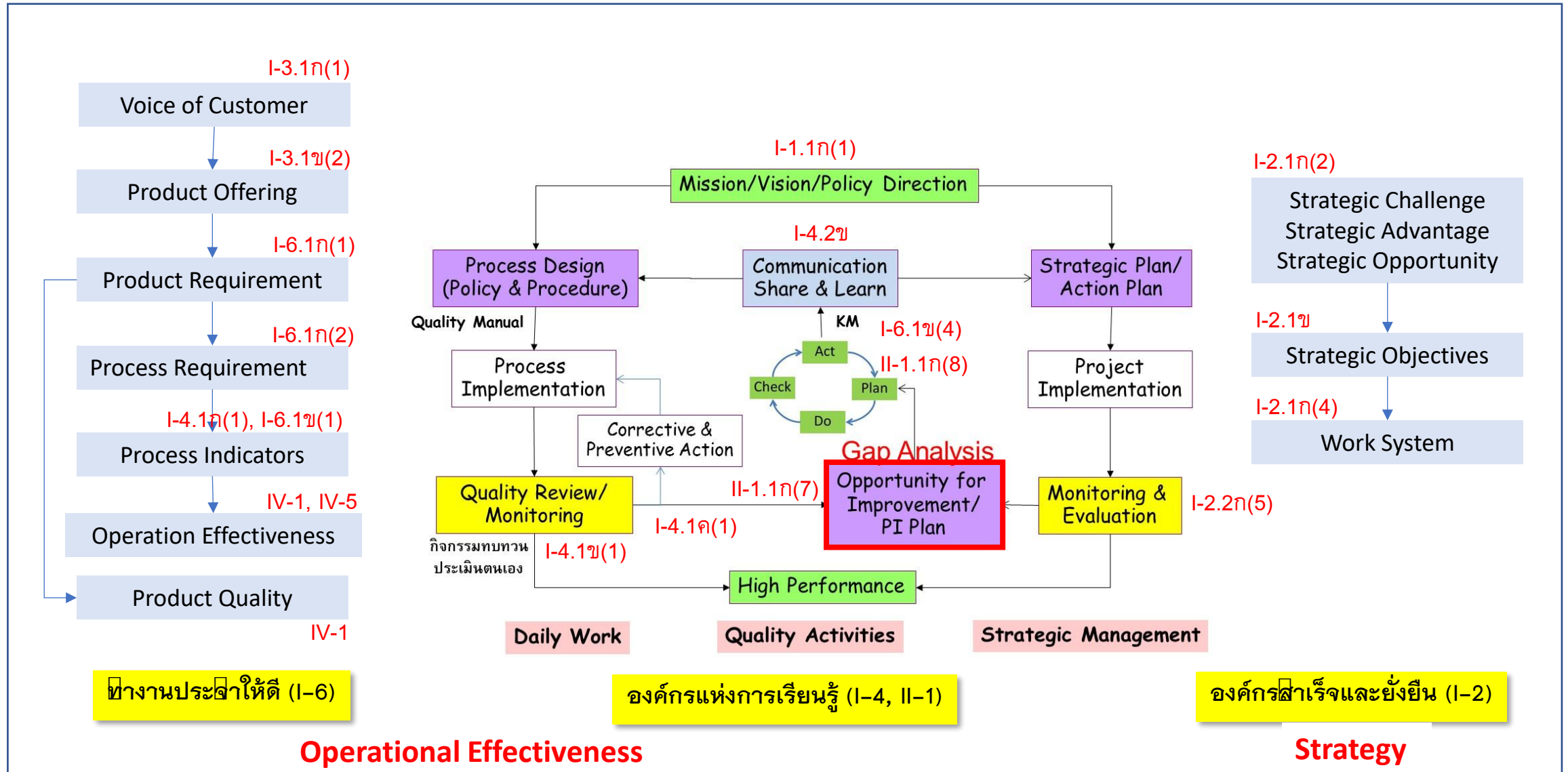
3P เป็นโมเดลที่เรียบง่าย ตัดสิ่งที่รุงรังหรืองานเอกสารที่ไม่จำเป็นออกไป เป็นสิ่งง่ายแก่การจดจำและการนำไปใช้

3P สอดคล้องกับ **5 คำถามพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา** คือ **Purpose:** (1) ทำไมต้องมีเรา **Process:** (2) เราทำงานกันอย่างไร (3) แต่ละขั้นตอนนั้นทำไปเพื่ออะไร **Performance:** (4) ทำได้ดีหรือไม่ (5) จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร

เราสามารถประยุกต์แนวคิด 3P ได้กับการพัฒนาทุกเรื่องและทุกระดับของการพัฒนา กับตัวบุคคล กิจกรรม โครงการ หน่วยงาน ระบบงาน องค์กร

“ใช้ 3P ในชีวิตประจำวัน จะพบว่าชีวิตประจำวันมีคุณค่า เพราะมีการพัฒนาที่มีเป้าหมาย มีผลลัพธ์ นำไปสู่ความสำเร็จอย่างเรียบง่าย”

3 ลักษณะงานในองค์กร

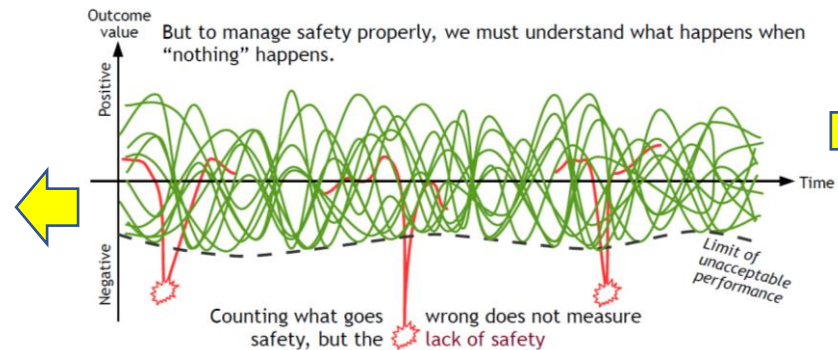


Spectrum of Performance

Opportunities for Improvement & Innovation

Need & expectation
Evidence, effectiveness
Waste, **S**afety & risk

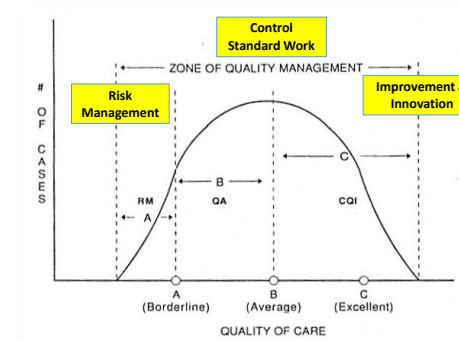
Creative solution
Best practices
Innovation



Triggers
Complaint/Experience
Suggestions
Reconcile WAD & WAI

Harm ← **Incident** ← **Unsafe act**

Capacity to cause error



3C & MBNQA Framework for Performance Excellence



Framework for performance excellence ของรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ เป็นที่มาของกรอบคิด 3C-DALI สำหรับการนำมาตรฐาน HA ไปปฏิบัติ โดยที่ 3C คือ context, criteria, core values & concepts เป็นเสมือนหลักคิดและตัวชี้ทิศ ขณะที่ DALI เป็นวงล้อของการปฏิบัติและการเรียนรู้

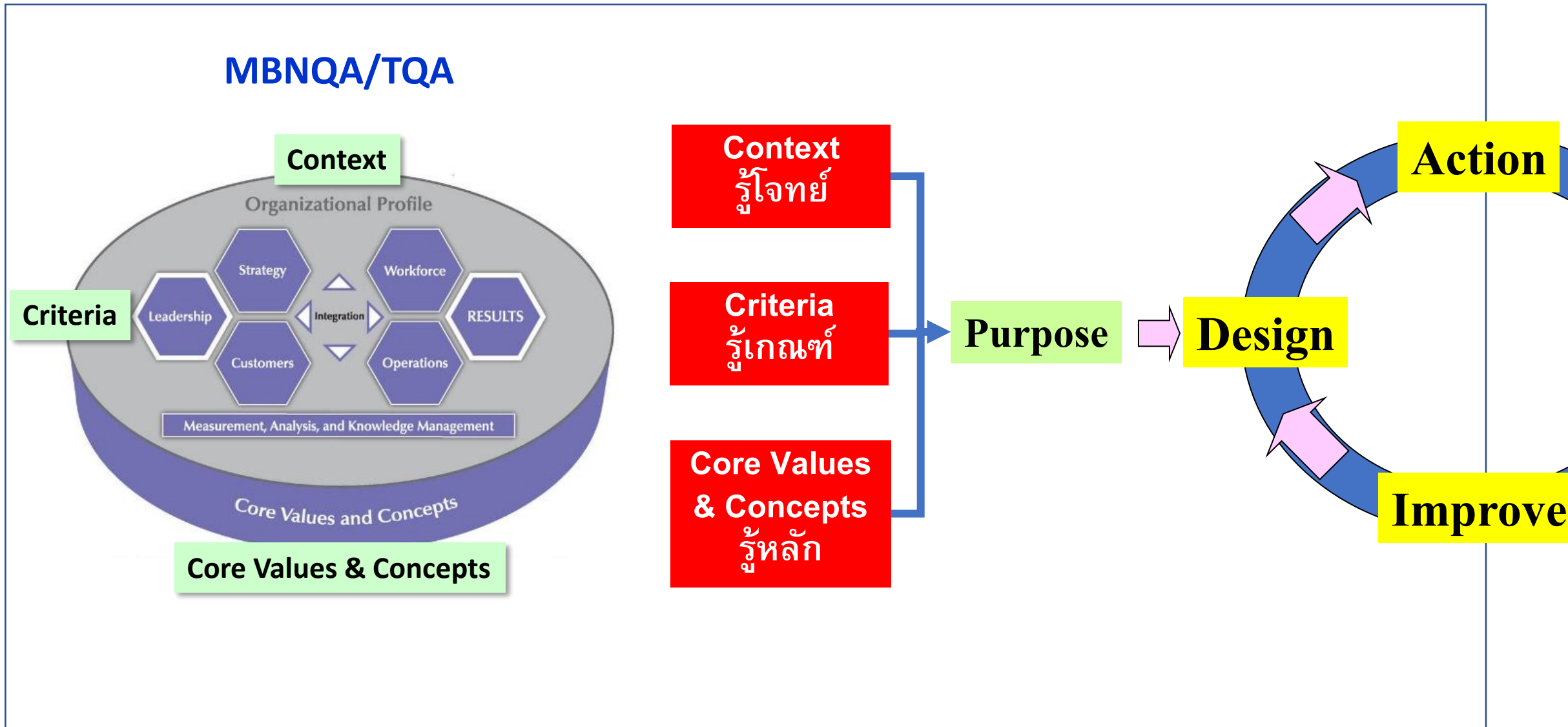


Organization profile: คือบริบท หรือลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เป็นภาพโดยย่อของ (1) ลักษณะองค์กร (2) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน (3) สภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร (เปรียบเสมือนฝาชีที่ครอบจานอยู่)

Criteria for performance excellence: คือเกณฑ์เพื่อให้องค์กรได้สำรวจตนเองว่า (1) ดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรจะเป็นหรือไม่ (2) รู้ได้อย่างไร (3) ควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร (เปรียบเสมือนจานชั้นบน)

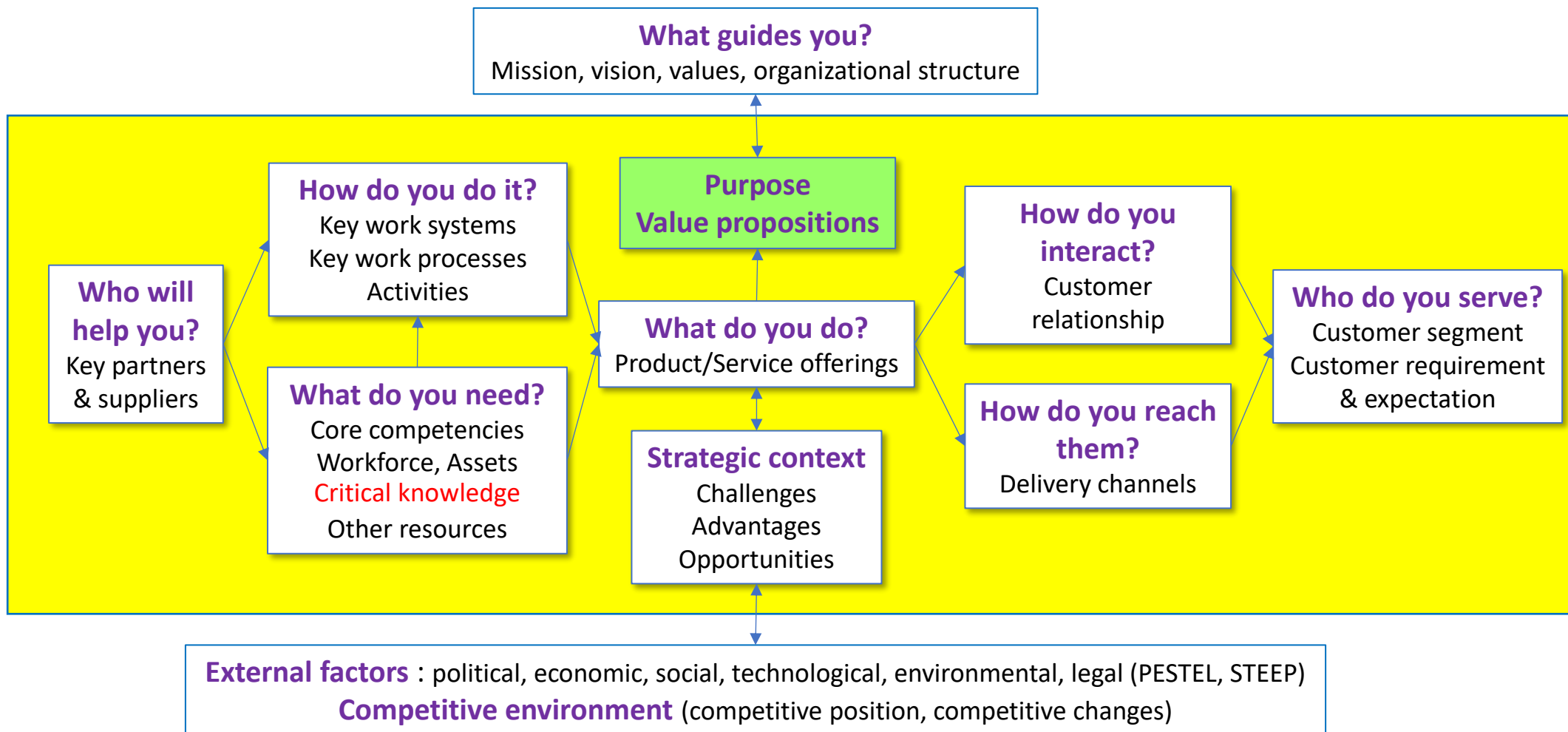
Core values and concepts: เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ การป้อนกลับ และความยั่งยืนขององค์กร (เปรียบเสมือนจานชั้นล่าง)

3C & MBNQA Framework for Excellence



Organization Context

บริบท (context) คือลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการกำหนดวิธีการดำเนินงาน

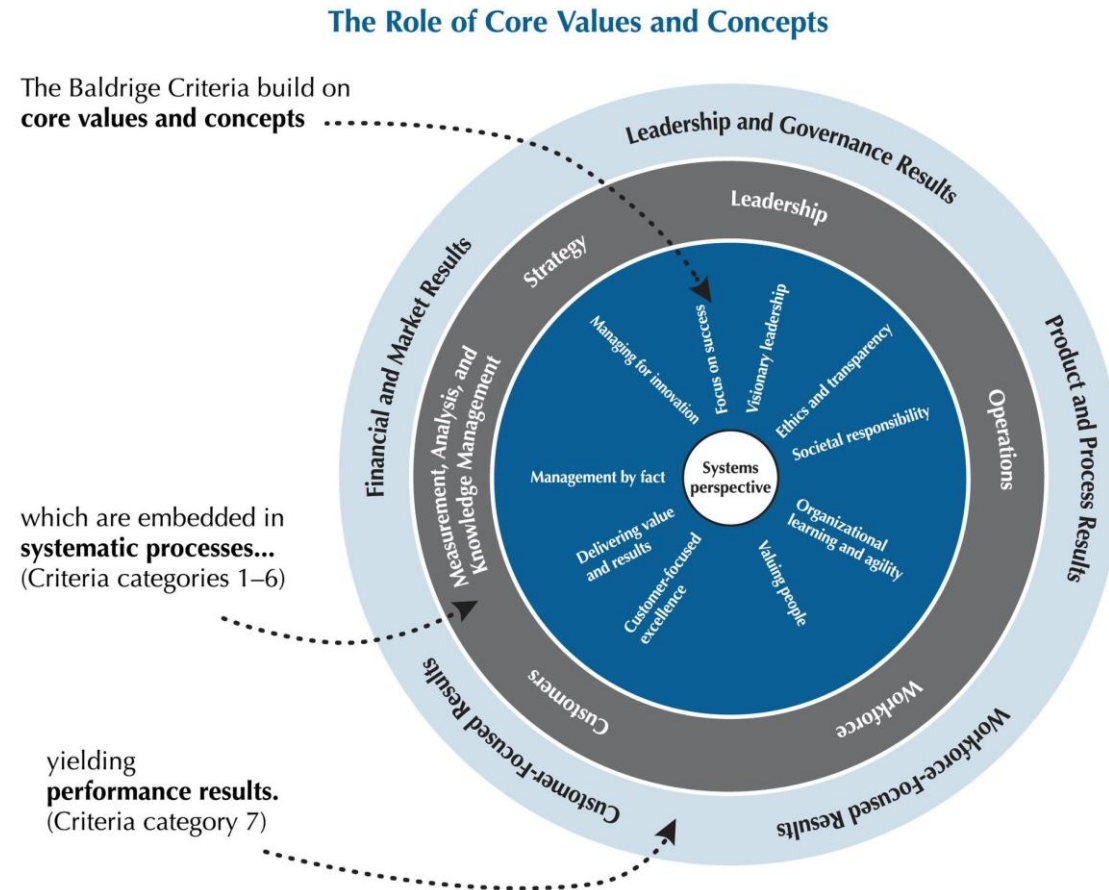


Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)



From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. *2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

MBNQA Core Values and Concepts



From Baldrige Performance Excellence Program. 2015. 2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

Risk Management Framework

ความเสี่ยง (Risk)

ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์

มีผลต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของกิจการ

COSO 2017

ภาวะของการมีข้อมูล ความเข้าใจ หรือความรู้ที่ไม่เพียงพอ เกี่ยวกับเหตุการณ์ ผลที่ตามมา หรือโอกาสที่จะเกิด

ความไม่แน่นอน

มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่คาดหวัง ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

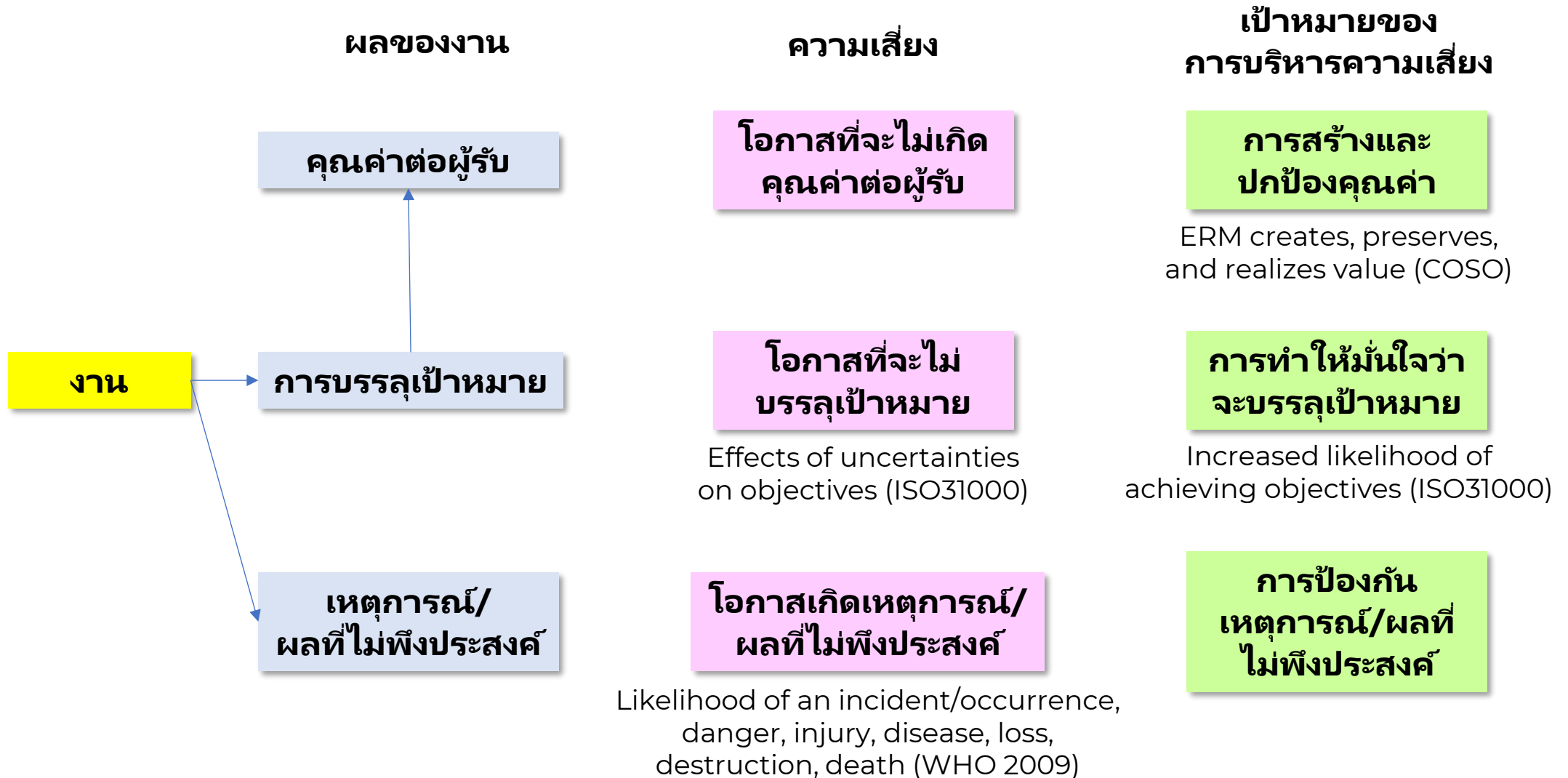
ISO Guide 73: 2009

Likelihood
Probability
Possibility

of an incident/occurrence
of danger, injury, disease, loss, destruction, death

WHO 2009

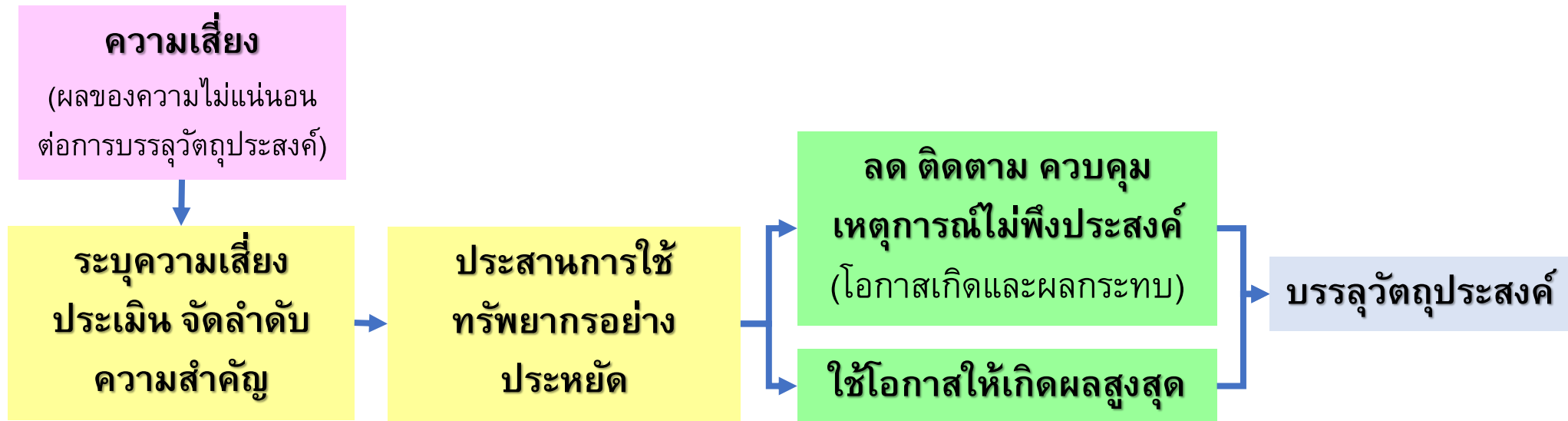
ความเสี่ยงคืออะไร



การเดินทางไปทำงาน



การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



การบริหารความเสี่ยง คือการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ตามด้วยการประสานการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อลด ติดตาม และควบคุมโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ หรือใช้โอกาสให้เกิดผลสูงสุด

ISO/IEC Guide 73:2009

การเดินทางไปทำงาน

Risk treatment การรับมือความเสี่ยง

แผนป้องกัน

- กำหนดเวลาเข้านอน
- กำหนดเวลาตื่นนอน
- กำหนดเวลาออกจากบ้าน
- กำหนดเส้นทางเดินทาง
- พร้อมรับมือถ้าฝนตก

แผนบรรเทาความเสียหาย

- รายงานหัวหน้าทันที
- ชี้แจงเหตุผล
- อาสาทำงานเพิ่ม

Risk control การควบคุมความเสี่ยง

ถึงที่ทำงานทันเวลา
พร้อมทำงาน

Purpose

บรรลุเป้าหมาย

Process

Performance

วัดอย่างไรว่า บรรลุเป้าหมาย

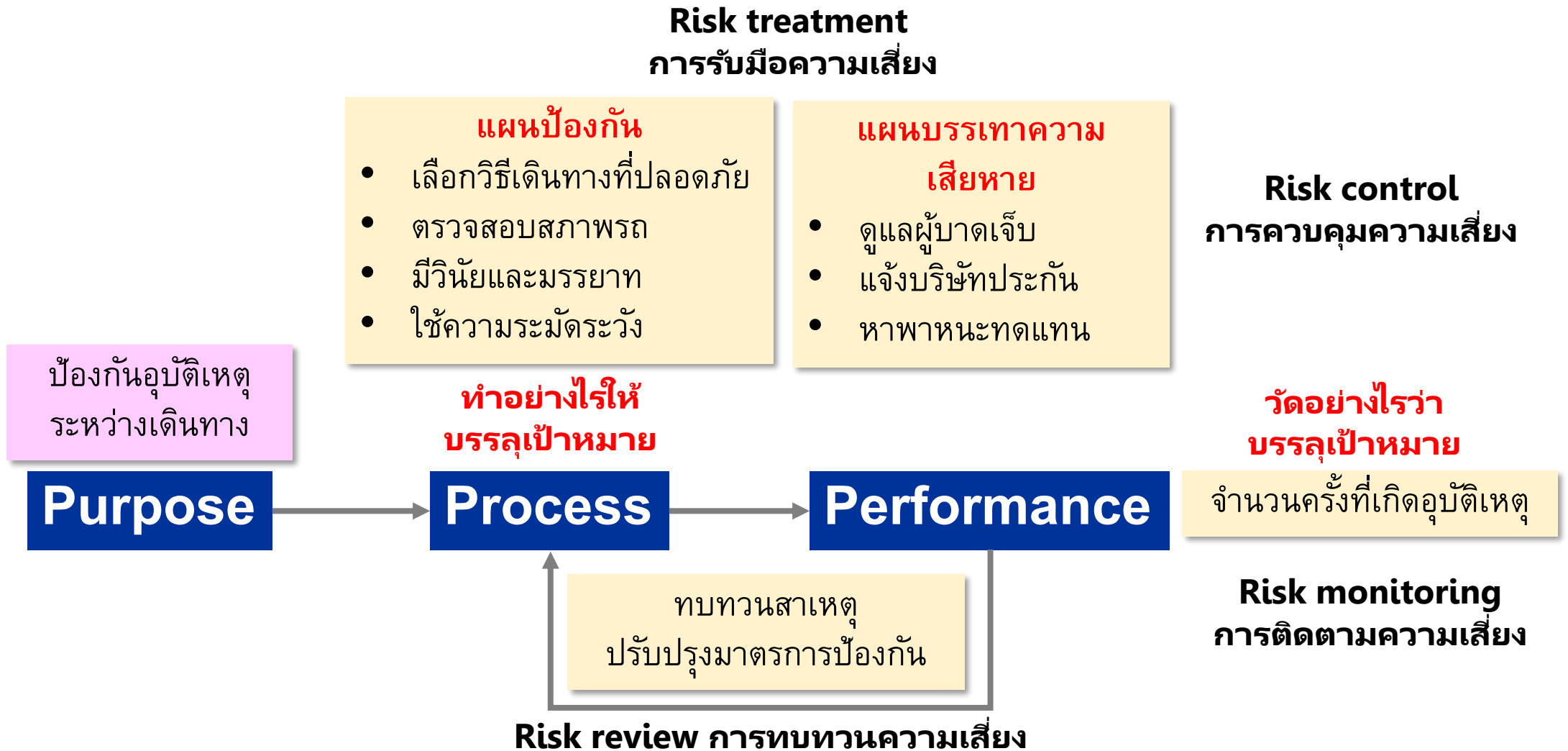
จำนวนวันที่มาสาย
เวลาเดินทางในแต่ละวัน

ทบทวนสาเหตุที่มาสาย
ปรับปรุงมาตรการป้องกัน

Risk review การทบทวนความเสี่ยง

Risk monitoring การติดตามความเสี่ยง

การเดินทางไปทำงาน



Risk Management Framework (ISO31000: 2018)



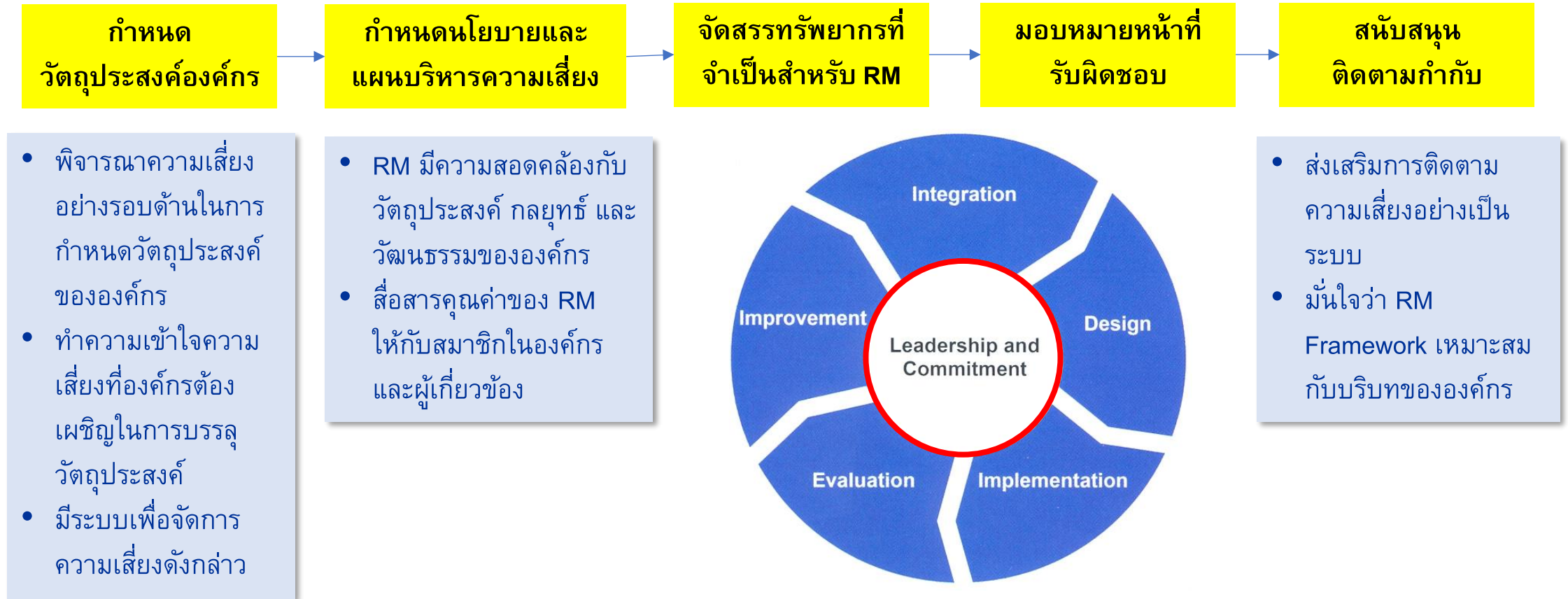
RM Framework คือชุดขององค์ประกอบที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและทำให้ยั่งยืน

Foundation ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ พันธะหน้าที่ ความมุ่งมั่น ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

Arrangement ได้แก่ แผน ความสัมพันธ์ ภาระรับผิดชอบ ทรัพยากร กระบวนการ และกิจกรรมที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

จุดประสงค์ของ **RM Framework** เพื่อช่วยองค์กรในการบูรณาการ RM กับกิจกรรมและหน้าที่สำคัญขององค์กร ประสิทธิภาพของ RM ขึ้นกับการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลและการตัดสินใจขององค์กร

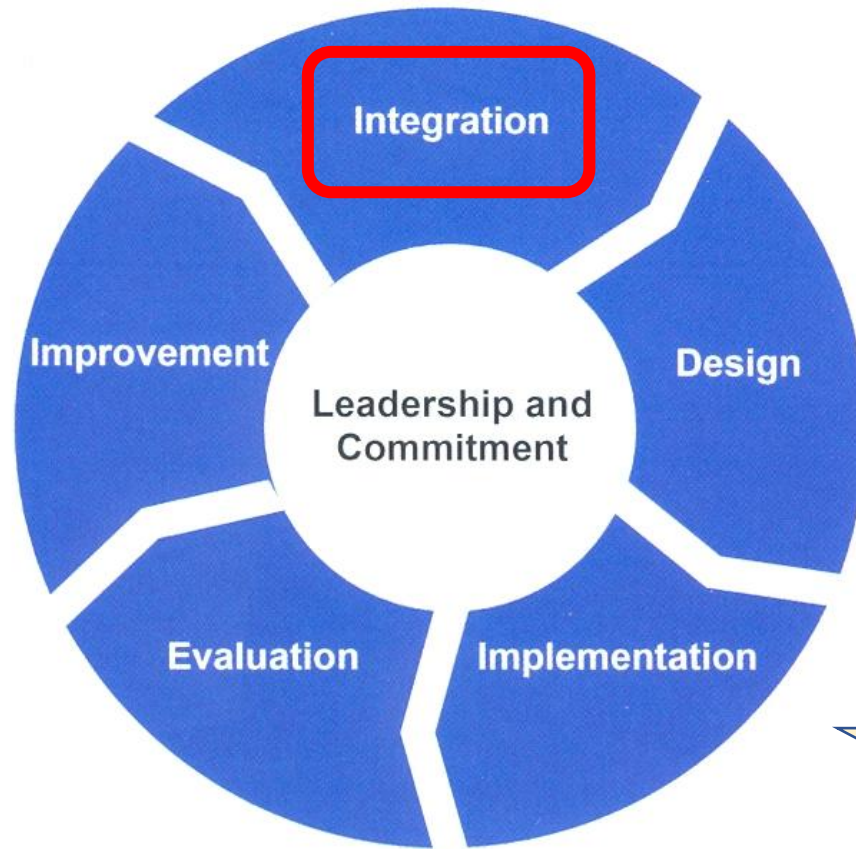
Risk Management Framework: Leadership & Commitment



ที่มา ISO31000: 2018

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล บรรยายที่คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 13 สิงหาคม 2563

Risk Management Framework : Integration



การกำกับดูแล
การนำ
โครงสร้างองค์กร

ความเสี่ยงถูกจัดการในทุกส่วนของโครงสร้างองค์กร
ทุกคนในองค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบจัดการความเสี่ยง

เป้าหมายของ
องค์กร
(พันธกิจ วิสัยทัศน์)

กลยุทธ์ &
วัตถุประสงค์

ปฏิบัติการ

RM เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย กลยุทธ์ ปฏิบัติการ การกำกับดูแล/การนำ
บูรณาการอย่างเป็นพลวัตและหมุนวน (dynamic & iterative)
ปรับให้เข้ากับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร

ที่มา ISO31000: 2018

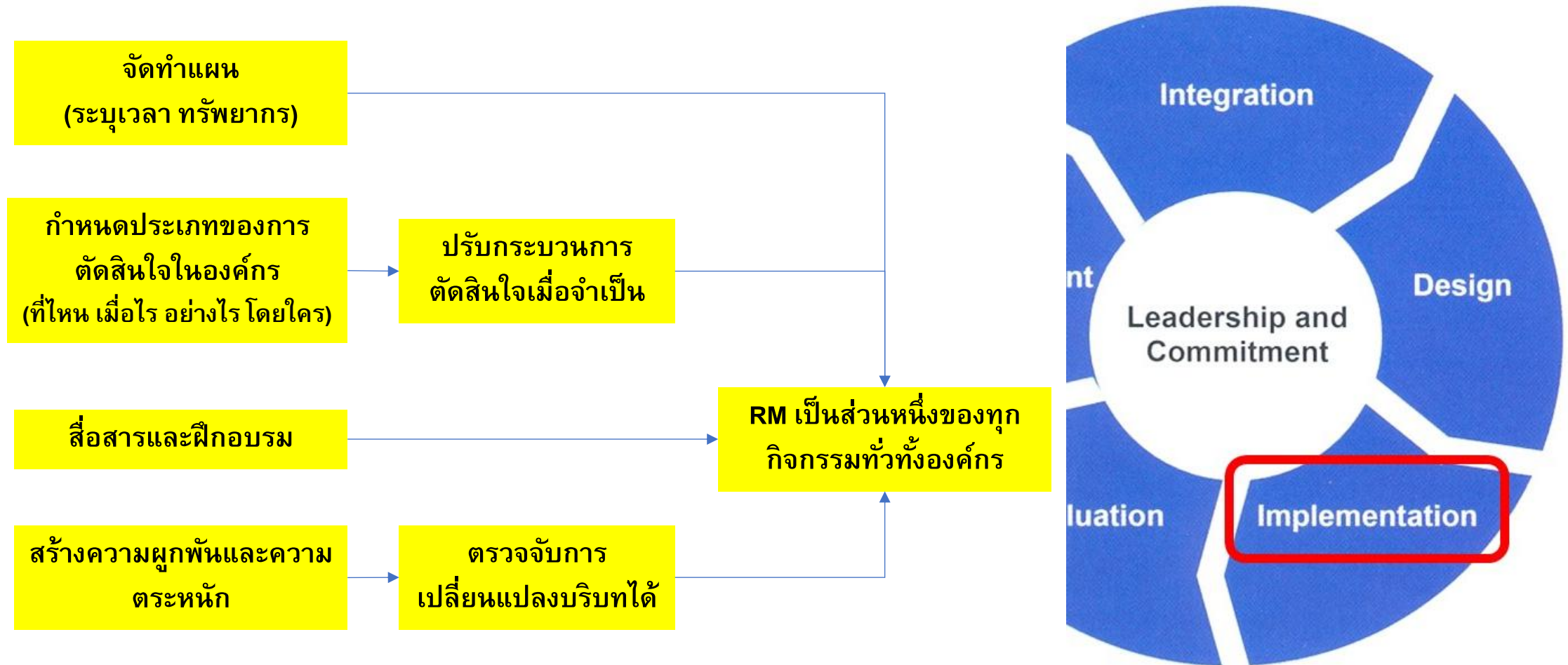
นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุตikul บรรยายที่คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 13 สิงหาคม 2563

Risk Management Framework : Design



ที่มา ISO31000: 2018

Risk Management Framework : Implementation



ที่มา ISO31000: 2018

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล บรรยายที่คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 13 สิงหาคม 2563

Risk Management Framework : Evaluation

ประเมินประสิทธิผลของ RM Framework

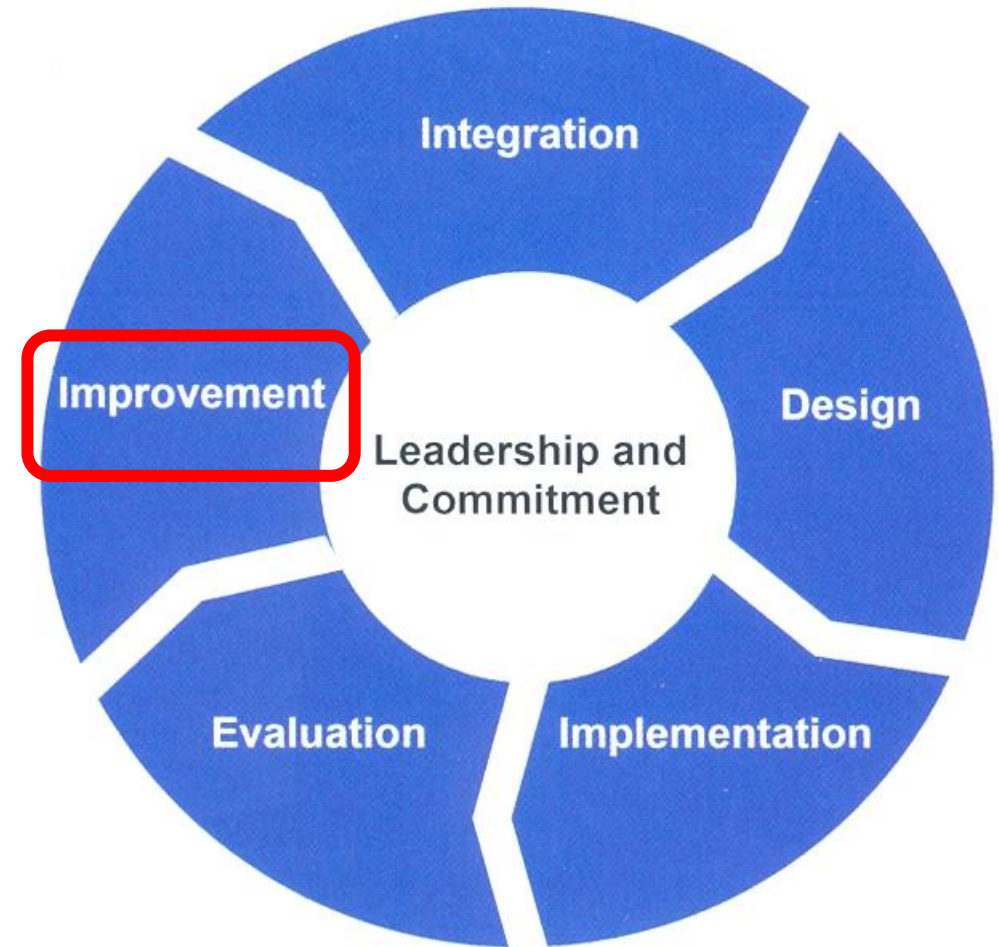
- วัด **performance** ของการใช้ **RM Framework** เทียบกับเป้าหมาย แผน ตัววัด พฤติกรรมที่คาดหวัง
 - ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
 - สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเหมาะสม เพียงพอ เป็นไปตามแผนเพียงใด
- พิจารณาว่า **RM Framework** ที่ใช้ยังคงเหมาะสมในการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ (เช่น RM policy & plan, RM indicator, RM process, risks, risk criteria, risk assessment, risk treatment)



Risk Management Framework : Improvement

ปรับปรุงRM Framework

- **Adapt** ติดตามและปรับ RM framework ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายใน
- **Continually improve**
 - ความเหมาะสม ความเพียงพอ ประสิทธิภาพ ของ RM Framework
 - วิธีการบูรณาการ RM Process กับกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ



COSO Enterprise Risk Management Framework



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management



Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

COSO 2017 นำ governance, culture, strategy เป็นจุดเริ่มต้นของ ERM

ที่มา: COSO 2017

Principles/ Core Values & Concepts

พื้นฐานเพื่อ Enjoy Quality

Simplicity

ง่าย

ทำงานประจำให้ง่ายขึ้น
พัฒนาคุณภาพแบบเรียบง่าย

Simplicity
Innovation
Human Factors

Joyful

มัน

มันจากการได้ทำอะไรใหม่
มันจากการไม่ถูกกดดัน
มันจากสัมพันธภาพระหว่างการทำงาน
มันเพราะเห็นเป็นความท้าทาย

Effective

ดี

ดีต่อตัวเองและทีมงาน
ดีต่อผู้รับผลงาน
ดีต่อองค์กร

CQI
Evidence-based
Patient Safety
Clinical Tracer
Trigger Tools

Spirituality

มีความสุข

ฝากำแพงสู่ความมีจิตใจที่งดงาม

หลักคิดชุดที่ 1

ทำงานประจำให้ดี

รู้เป้าหมาย
รู้ว่าจะทำให้ดีได้อย่างไร
รู้ว่าทำได้ดีหรือไม่

3P: Purpose-Process-Performance
Reconcile Work-As-Imagine
& Work-As-Done

มีอะไรให้คุยกัน

คุยกันภายในหน่วยงาน
คุยกันระหว่างหน่วยงาน
คุยกันระหว่างวิชาชีพ

Conversational Leadership
Beyond polarities

ขยันทบทวน

ทบทวนหลังทำกิจกรรม (AAR)
ทบทวนเมื่อมีเหตุการณ์
ทบทวนข้อมูลที่เป็นประโยชน์

RCA

หลักคิดชุดที่ 2

เป้าหมายชัด

พิจารณาจากมิติคุณภาพต่าง ๆ

Outcome framework,
Theory of Change

วัดผลได้

วัดการบรรลุเป้าหมาย
วัดคุณภาพในกระบวนการทำงาน
ทำให้สอดคล้องกับการประเมินโดยไม่ต้องวัด

Measurement for
Improvement

ให้คุณค่า

ให้คุณค่าแก่ผู้ป่วยและครอบครัว

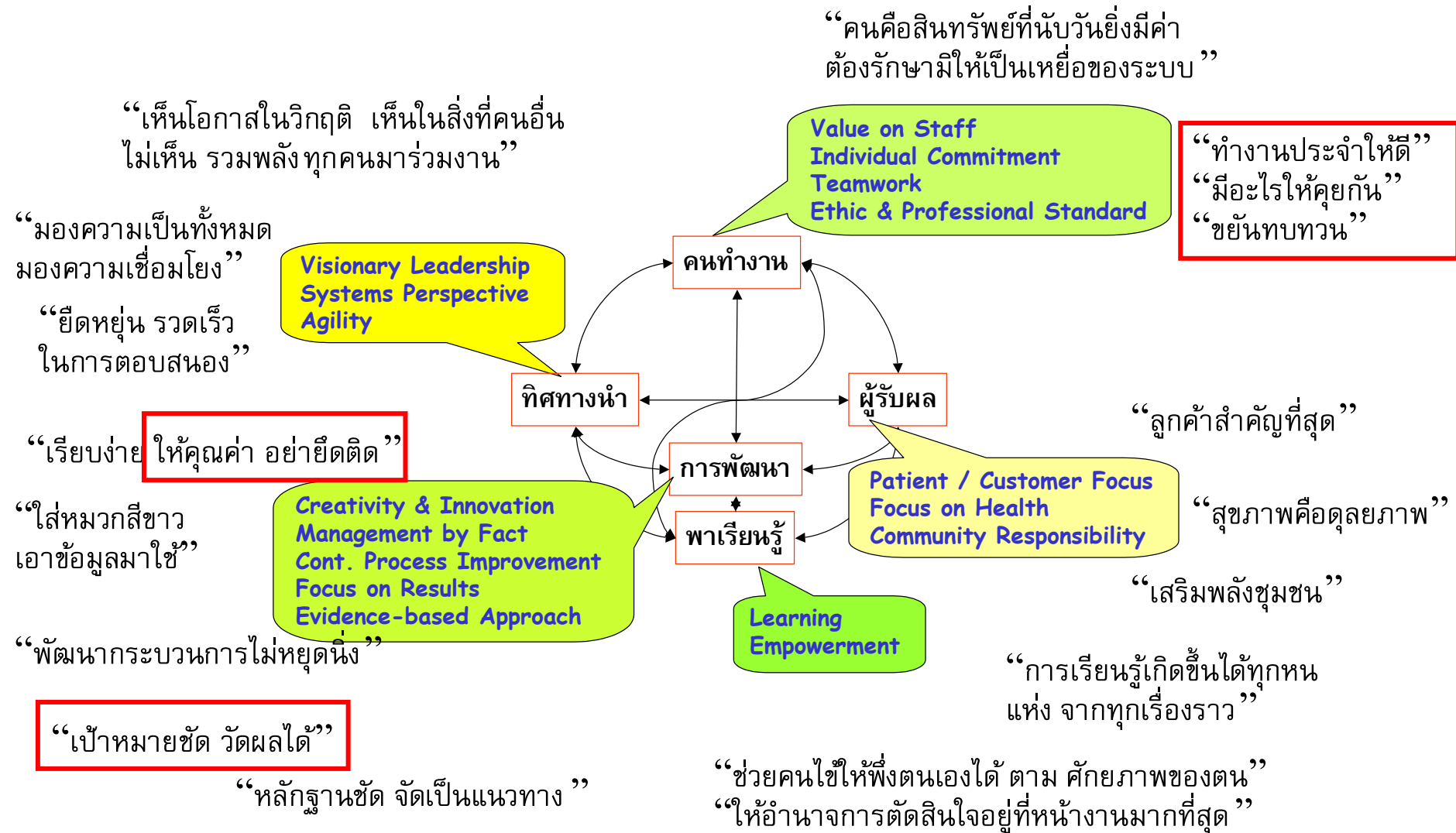
Value Proposition

อย่ายึดติด

ไม่ติดรูปแบบ
ใช้แว่นความงามจัดการกับระบบที่น่าเบื่อ
จุดกำเนิดของนวัตกรรมคือคนชี้ราคาญ

Agile

HA Core Values & Concepts



ค่านิยมและแนวคิดหลัก

□ ความหมาย

- **ค่านิยม (values)** คือหลักการชี้นำและพฤติกรรมซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าองค์กรและคนในองค์กรจะยึดถือในการปฏิบัติ
- **ค่านิยมและแนวคิดหลัก (core values & concepts)** คือความเชื่อและพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

□ จะใช้ของใคร

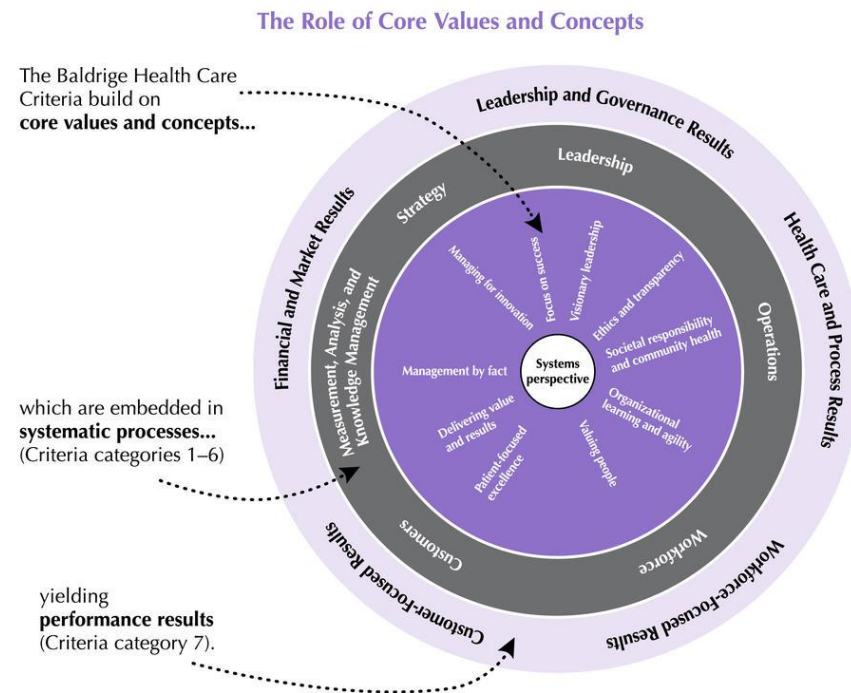
- **ค่านิยมหลักของแต่ละองค์กร** เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่ควรมุ่งมั่น
- **ค่านิยมหลักของ HA** ได้มาจาก TQA/MBNQA ซึ่งทุกสถานพยาบาลที่ต้องการประสบความสำเร็จไม่ควรละเลย
- โดยสรุปคือใช้ทั้งสองชุดร่วมกัน เช่น ใช้ค่านิยมหลักของ HA ไปขยายความ

□ จะใช้อย่างไร

- ระบุสิ่งที่พึงปฏิบัติ (Do) และไม่พึงปฏิบัติ (Don't) อย่างชัดเจน
- แต่ละหน่วยงาน/ทีม ทบทวนความสำเร็จที่ผ่านมา และสรุปบทเรียนว่ามีการใช้ค่านิยมใดบ้าง

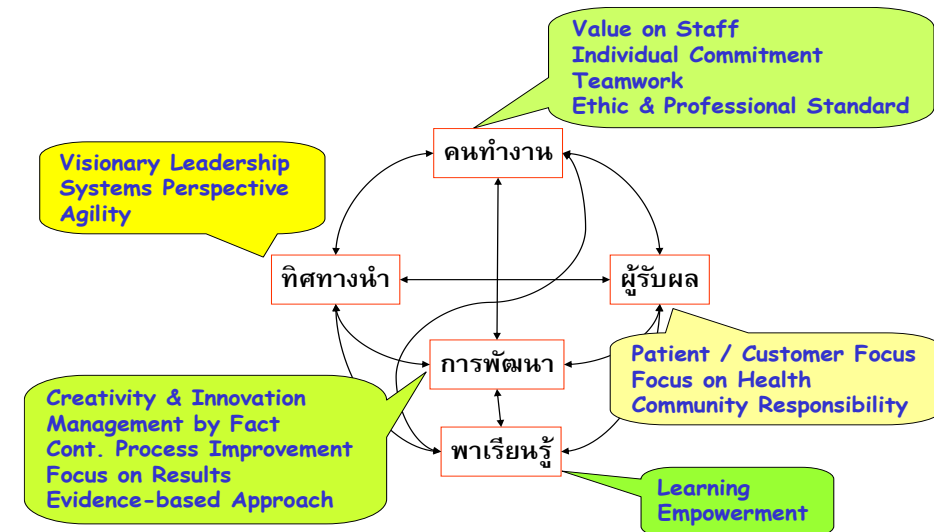
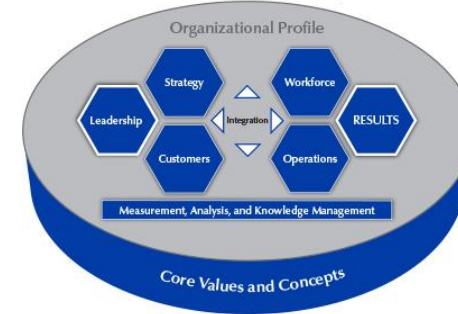
ค่านิยมและแนวคิดหลักของ HA มีฐานมาจาก TQA/MBNQA

Baldrige Performance Excellence Framework



Baldrige Core Values & Concepts

From Baldrige Performance Excellence Program, 2015. 2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance (Health Care). Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.

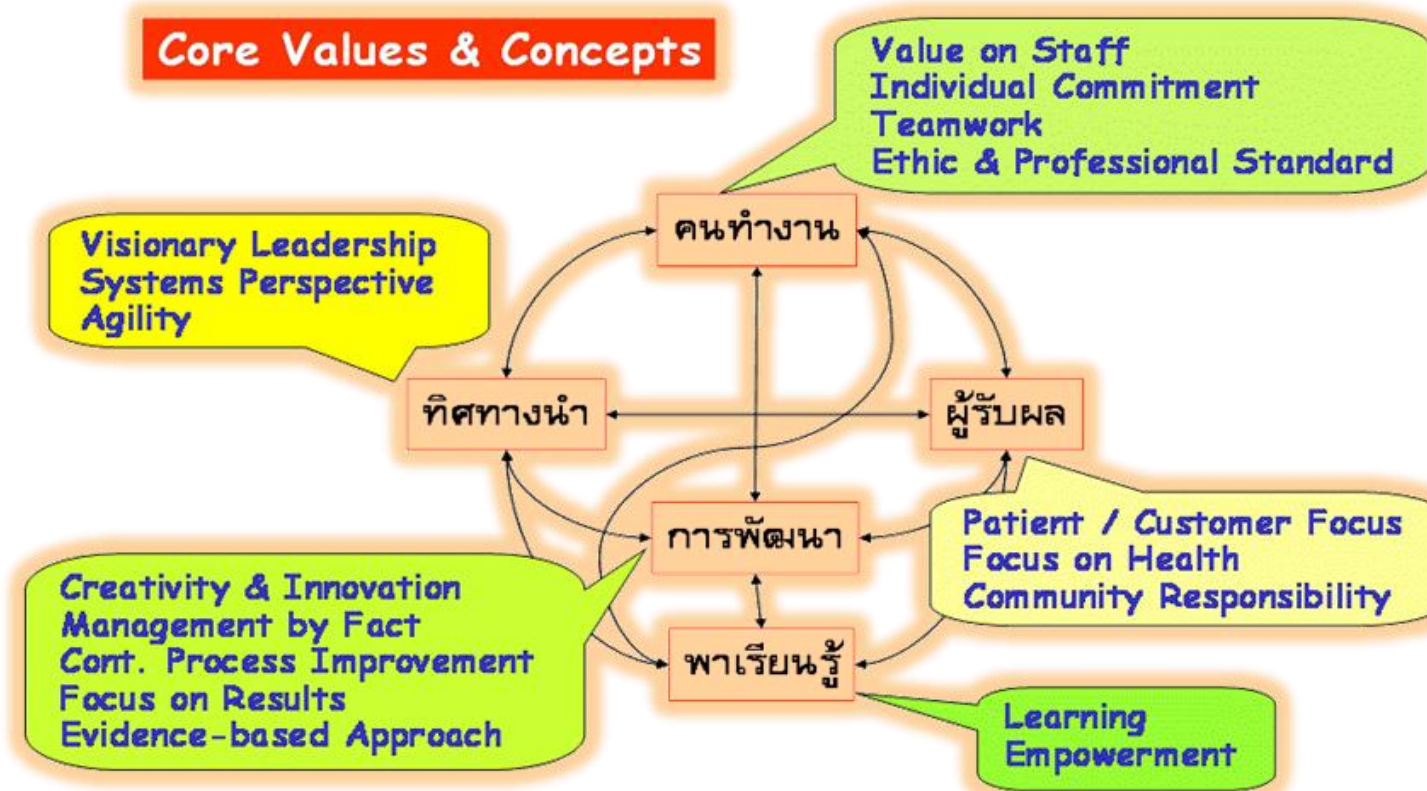


HA Core Values & Concepts

Core Values & Concepts

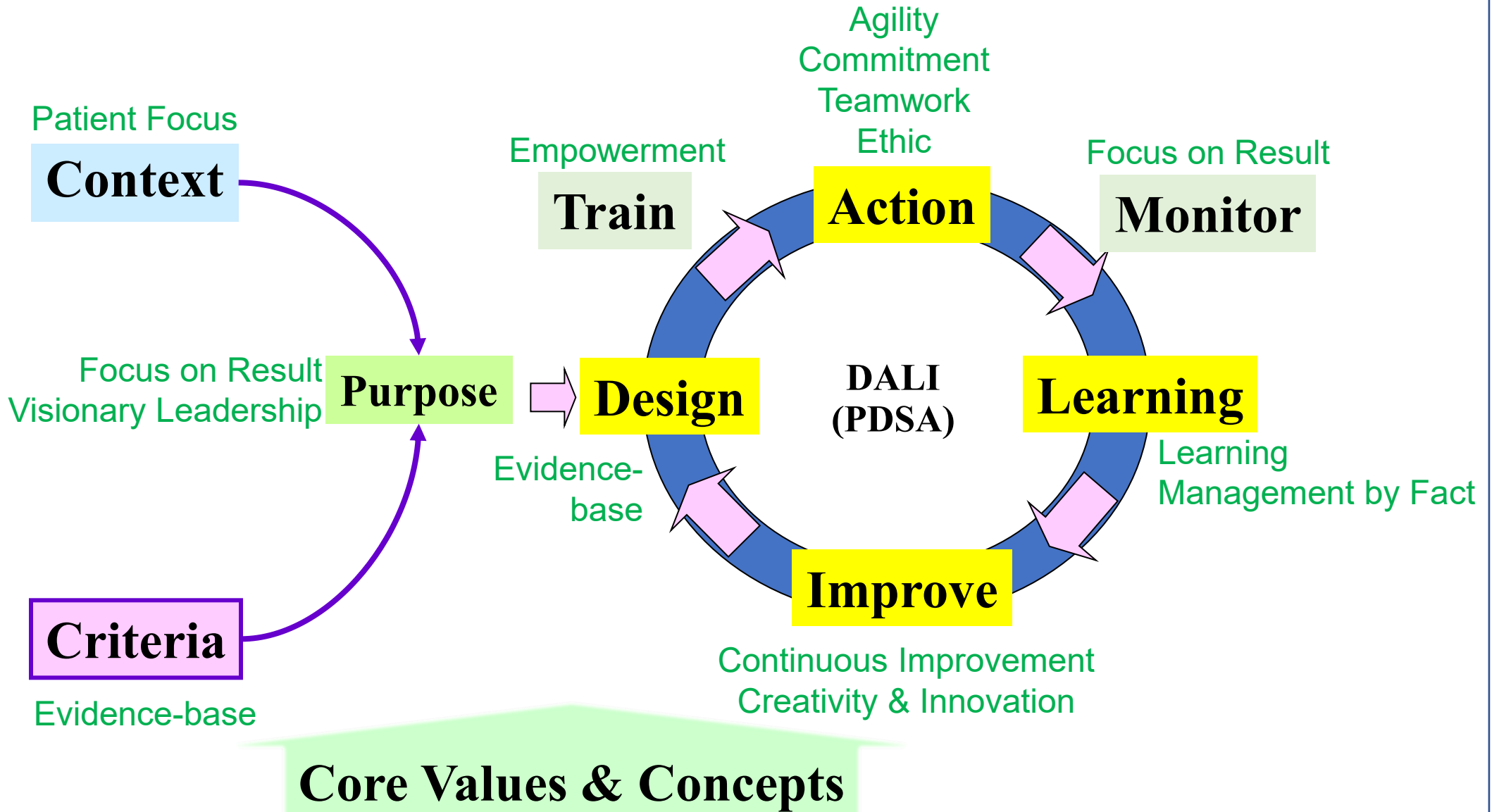
	HA 2549	MBNQA/TQA 2565	ISO9000: 2015 QM Principles	ISO31000: 2018 RM Principles
ทิศทางนำ				
	Visionary leadership	2. Visionary leadership	2. Leadership	
	Systems perspective	1. Systems perspective	5. System approach to management	1. Integrated 2. comprehensive
	Agility	5. Agility & resilience		5. Dynamic
ผู้รับผล				
	Patient/customer focus	3. Customer-focused excellence	1. Customer focus	3. customized
	Focus on health			
	Community responsibility	9. Societal contribution		
คนทำงาน				
	Value on staff	4. Valuing people	3. Involvement of people	7. Human & cultural factors
	Individual commitment			2. structured
	Teamwork			4. Inclusive
	Ethic & professional standards	10. Ethic & transparency		
การพัฒนา				
	Creativity & innovation	7. Focus on success & innovation		
	Management by fact	8. Management by fact	7. Factual approach to decision	6. Best available information
	Cont. process improvement		4. Process approach, 6. Continual improvement	8. Continual improvement
	Focus on results	11. Delivering value and results		0. Value creation & protection
	Evidence-based approach			
การเรียนรู้				
	Learning	6. Organizational learning		
	Empowerment			
			8. Mutually beneficial supplier relationships	

ค่านิยมและแนวคิดหลักของ HA



พิจารณาว่ามาตรฐานที่จะนำไปใช้นั้น ควรนำค่านิยมและแนวคิดหลักในข้อใดมาหนุนเสริม
ทำให้การปฏิบัติตามมาตรฐานเป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น
ทำให้ค่านิยม แนวคิดหลักฝังลึกเป็นวัฒนธรรมของทีมงาน

Core Values & Cycle of Learning & Improvement



ค่านิยม **Systems Perspective** เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุด

❑ Synthesis

- เห็นการปรากฏอยู่และความเชื่อมโยงของระบบ/หน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กร เป็นองค์รวมที่เป็นเนื้อเดียวกัน (unified whole)
- มีความเคารพในองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เหล่านั้น
- รับรู้และตอบสนองความต้องการของกันและกัน ให้ทุกข้อต่อของห่วงโซ่มีความแข็งแรง

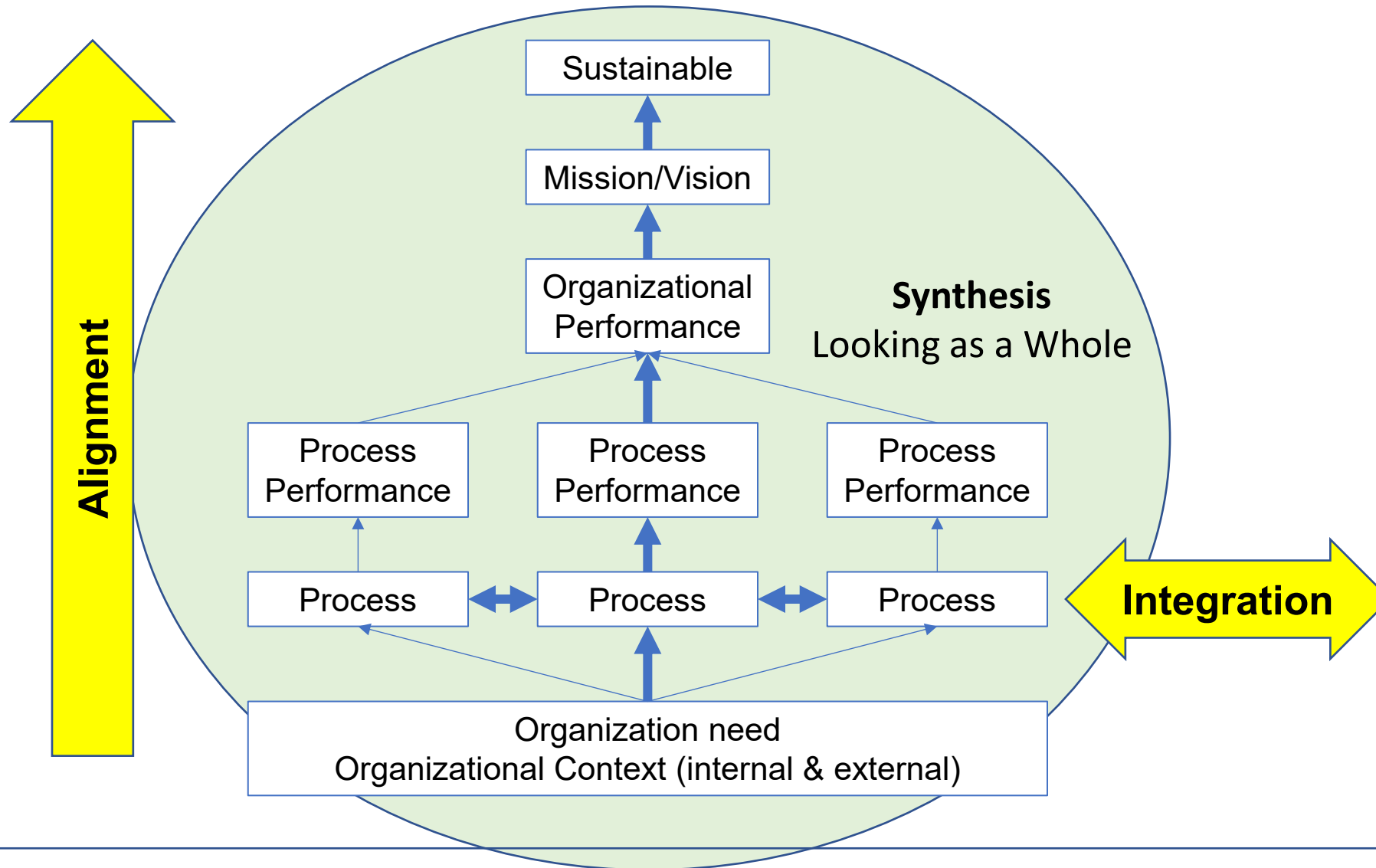
❑ Alignment

- ทำความเข้าใจและนำมาปฏิบัติซึ่งถ้อยคำหลักขององค์กร ในทุกระดับ
 - วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลัก
- มีความสอดคล้องกันของเป้าหมาย แผน กระบวนการ ตัววัด ปฏิบัติการ

❑ Integration

- องค์ประกอบ/ระบบงาน/หน่วยงานต่าง ๆ ทำงานอย่างเชื่อมโยงกัน เป็นหนึ่งเดียวกัน เอื้อต่อกันและกันเพื่อผลลัพธ์ที่ต้องการ

Systems (Wholistic) Perspective in TQA



การนำมาปฏิบัติซึ่งถ้อยคำหลักขององค์กร

หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผู้
เชื่อมต่อที่สำคัญกับคนทำงาน



คำนิยาม Systems Perspective (MBNQA/TQA)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง

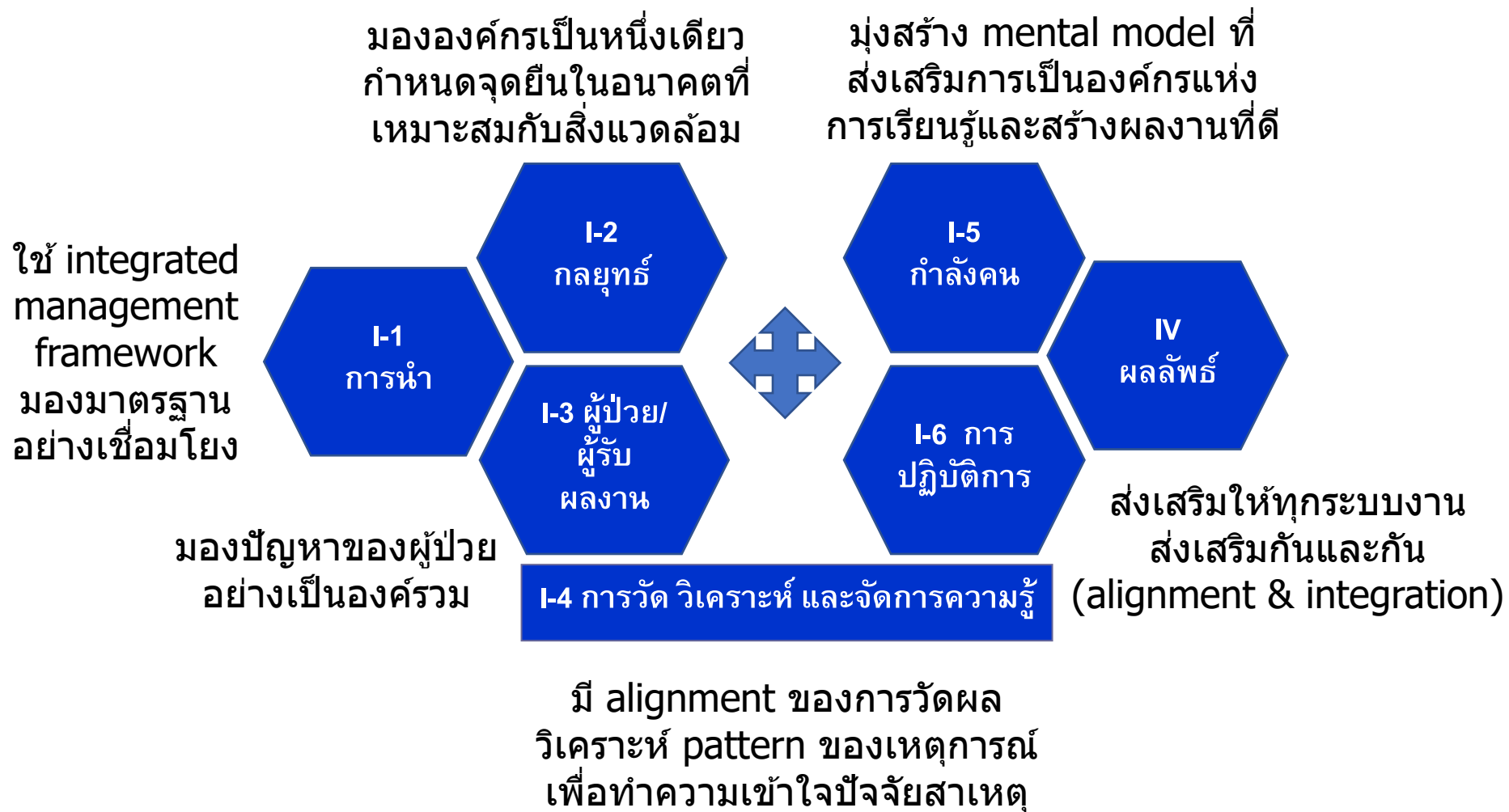
- การจัดการกับทุกองค์ประกอบขององค์กรอย่างเป็นหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ
- การจัดการองค์การภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน -> โอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ และอาจเป็นนวัตกรรม
- การที่ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า มีการติดตามและตอบสนอง
- การใช้ตัววัด สมรรถนะหลัก และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงาน และกระบวนการสำคัญ จัดการความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

“การสังเคราะห์” (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และความต้องการของบุคลากร (นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่ของระบบนิเวศธุรกิจ ซึ่งเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับจากพันธมิตร คู่ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน องค์กรที่เกี่ยวข้อง)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” (alignment) หมายถึง การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันระดับองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“การบูรณาการ” (integration) เป็นการต่อยอดจาก alignment เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนมีการเชื่อมโยงกันเต็มที่แบบครบวงจร และเป็นประโยชน์ร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ.

คำนิยาม Systems Perspective กับมาตรฐานหมวดต่าง ๆ



Spirituality คือ Super Core Values

Core Values	ชุดความคิดที่เชื่อมโยงกับมิติจิตวิญญาณ
Visionary leadership	กล้าฝัน กล้าขับเคลื่อนในสิ่งที่ยากลำบาก/ผู้คนอาจหัวเราะเยาะ
Systems perspective	มองเป็นองค์รวม มองความเชื่อมโยง ใส่ใจทุกส่วน ได้ยินทุกเสียง
Agility	ไม่ติดกรอบ ไวต่อการรับรู้และตอบสนองความต้องการด้านจิตใจ
Patient/customer focus	ให้บริการด้วยจิตใจที่เบิกบาน มิได้จำกัดกรอบด้วยหน้าที่ มิได้ทำเพราะหน้าที่เป็นตัวผลักดัน แต่ทำด้วยสำนึกของเพื่อนมนุษย์
Focus on health	สุขภาพคือดุลยภาพ นำศักยภาพของผู้ป่วยมาเต็มเต็มสุขภาพะ
Community responsibility	ค้นหา/เรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เปิดโอกาสให้ชุมชนแสดงศักยภาพ
Value on staff/teamwork	ใช้แนวคิดองค์กรที่มีชีวิต
Individual commitment	มี SHA กับตนเอง เพื่อนร่วมงาน องค์กร
Creativity & innovation	เปิดโอกาสให้จิตใต้สำนึกทำงานให้มากขึ้น
Management by fact	ใส่ใจใน fact ที่เป็นความรู้สึกของผู้อื่น การแปลความ การให้คุณค่า ลดการใช้ความรู้สึกของตนเองมาตัดสิน
Focus on result	มุ่งเป้าระยะยาวที่เกิดจากจินตนาการอันยิ่งใหญ่
Evidence-based	ทำตามหลักฐาน ขวนขวายหาหลักฐานในสิ่งที่ผลลัพธ์ยังไม่มี
Learning	เรียนรู้จากทุกเรื่องราว ทุกแห่งหน ใช้เรื่องเล่าเพื่อปลุกจิตของผู้ฟัง
Empowerment	ให้โอกาสผู้อื่น พร้อมช่วยเหลือ ลดความเป็นเจ้าของ

Risk Management Principles (ISO31000: 2018)



Risk Management Principles (ISO31000: 2018)



Risk Management Principles (ISO31000: 2018)

Continual improvement:

- มีการปรับปรุงระบบ RM ขององค์กรอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้และประสบการณ์
- RM ช่วยให้มีการเรียนรู้และปรับปรุงในองค์กร แม้ไม่เกิดอุบัติเหตุการณก็คิดถึงการพัฒนามาตรการป้องกัน

Human & cultural factors:

- ปัจจัยมนุษย์และปัจจัยวัฒนธรรมมีผลต่อทุกแง่มุม ทุกระดับ ทุกขั้นตอนของ RM
- พิจารณาว่าปัจจัยมนุษย์ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างไร
- พิจารณาว่าปัจจัยวัฒนธรรมจะสร้างองค์กรที่ปลอดภัยยิ่งยวดอย่างไร

Best available information:

- ใช้สารสนเทศที่ดีที่สุดที่มีอยู่ ทั้งข้อมูลอดีต ปัจจุบัน และการคาดการณ์อนาคต
- ยอมรับข้อจำกัดและความไม่แน่นอนของข้อมูลและความคาดหวัง
- มีสารสนเทศที่ชัดเจน ทันเวลา พร้อมใช้สำหรับผู้เกี่ยวข้อง

Dynamic:

- พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก
- สามารถตรวจจับและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา
- มีการ update บัญชีรายการความเสี่ยงเมื่อจำเป็น
- มีวงรอบของการทบทวน risk register ที่ชัดเจน



Culture

Culture

การเพาะบ่มมนุษย์ให้เป็นไปอย่างที่ต้องการให้เป็น

เป็นผลรวมของหมู่คณะ

Collective

Totality

Sum of total

Cumulative deposit

Predominating

มีการสืบทอด

-Are passed along /
transmitted from one
generation to the next

-**Socially transmitted**

Knowledge

Experience

Meanings

Beliefs

Values

Attitudes

Perceptions

Competencies

Behavior

Arts

Institutions

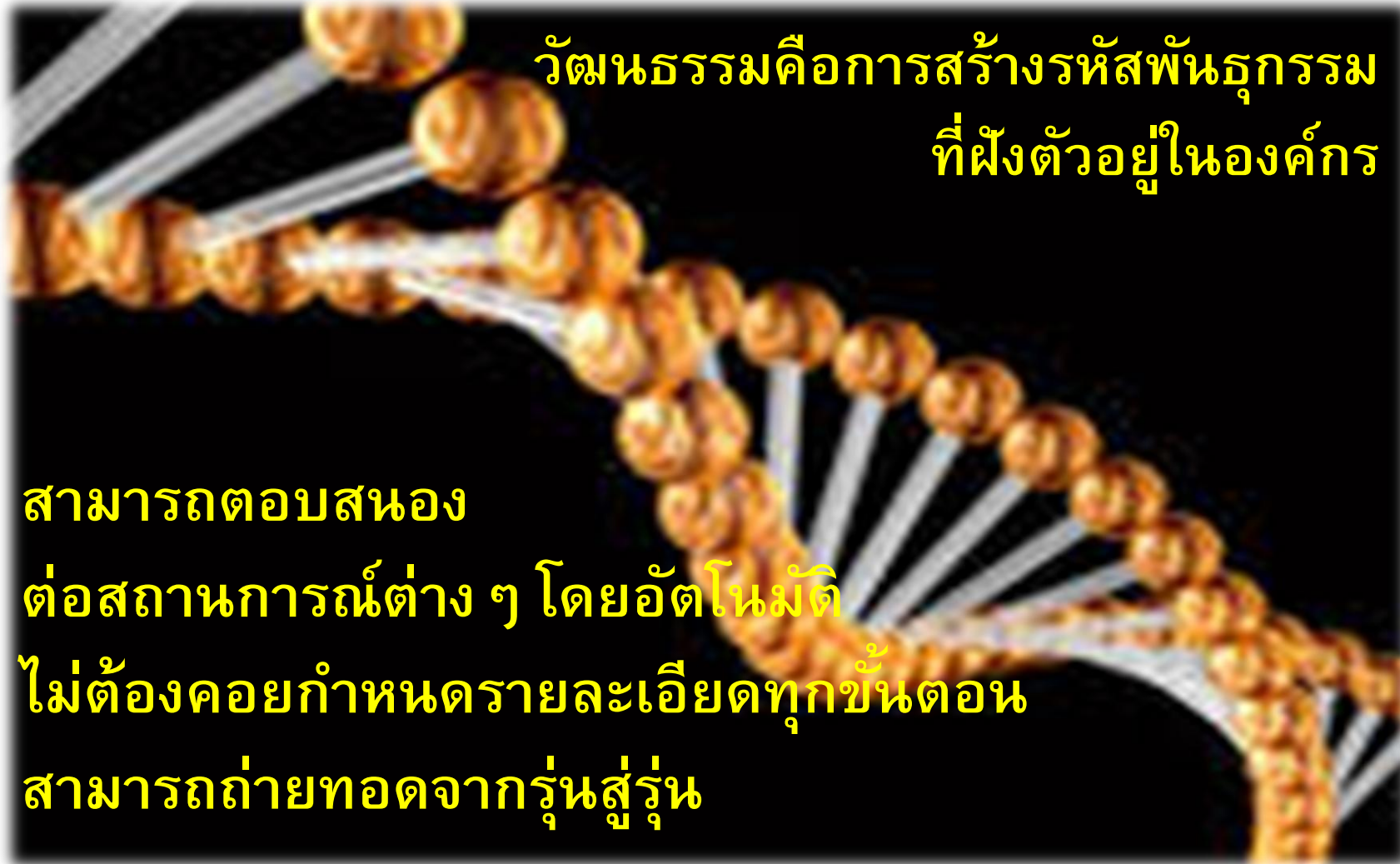
Products of human
work and thought

โดยไม่ต้องคิด

-Accept without thinking

-**Programming of mind**

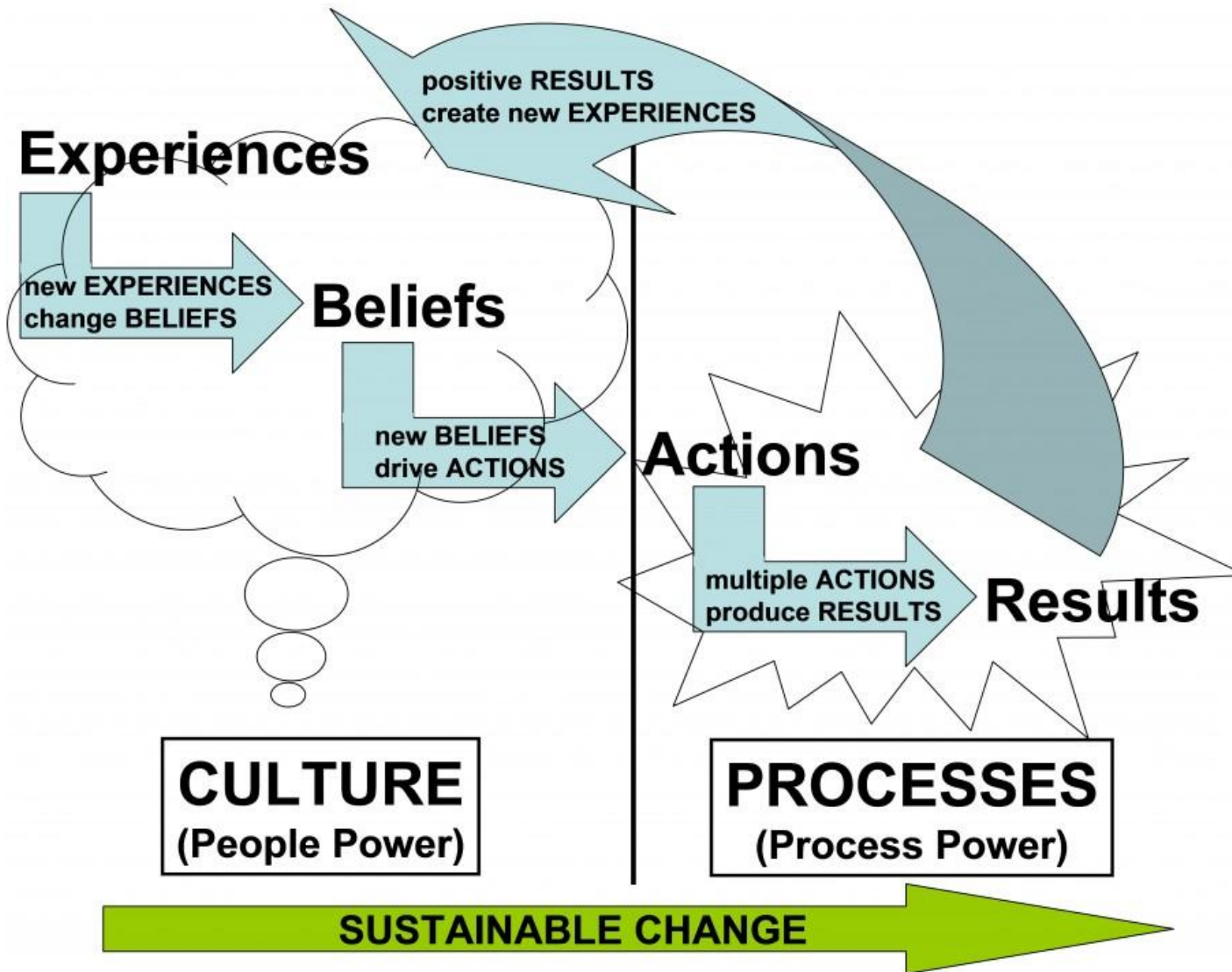
Culture



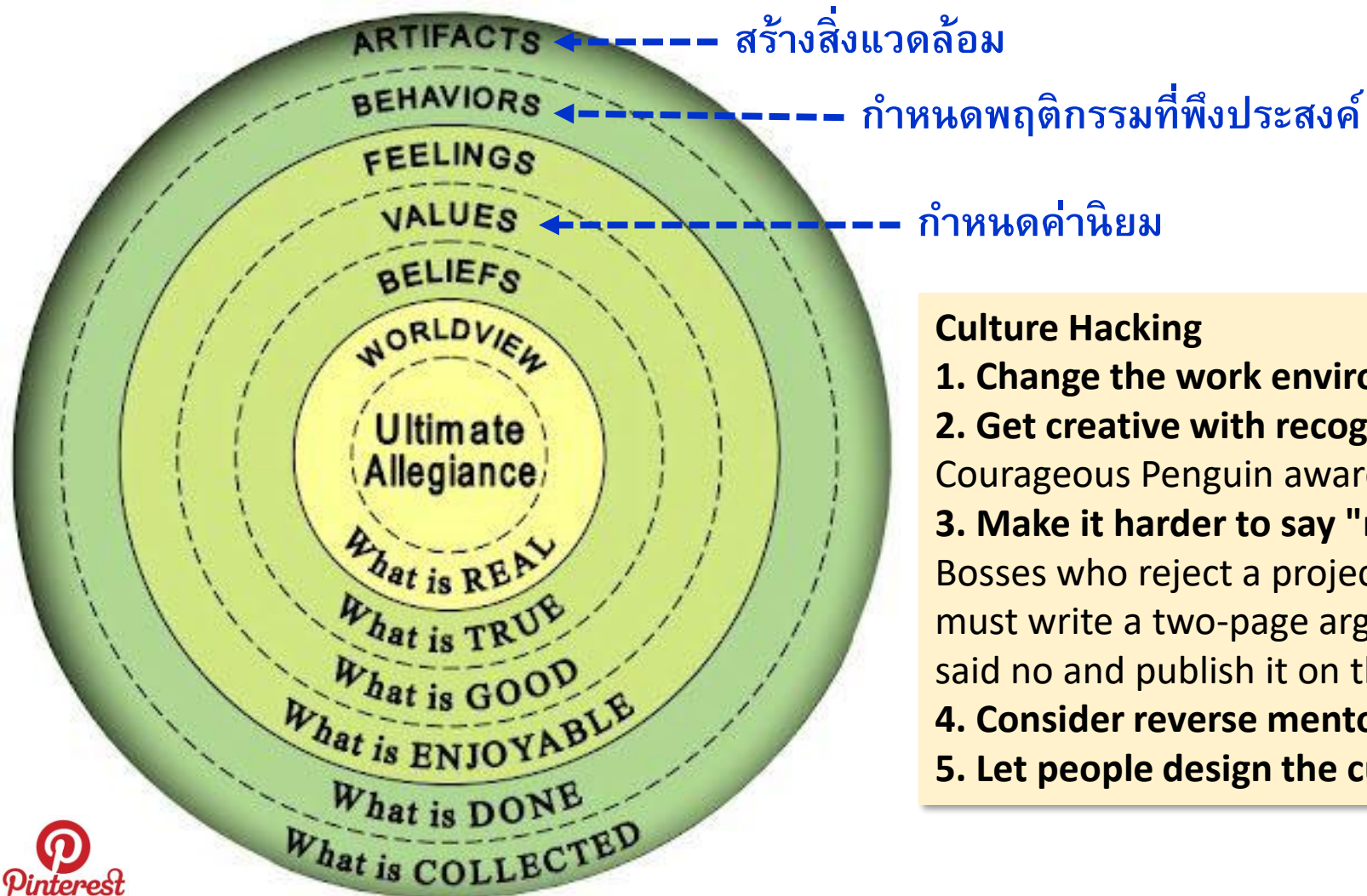
วัฒนธรรมคือการสร้างรหัสพันธุกรรม
ที่ฝังตัวอยู่ในองค์กร

สามารถตอบสนอง
ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยอัตโนมัติ
ไม่ต้องคอยกำหนดรายละเอียดทุกขั้นตอน
สามารถถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น

ใช้ Results ขับเคลื่อน Culture



Onion Model of Culture & Culture Hacking



Culture Hacking

1. Change the work environment frequently
2. Get creative with recognition awards

Courageous Penguin award. (Google)

3. Make it harder to say "no" to new ideas

Bosses who reject a project idea from an employee must write a two-page argument about why they've said no and publish it on the intranet. (Amazon)

4. Consider reverse mentoring

5. Let people design the culture they want

THE
ENTERPRISERS
PROJECT

Nudge Theory (ทฤษฎีสะกิดพฤติกรรม)

Dual Process Theory (DPT): our brain works in two different ways, at the same time

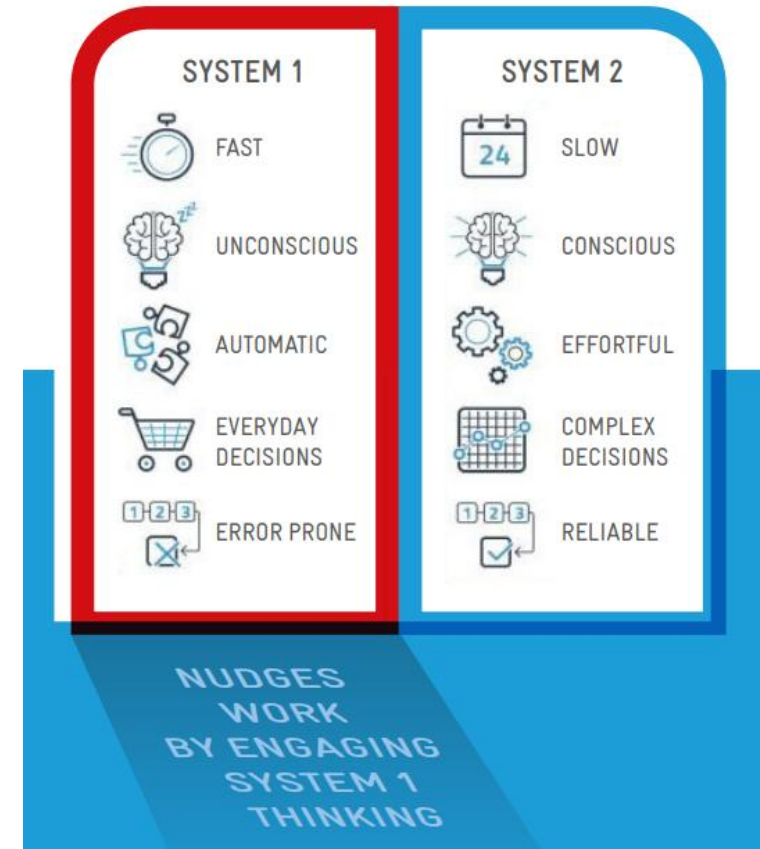
- **automatic system:** fast, unconscious, parallel, associative, cheap energy consumption
- **reflective system:** slow, conscious, serial, analytic, consumes a lot of energy

Why we fail:

- The reflective system remains unaware of a problem
- The automatic processes provide us with the wrong answer
- The reflective system provide us with the wrong answer

Nudges (สะกิด)

- make our automatic system choose differently without us even knowing about it
- activate our reflective system at the right time, making sure that it creates a better response



**Easy, Attractive
Social, Timely**

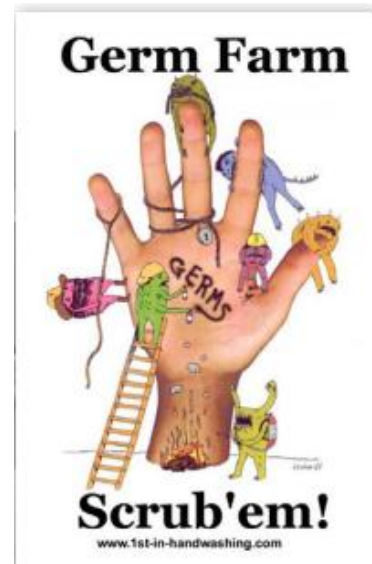
การชี้นำของผู้มีระดับสูง

รูปธรรม

นามธรรม

สภาพแวดล้อม

Nudge Theory (ทฤษฎีสะกิดพฤติกรรม)



กระตุ้นให้สมาชิกทบทวนการปฏิบัติทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(+) วันนี้เราทำอะไรบ้างที่ช่วยให้งานไหลรื่น? อะไรทำให้เกิดขึ้น? ทำไม?

จุดมุ่งเน้นของเดือนนี้คือ.... วันนี้เราทำอะไรบ้าง?

(-) มีสถานการณ์อะไรที่เราจัดการได้ไม่ดี? เกิดอะไรขึ้น? เราค้นพบเหตุการณ์ได้อย่างไร?

- ไม่มีการรวมตัวกันเพื่อทบทวนบทเรียน
- มารวมตัวกัน แต่ไม่มีประเด็นทบทวน
- มารวมตัวกัน ได้เรียนรู้บางอย่าง
- มีอุปสรรค มีภาระเบี่ยงเบน มีบางเรื่องที่ยังจัดการไม่ได้
- + มีการเรียนรู้จากเรื่องที่เป็นปัญหา



Tailored Social Proof
Personalize social proof by region to boost effect



9 out of 10 people in England pay their tax on time



9 out of 10 people in Birmingham pay their tax on time



Source: Inside the Nudge Unit, David Halpern (2015)

NUDGE

The Jönköping Academy for Improvement of Health and Welfare, Sweden

Culture in HA Standards 5th Edition

**Open communication &
empowerment**

I-5.2 ข (1)

Living Organization

High performance

I-5.2 ข (1)

High Performance Organization (HPO)

Safety Culture

I-1.1 ค (3)

High Reliability Organization (HRO)

**People-center /
Customer-focused Culture**

I-1.1 ค (3), I-3.1 ก (1)

Learning Culture

I-1.1 ค (3), I-4.2 ข (3)

Learning Organization (LO)

Improvement Culture

I-1.1 ค (3)

ตัวอย่าง High Performance Culture Framework

THEORY OF CHANGE

SHARED EXPECTATIONS



OWNERSHIP & ACCOUNTABILITY



GREATER IMPACT

Four Agreements

Timely agreements in support of timeless values

SHOW
RESPECT

OFFER
TRUST

BE
TRANSPARENT

CREATE
ENERGY

Leadership Principles

In conjunction with the Four Agreements

Prioritize our
Collective Success

Model Courageous Inquiry
& Intellectual Integrity

Nurture People &
Build Great Teams

Social Reinforcement

Inside-Out
(mindsets & behaviors)



Structural Levers

Outside-In
(systems & processes)

Leader-led and peer-to-peer

- Walk the talk
- Feedback
- Recognition
- Consequences



Manager Levers

- *Select* people who will evolve our emerging culture
- *Develop* self & others
- *Incent* and recognize behaviors

Systems Levers

- *Governance* to define decision rights & accountabilities
- *Build* culture aligned processes and tools to evolve how we work
- *Communicate* to reinforce, celebrate & sustain progress

Increased Direction,
Alignment &
Commitment to
Execute our Collective
Strategies



องค์ประกอบของวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture)



วัฒนธรรมการเรียนรู้

เรียนรู้ในทุกโอกาส
ตั้งคำถาม ข้อสงสัย ประเด็นใคร่รู้ ได้ทุกเรื่อง
สร้างบทเรียนได้ด้วยตนเอง

วัฒนธรรมการเรียนรู้

บุคคลากรหาโอกาส
เรียนรู้ด้วยตนเอง

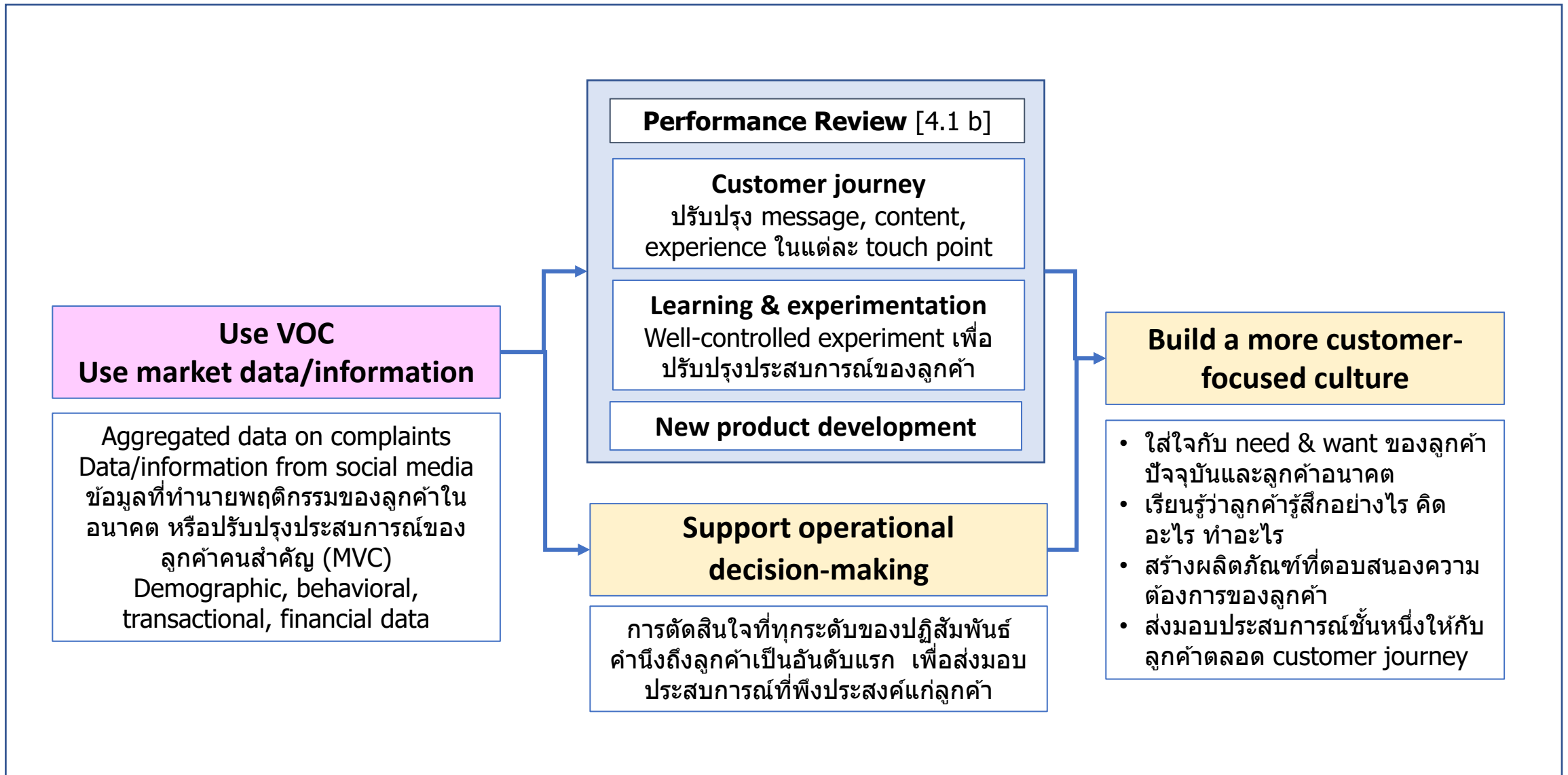
บุคคลากรพัฒนา
ตนเองผ่านการเรียนรู้

ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
ทำให้งานเป็นบ่อเกิดของความรู้

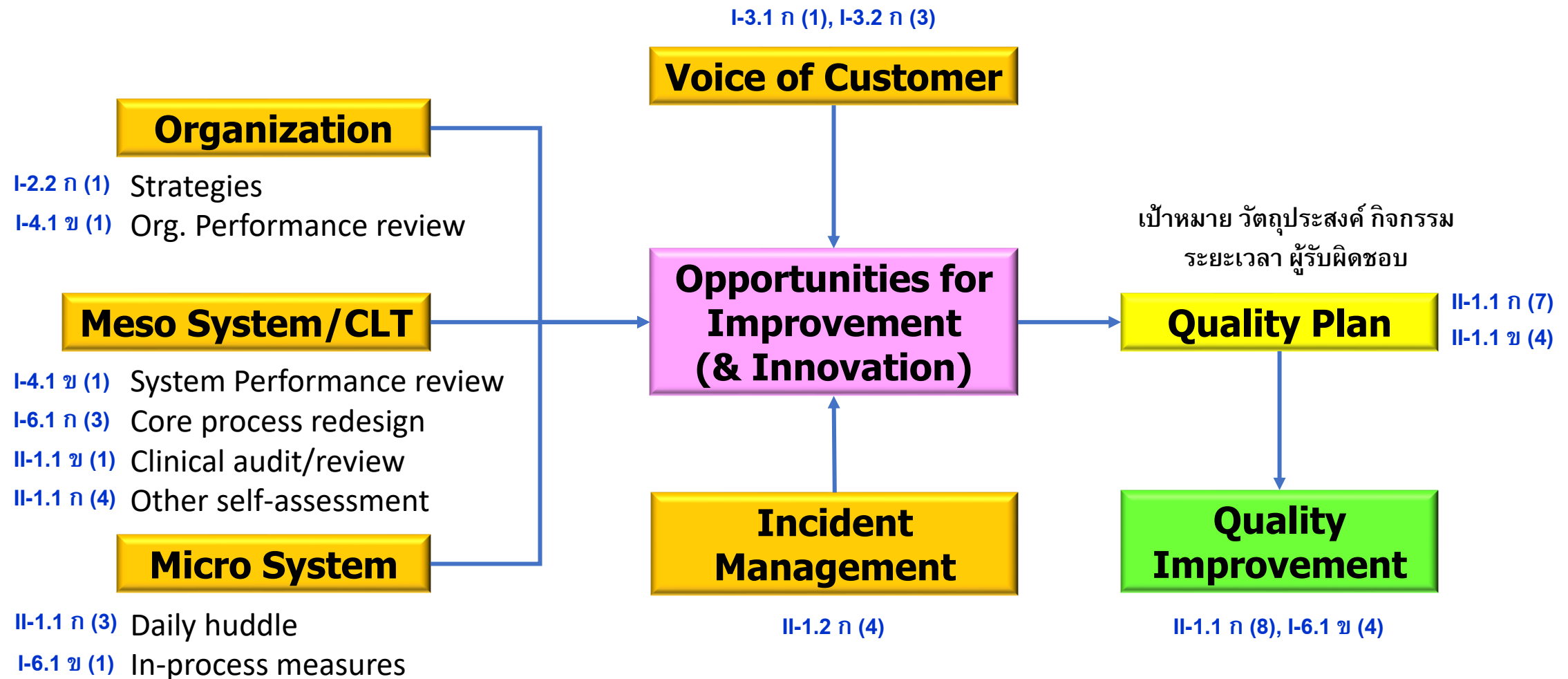
นำความรู้จากการ
ทำงานไปใช้ต่อ

- ให้คุณค่ากับความรู้และทักษะที่เกิดจากการทำงาน และนำไปใช้ในการทำงาน โดยคำนึงถึงหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่
- กระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรผ่านการเรียนรู้
- รองรับความต้องการขององค์กรที่จะต้องพัฒนา ปรับตัว และยังคงมีความหมายในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

A More Customer-focused Culture



Improvement Culture & Quality Plan in HA Standards 5th Edition



Culture & Core Values

