



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

จากข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

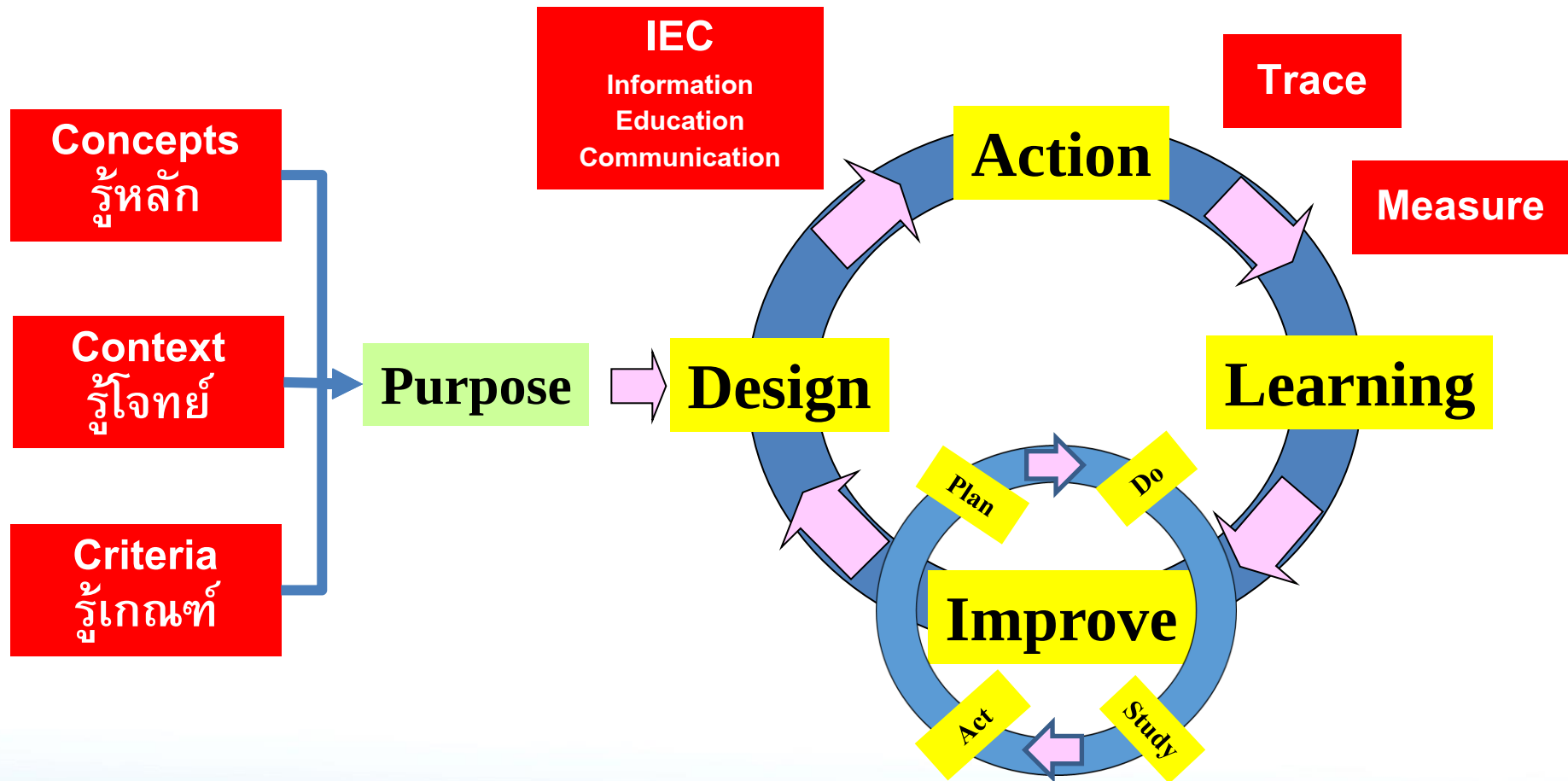
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

2561

วงล้อคุณภาพ 3C - PDSA / DALI



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



1. Recommendation -> Standards



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

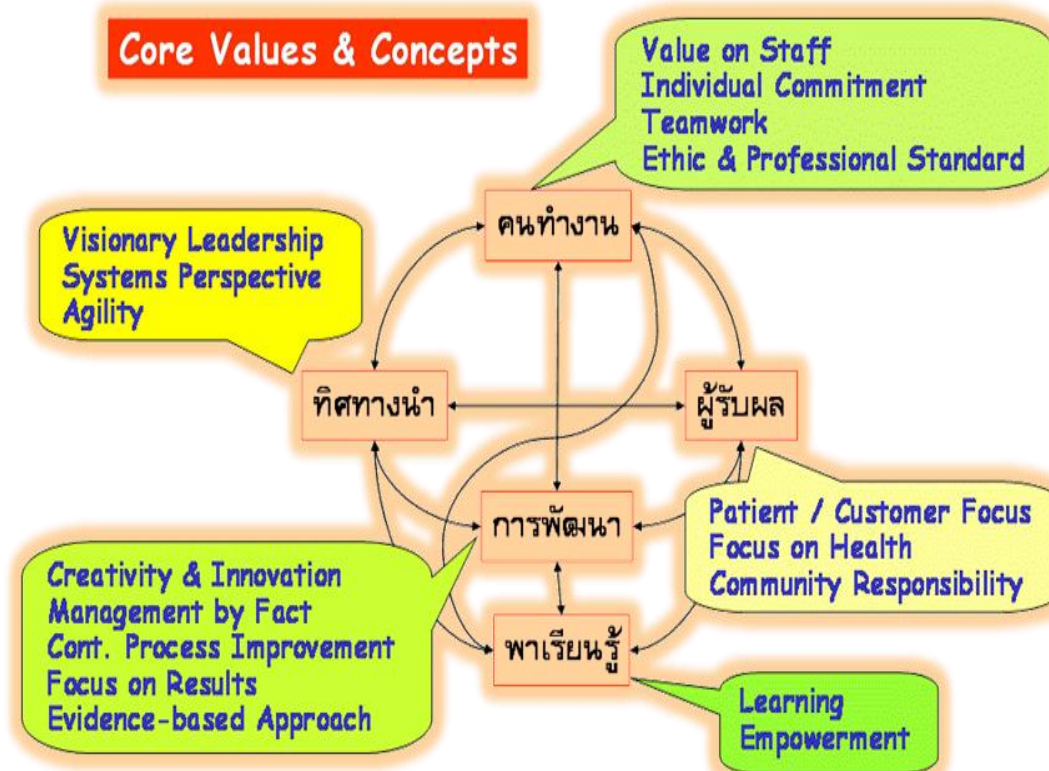
WHAT: อ่านข้อเสนอแนะแล้วพิจารณาว่าสอดคล้องกับมาตรฐานข้อใด มาตรฐานเขียนว่าอย่างไร

WHY: มาตรฐานเป็นฐานของการให้ข้อเสนอแนะและการพัฒนา

HOW:

- เลือกมาตรฐานที่ตรงประเด็นที่สุด
- พิจารณาว่าอะไรคือเป้าหมายของมาตรฐาน
- พิจารณาว่า **core values & concepts** อะไรที่ควรนำมาใช้

ISQua[®]
Accreditation
SURVEYOR TRAINING
PROGRAMME



การพิจารณาว่ามาตรฐานที่กำลังจะนำไปใช้นั้น ควรนำค่านิยมและแนวคิดหลักในข้อใดมาหนุนเสริม ทำให้การปฏิบัติตามมาตรฐานเป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น ทำให้ค่านิยม แนวคิดหลักฝังลึกเป็นวัฒนธรรมของทีมงาน

2. Standards -> Context



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

WHAT: พิจารณาโจทย์ (gap หรือ failure mode) ขององค์กร

WHY: เพื่อให้การพัฒนาตรงประเด็นที่สุด

HOW:

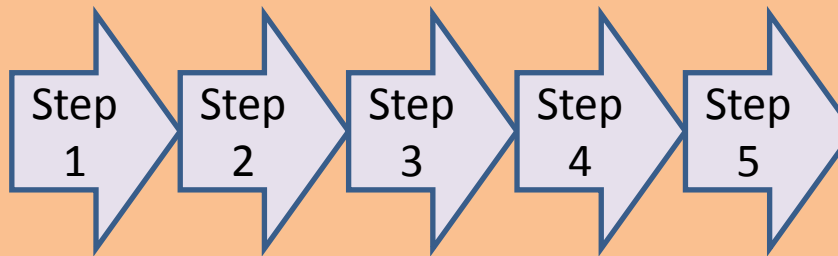
- อะไรคือมาตรฐานที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ (gap)
- การต่อเชื่อมระหว่างขั้นตอนตรงไหนที่ขาดหายไป
- ปัญหาที่เป็นผลของเรื่องนี่คืออะไร
- ปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ป่วยหรือบุคลากรกลุ่มใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ปัญหาเกิดขึ้นกับจุดบริการใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ปัญหาเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเป็นพิเศษหรือไม่
- จัดลำดับความสำคัญของปัญหา/โอกาสพัฒนา

Context ดูโจทย์ขององค์กร

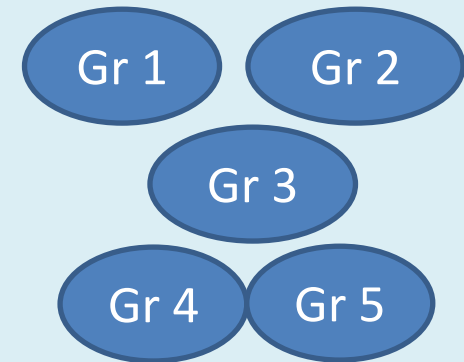


สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

Standards



Target Population



การทำความเข้าใจโจทย์ขององค์กรให้ชัดเจน จะทำให้ออกแบบ
ระบบงานได้อย่างเหมาะสม ตรงประเด็น และปัญหาสำคัญได้รับการ
แก้ไขเป็นอันดับต้นๆ

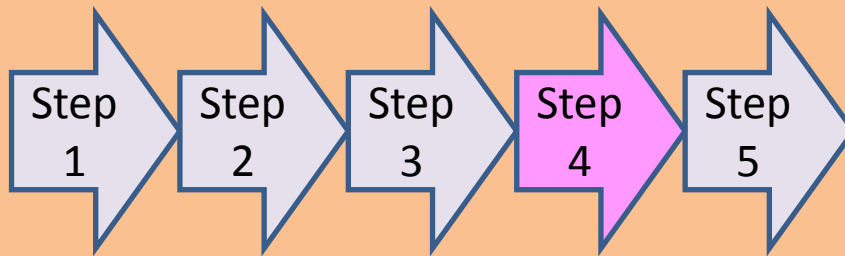
Context ดูโจทย์ขององค์กร



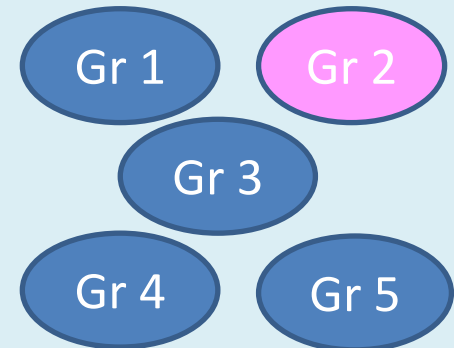
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

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

Standards



Target Population



- ☞ อะไรคือมาตรฐานที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ (gap)
- ☞ การต่อเชื่อมระหว่างขั้นตอนตรงไหนที่ขาดหายไป
- ☞ ปัญหาที่เป็นผลของเรื่องนี้คืออะไร

3. Context -> Purpose



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

WHAT: กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตามข้อเสนอแนะ

WHY: เพื่อเป็นตัวชี้้นำการพัฒนาและการประเมินความสำเร็จ

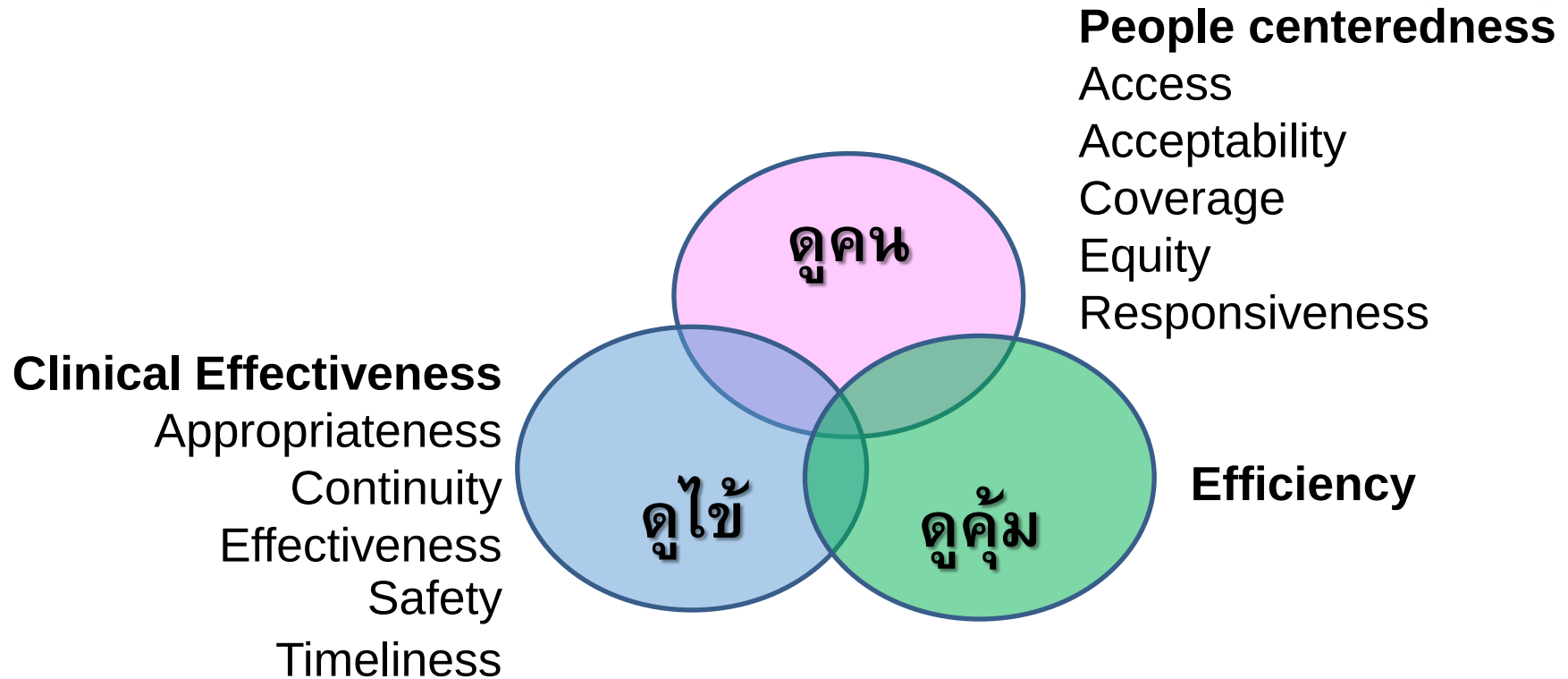
HOW:

- ทบทวนเป้าหมายของมาตรฐาน
- ทบทวนโจทย์ขององค์กร
- กำหนดเป้าหมาย
 - แนวคิด/การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น
 - เพิ่มความครอบคลุม เพิ่มประสิทธิภาพ
 - ลดอัตราอุบัติการณ์
 - ปริมาณ (เท่าไร ในเวลาใด)
- กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าหมาย

Purpose เป้าหมายการดูแลผู้ป่วย



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



สามารถกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณามิติคุณภาพต่าง ๆ
ภาพนี้เป็นการจัดกลุ่มมิติคุณภาพต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่มตามแนวคิด value-based healthcare
เป้าหมายจะถูกนำไปใช้ในการออกแบบกระบวนการ และกำหนดตัววัด

4. Purpose -> Driver Diagram



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

WHAT: Driver diagram คือแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยจำแนกเป็นลำดับชั้นจากปัจจัยขับเคลื่อนไปสู่แนวคิดการปรับเปลี่ยน

AIM

PRIMARY DRIVERS

SECONDARY DRIVERS

CHANGE IDEAS

กำหนดเป้าหมายของระบบงานตาม
มาตรฐานในระดับที่เหมาะสม

Purpose

Primary driver

Secondary driver

Change idea

Secondary driver

Change idea

Secondary driver

Change idea

Primary driver

Secondary driver

Change idea

วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและ intervention

Primary driver

Secondary driver

Change idea

Secondary driver

Change idea

Primary driver

Secondary driver

Change idea

กำหนดตัววัด

Driver Diagram

WHY: Driver diagram ทำให้

- เห็นภาพรวมของแนวทางการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น
- ช่วยตรวจสอบความสมบูรณ์ของสิ่งที่จะทำ
- ช่วยกำหนดเป้าหมายและตัววัดความก้าวหน้าในการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ

HOW:

- ใช้ template ในลักษณะของ tree diagram
- ระดมสมองว่าในอะไรเป็น driver เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย แล้วจัดกลุ่ม/จำแนก เป็น primary & secondary driver (เป็นระดับหลักการ)
- ระดมสมองว่าในแต่ละ driver มีแนวคิดการปรับเปลี่ยนหรือ action อะไรบ้าง
- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

Antibiotic Stewardship Driver Diagram



INSTITUTE FOR
HEALTHCARE
IMPROVEMENT

Timely and appropriate antibiotic utilization in the acute care setting



Decreased incidence of antibiotic-related adverse drug events (ADEs)

Decreased prevalence of antibiotic resistant healthcare-associated pathogens

Decreased incidence of healthcare-associated *C. difficile* infection

Decreased pharmacy cost for antibiotics

Primary Drivers

Timely and appropriate initiation of antibiotics

Appropriate administration and de-escalation

Data monitoring, transparency, and stewardship infrastructure

Availability of expertise at the point of care

Secondary Drivers

- Promptly identify patients who require antibiotics
- Obtain cultures prior to starting antibiotics
- Do not give antibiotics with overlapping activity or combinations not supported by evidence or guidelines
- Determine and verify antibiotic allergies and tailor therapy accordingly
- Consider local antibiotic susceptibility patterns in selecting therapy
- Start treatment promptly
- Specify expected duration of therapy based on evidence and national and hospital guidelines

- Make antibiotics patient is receiving and start dates visible at point of care
- Give antibiotics at the right dose and interval
- Stop or de-escalate therapy promptly based on the culture and sensitivity results
- Reconcile and adjust antibiotics at all transitions and changes in patient's condition
- Monitor for toxicity reliably and adjust agent and dose promptly

- Monitor, feedback, and make visible data regarding antibiotic utilization, antibiotic resistance, ADEs, *C. difficile*, cost, and adherence to the organization's recommended culturing and prescribing practices

- Develop and make available expertise in antibiotic use
- Ensure expertise is available at the point of care

Leadership and Culture

5. Purpose & Driver -> Process Design



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

WHAT: การระบุขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อใช้สื่อสารและติดตาม

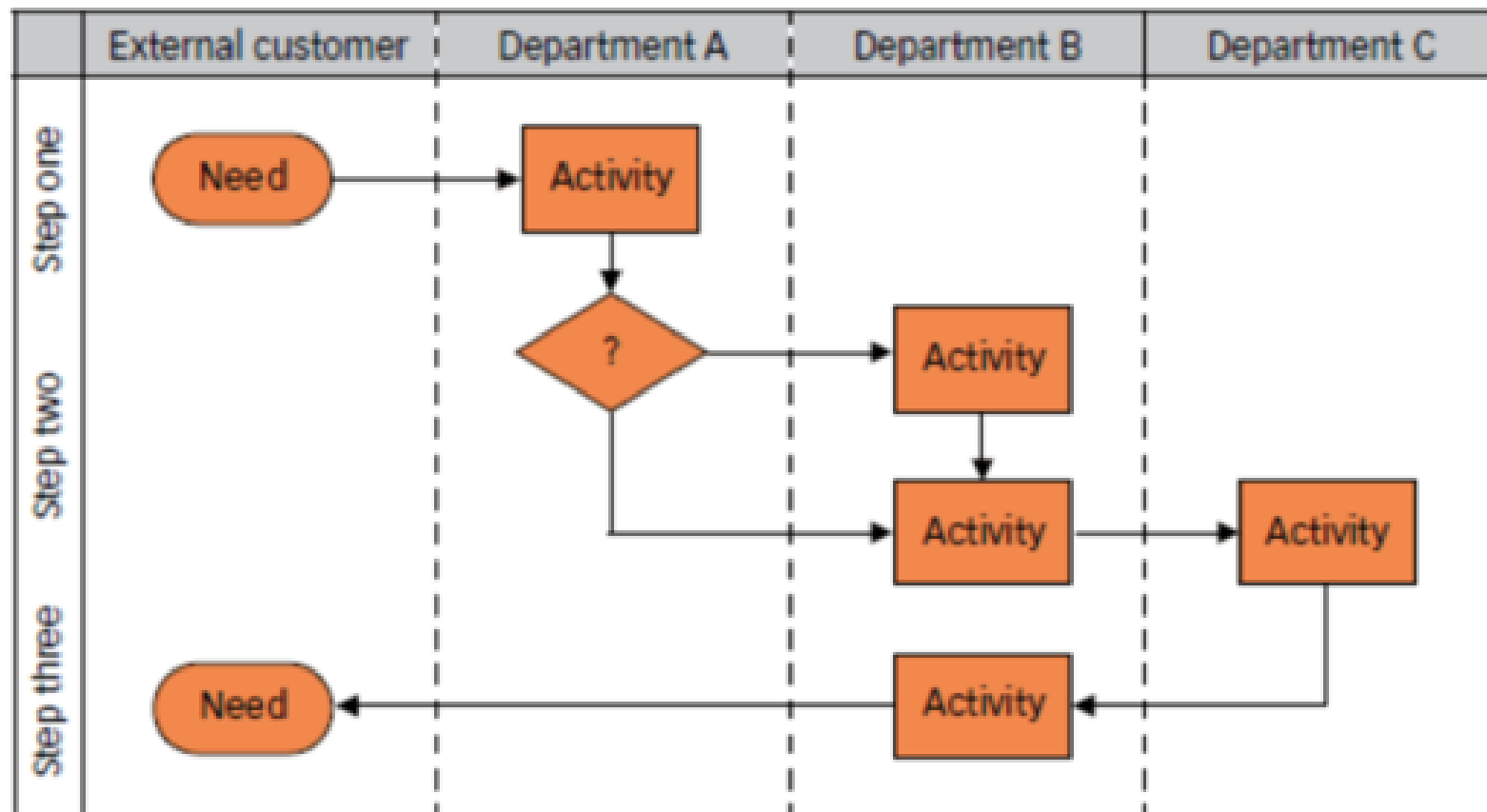
WHY: ทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างคงเส้นคงวา และมีผลลัพธ์ที่คาดหวังได้

HOW:

- ระบุกระบวนการสำคัญ (key process) (อย่างน้อยควรใช้ top down flowchart ร่วมกับตาราง) : คิดถึงลำดับขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย , คิดย้อนกลับไปถึงการเตรียมการข้อมูล และการเตรียมผู้คน, คิดถึงการมี *feedback loop* เพื่อสะท้อนข้อมูลกลับ
- กำหนด process requirement จากการวิเคราะห์ NEWS
- กำหนดตัววัดของกระบวนการ (ถ้าสมควร)
- ออกแบบกระบวนการ
- จัดทำคู่มือปฏิบัติ



Deployment flowchart example / FIGURE 5



Process Management



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

Process	Process Requirement	Measure	Process Design
	การระบุ process requirement (สิ่งที่คาดหวังจากกระบวนการ) ที่ชัดเจน ทำให้มีหลักในการออกแบบกระบวนการทำงาน และใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ควรจะเป็น		

การวิเคราะห์ process requirement อาจทำได้โดยใช้ NEWS

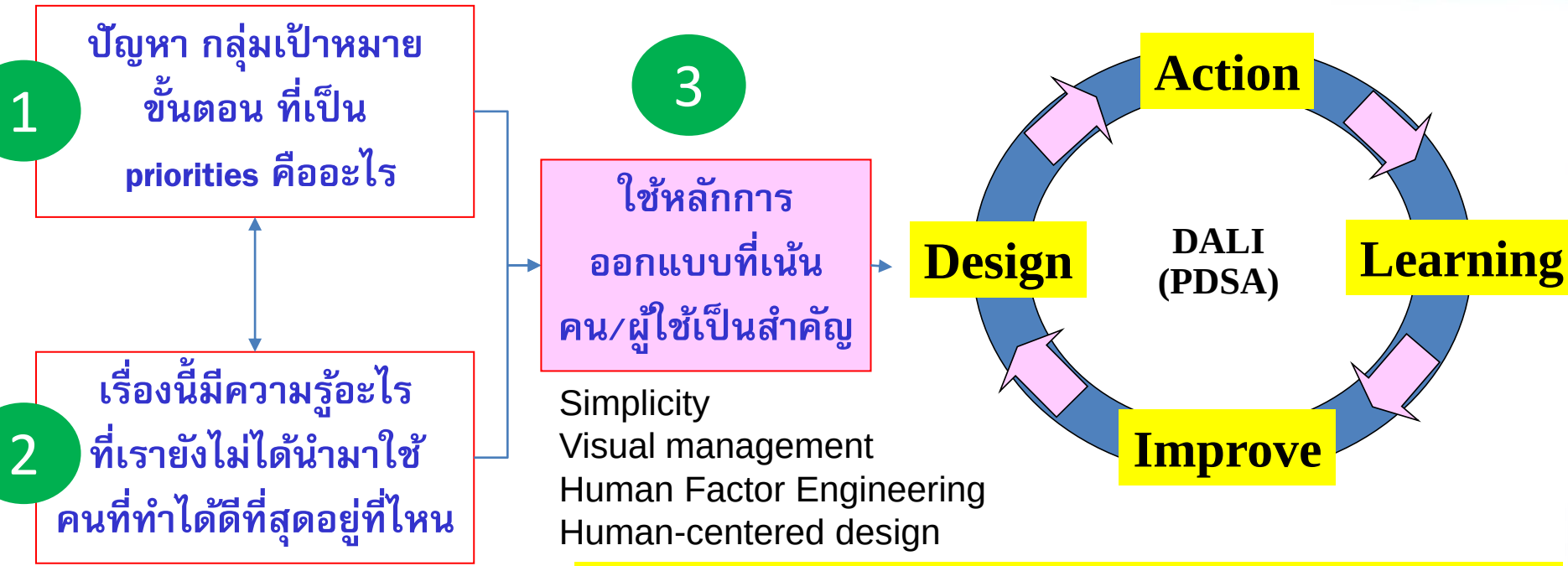
N ความต้องการของผู้รับผลงาน

E ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ

W ความสูญเสีย

S ความปลอดภัย/ความเสี่ยง

Process Design



Explicit & Tacit knowledge

- ระบุขั้นตอนการปฏิบัติ: ใคร ทำอะไร อย่างไร
- ระบุเงื่อนไขการปฏิบัติ ว่าถ้ามีทางเลือกในการปฏิบัติ จะใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ
- ถ้ามีความเสี่ยงสำคัญ ให้พิจารณาว่าจะป้องกันอย่างไร
- ระบุว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากปกติหรือเกิดเหตุไม่คาดฝัน จะมีแนวทางใช้ดุลยพินิจอย่างไร
- ระบุการมี feedback loop ระหว่างขั้นตอนสำคัญเพื่อให้มั่นใจว่ามีการส่งต่อระหว่างขั้นตอนตามที่คาดหวังไว้

6. Process Design -> Deployment



ได้รับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

ทำให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติจริง

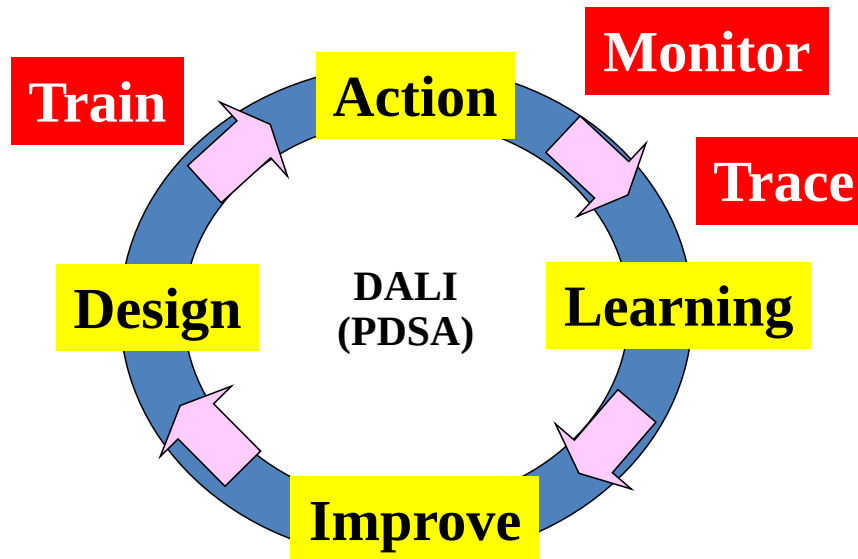
ผู้ปฏิบัติรู้จริงใน
สิ่งที่ต้องรู้หรือไม่

แนวทางที่กำหนดไว้
ทำได้จริงหรือไม่

มีการใช้ visual management
เข้ามาช่วยอย่างไร

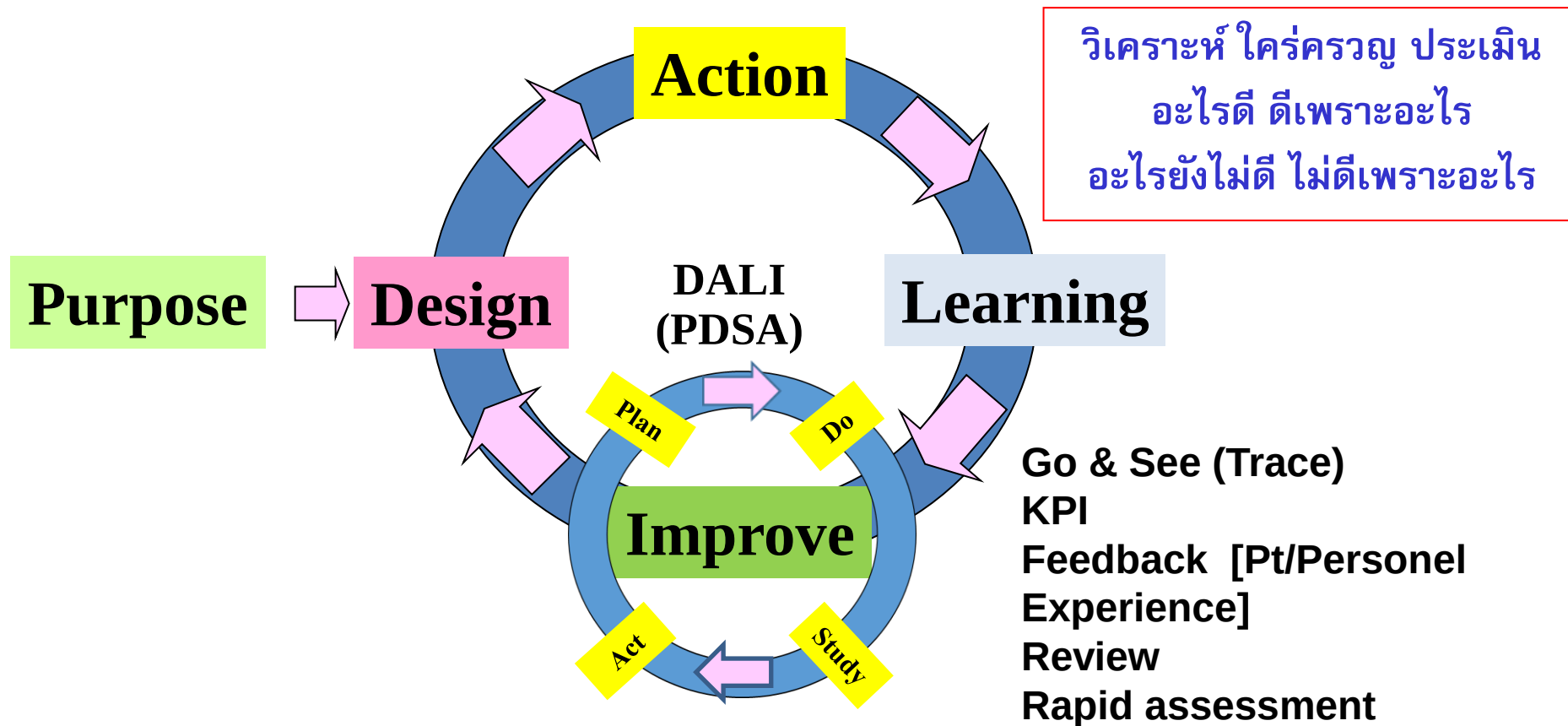
มีกลไกอะไรเพื่อรับรู้ว่ามี
การปฏิบัติตามที่กำหนดไว้

การใช้ตัวชี้วัดเพื่อควบคุมกระบวนการ
(in-process measures) ในจุดที่จำเป็น



AAR กันบ่อยๆ เพื่อทำความเข้าใจ ค้นหาจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง และปรับปรุงในลักษณะ quick win หรือใช้ visual management ถ้าเป็นเรื่องซับซ้อน คาดว่าจะมีปัญหาในทางปฏิบัติมาก อาจทดลองนำร่องในบางหน่วยงาน แล้วสรุปบทเรียนเพื่อปรับปรุงสำหรับขยายผล

7. Deployment -> Learning & Feedback Loop



Learning & Feedback Loop



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

WHAT: การรับเสียงสะท้อนจากการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุง input & process

WHY: ทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงาน

HOW:

- การตามรอยและการสังเกต เพื่อรับรู้การปฏิบัติที่ดีและโอกาสพัฒนา
- ใช้ตัววัด/ข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้
- รับฟังเสียงสะท้อน
 - จากผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - จากคนทำงาน
- การทบทวน
 - ทำ **rapid assessment** สุ่มสอบถามตัวอย่างผู้เกี่ยวข้องจำนวนพอเหมาะ เน้นการได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้
 - โครงการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับทีมงาน (self transformation) และระบบงาน (new intervention built into the system)

HOW

- ชวนคุยในความสำเร็จและความภาคภูมิใจที่หน่วยงาน
- ถามหาสิ่งที่ยากพัฒนาเพิ่มเติม
- ติดตามประเด็นที่ต้องการตามรอย
 - วางแผนว่าจะสังเกตอะไร สัมภาษณ์ใคร/เรื่องอะไร ดูบันทึก/ข้อมูลอะไร
- ดูการเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ
- ศึกษาการเตรียมพร้อมรับมือ
 - ปัญหา/สถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน
 - ทางเลือกที่ต้องตัดสินใจ

การใช้ตัววัด/ข้อมูล



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

HOW

- ข้อมูลที่ทีมเก็บรวบรวมไว้แล้ว
 - นำมาวิเคราะห์ จัดทำ control chart และตั้งคำถามเพื่อการเรียนรู้
- In-process measures/indicators
 - ทบทวนว่ามีการใช้ประโยชน์ในการประกันคุณภาพงานประจำวันอย่างไร
 - ทบทวนว่าควรมีการ monitor อะไรเพิ่มเติม
- Outcome measures/indicators
 - ทบทวนว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ เพราะอะไร เห็นโอกาสพัฒนาอะไร
 - เปรียบเคียงกับองค์กรอื่น (ถ้าเป็นไปได้)
- ทบทวนว่าควรมีตัวชี้วัดอะไรเพิ่มเติม
 - พิจารณา driver diagram
 - พิจารณามิติคุณภาพต่าง ๆ

การรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้รับผลงาน



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

HOW

- วิธีการ
 - เป็นเงาตามตัวติดตามสังเกต (shadowing)
 - ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก
 - จัดทำ customer journey map
 - เชิญผู้รับผลงานมาร่วมวงสนทนากลุ่ม
- สิ่งที่ต้องตระหนัก
 - ถ้าต้องการรับฟังข้อมูลให้ได้มาก ให้หลีกเลี่ยงการอธิบายหรือชี้แจง

Rapid Assessment



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

HOW

- เป้าหมายคือประเมินเพื่อหาโอกาสพัฒนา มุ่งได้ข้อมูลที่เขาไปใช้ประโยชน์ได้ในเวลาอันสั้น
- ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนว่าต้องการประเมินในประเด็นอะไร จะเอาไปใช้ประโยชน์อะไร
- สุ่มตัวอย่างน้อยที่สุดเท่าที่จะได้ข้อมูลที่ต้องการ
 - ในด้านโอกาสพัฒนา ถ้าถามแล้วไม่ได้ข้อมูลที่แตกต่างไปจากที่มีอยู่ก็หยุดได้
 - ในด้านผลลัพธ์ที่ดี อาจจะต้องการข้อมูลมากกว่าเพื่อยืนยัน
- ใช้คำถามน้อยข้อ ตรงประเด็น ใช้หลัก empathize ผสมผสานทั้งเชิงปรนัยและอัตนัย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ