



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

# จากข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

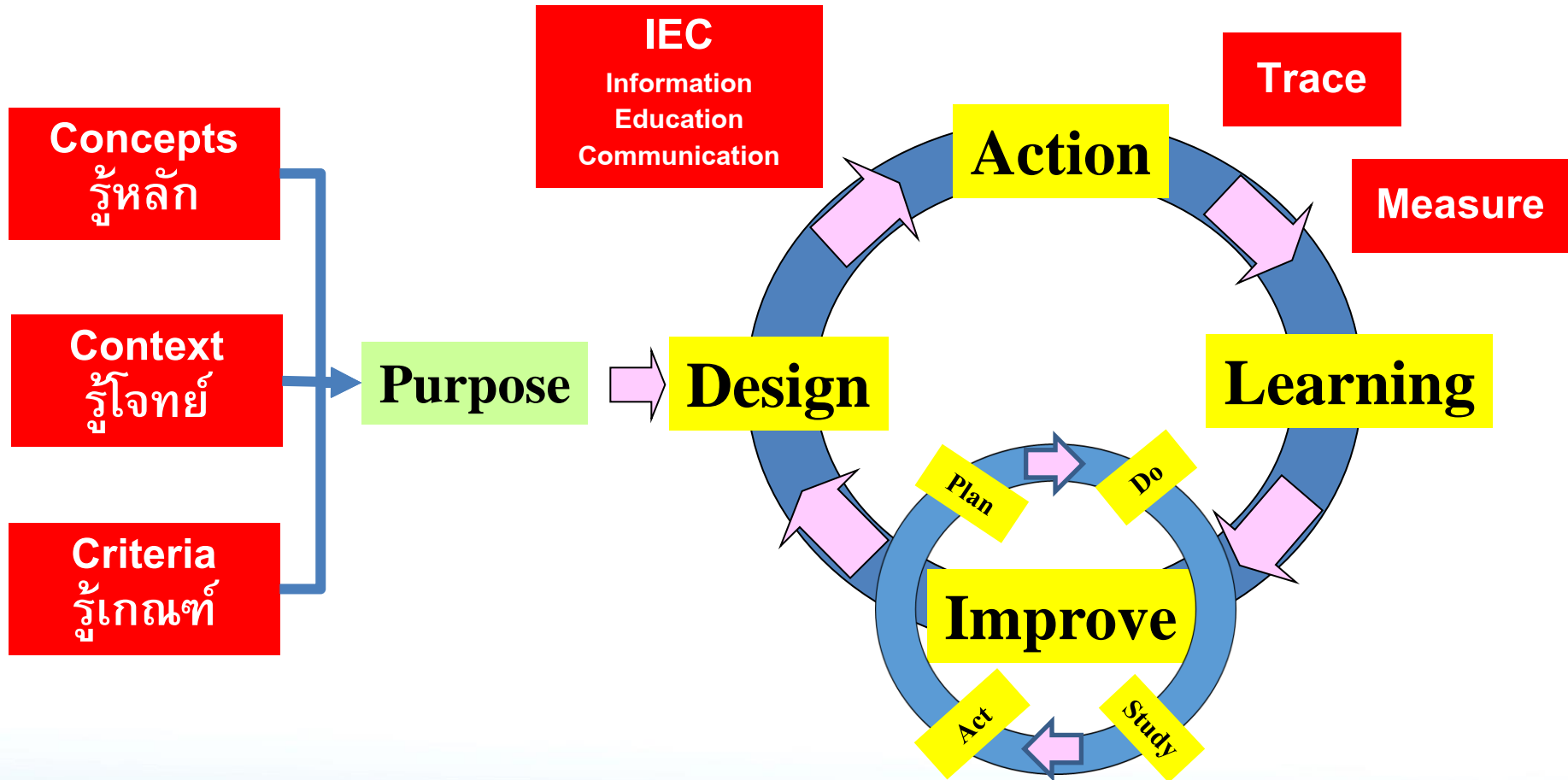
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

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

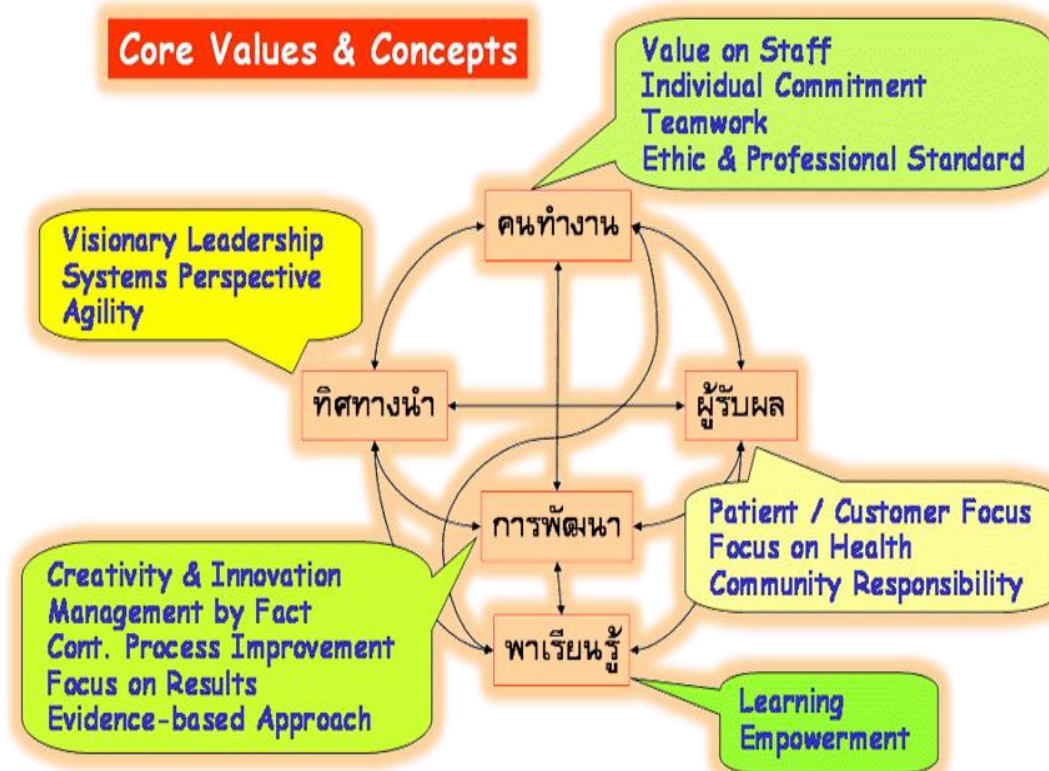
**HOW:**

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

# Core Values & Concepts



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



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:**

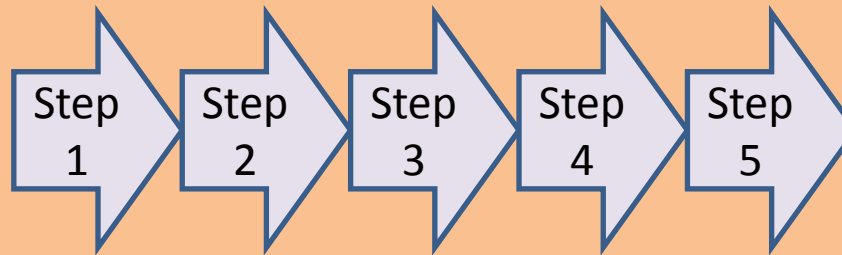
- อะไรคือมาตรฐานที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ (gap)
- การต่อเชื่อมระหว่างขั้นตอนตรงไหนที่ขาดหายไป
- ปัญหาที่เป็นผลของเรื่องนี้คืออะไร
- ปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ป่วยหรือบุคลากรกลุ่มใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ปัญหาเกิดขึ้นกับจุดบริการใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ปัญหาเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเป็นพิเศษหรือไม่
- จัดลำดับความสำคัญของปัญหา/โอกาสพัฒนา

# Context ดูโจทย์ขององค์กร

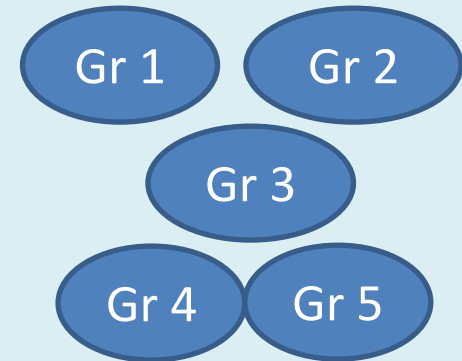


สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)  
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

## Standards



## Target Population



การทำความเข้าใจโจทย์ขององค์กรให้ชัดเจน จะทำให้ออกแบบระบบงานได้อย่างเหมาะสม ตรงประเด็น และปัญหาสำคัญได้รับการแก้ไขเป็นอันดับต้นๆ

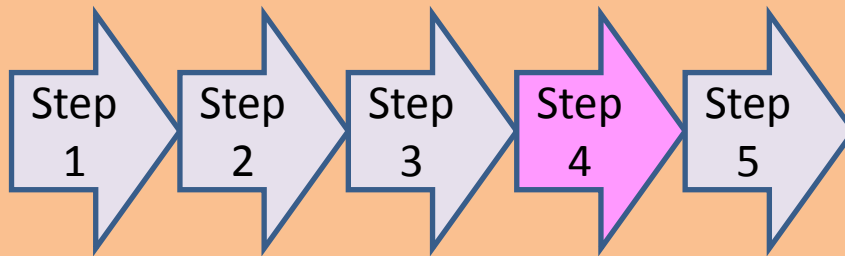
# Context ดูโจทย์ขององค์กร



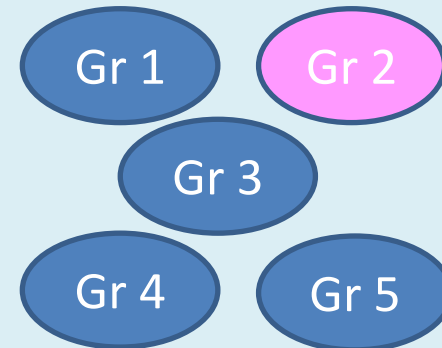
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)  
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

- 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:**

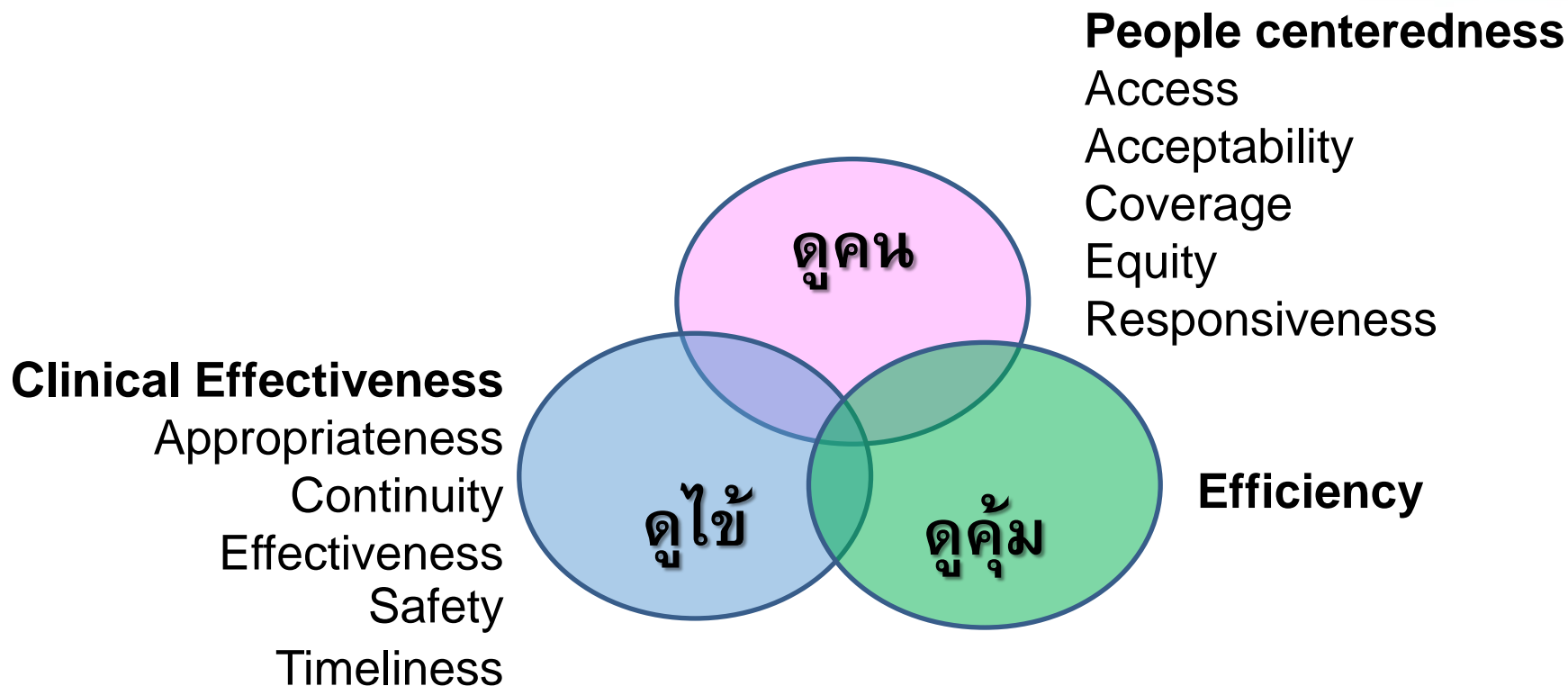
- ทบทวนเป้าหมายของมาตรฐาน
- ทบทวนโจทย์ขององค์กร
- กำหนดเป้าหมาย
  - แนวคิด/การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น
    - เพิ่มความครอบคลุม เพิ่มประสิทธิภาพ
    - ลดอัตราอุบัติการณ์
    - ปริมาณ (เท่าไร ในเวลาใด)
- กำหนดตัวชี้วัดตามเป้าหมาย



# Purpose เป้าหมายการดูแลผู้ป่วย



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



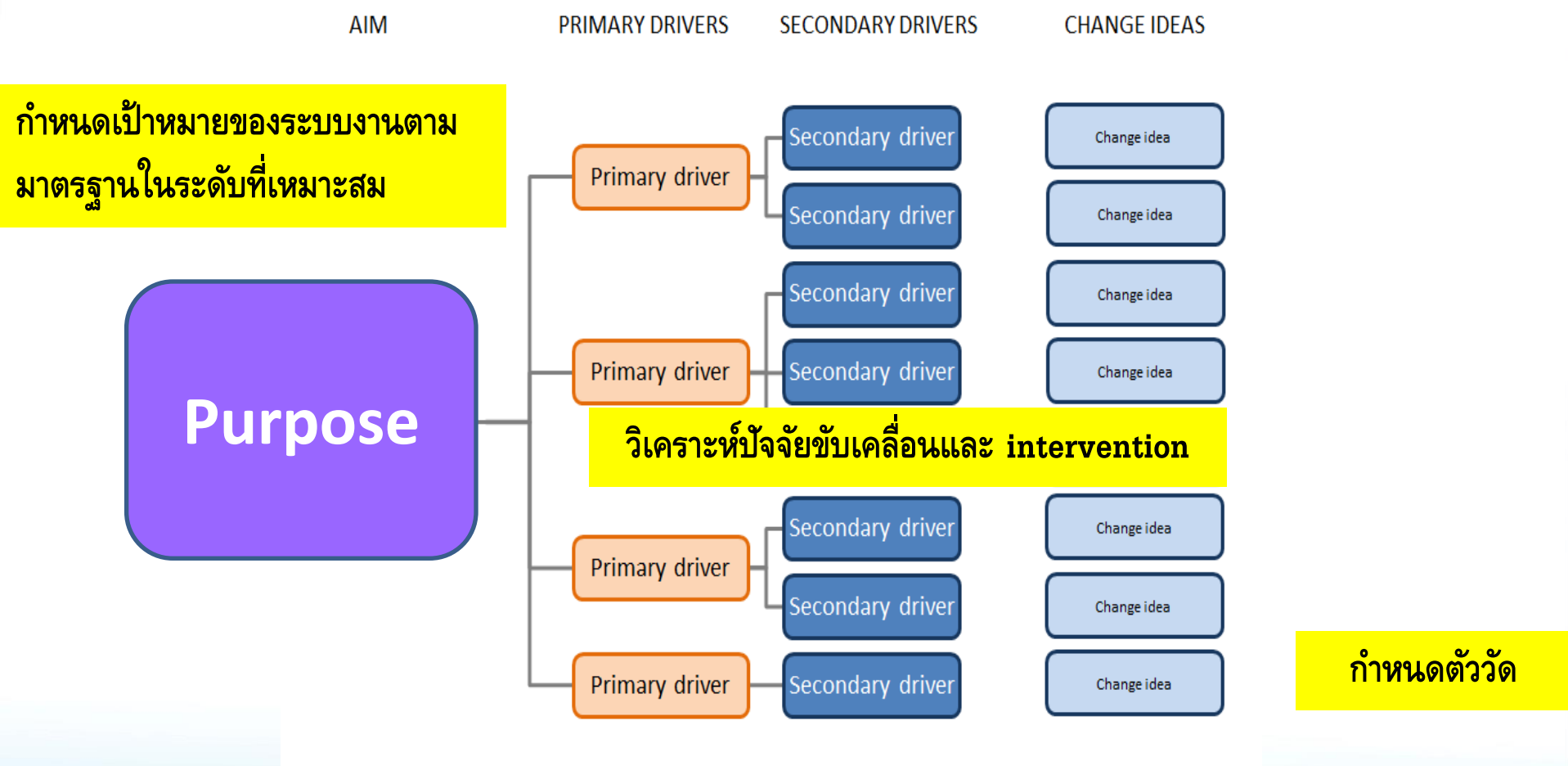
สามารถกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณามิติคุณภาพต่าง ๆ  
ภาพนี้เป็นการจัดกลุ่มมิติคุณภาพต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่มตามแนวคิด value-based healthcare  
เป้าหมายจะถูกนำไปใช้ในการออกแบบกระบวนการ และกำหนดตัววัด

# 4. Purpose -> Driver Diagram



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

**WHAT:** Driver diagram คือแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยจำแนกเป็นลำดับชั้นจากปัจจัยขับเคลื่อนไปสู่แนวคิดการปรับเปลี่ยน





# 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

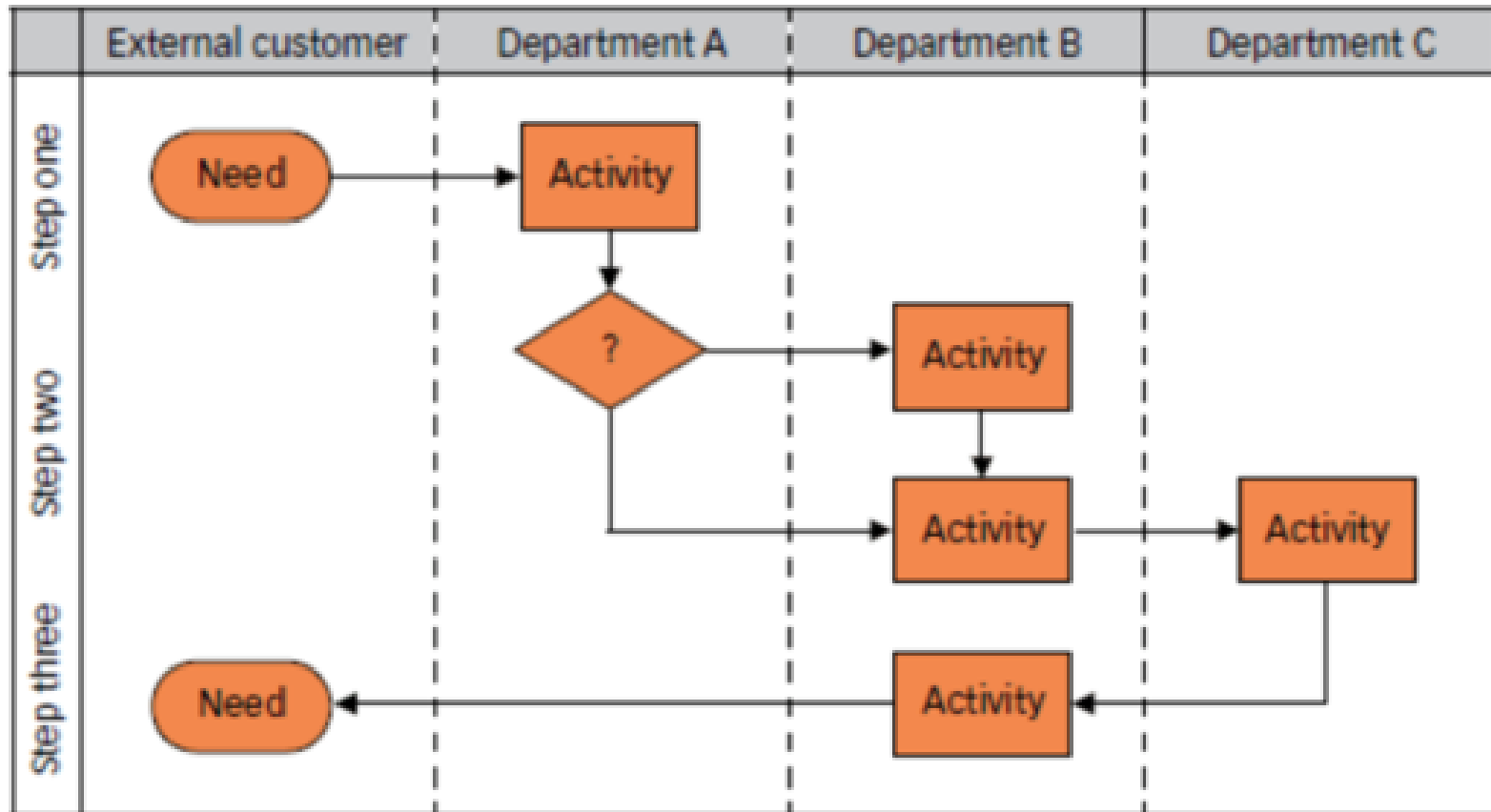
**WHY:** ทำให้มีการปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา และมีผลลัพธ์ที่คาดหวังได้

**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 และใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ต้องการจะเป็น			

การวิเคราะห์ process requirement อาจทำได้โดยใช้ NEWS

N ความต้องการของผู้รับผลงาน

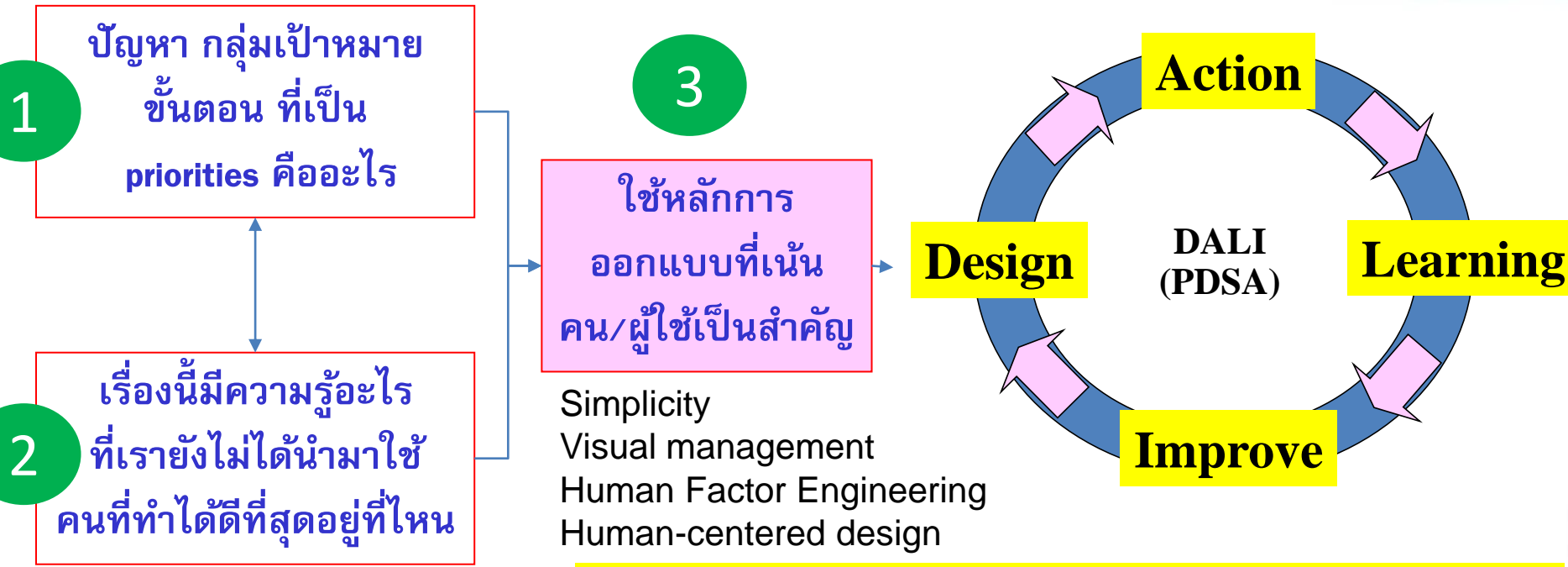
E ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ

W ความสูญเปล่า

S ความปลอดภัย/ความเสี่ยง



# Process Design

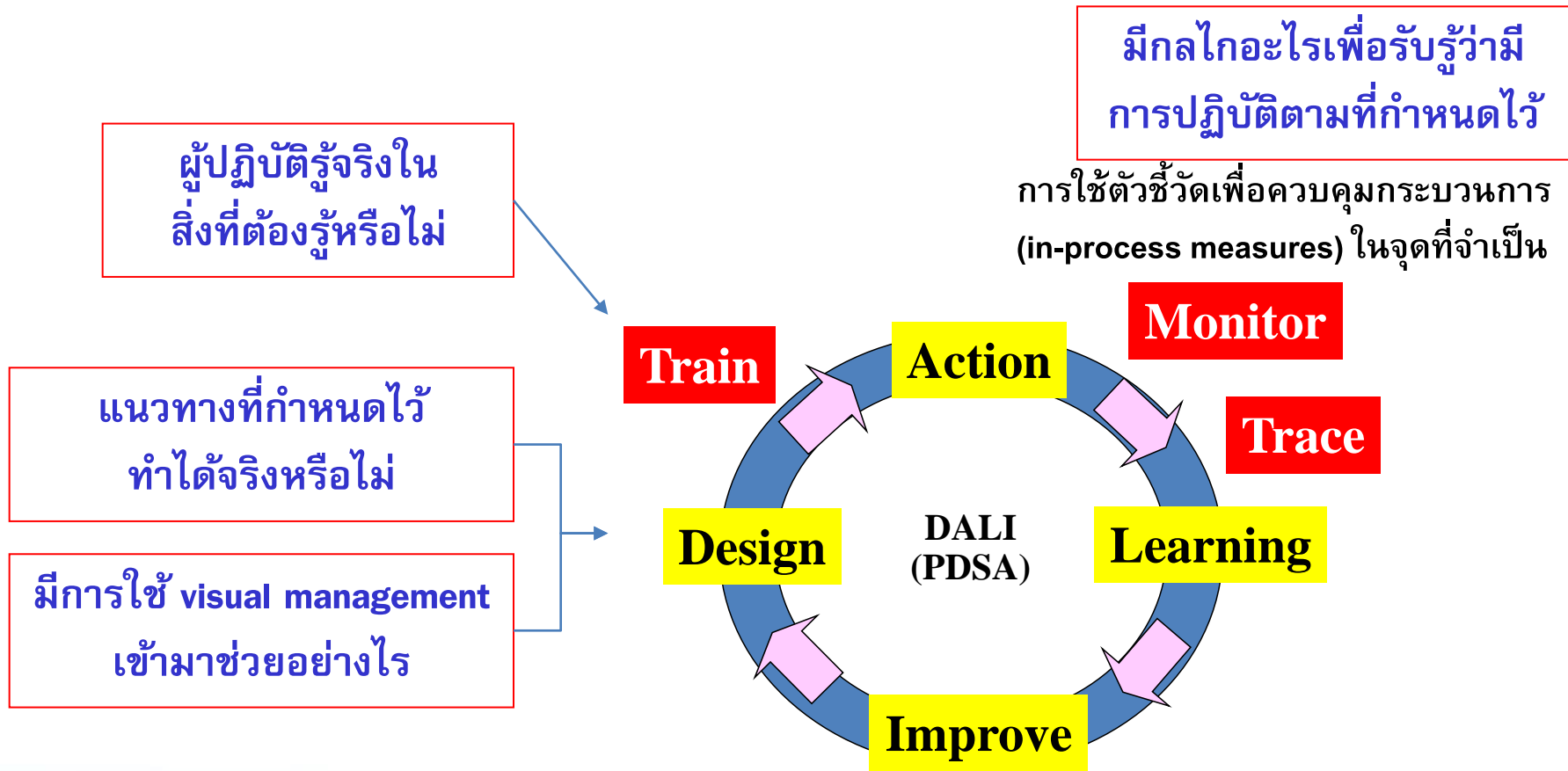


Explicit & Tacit knowledge

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

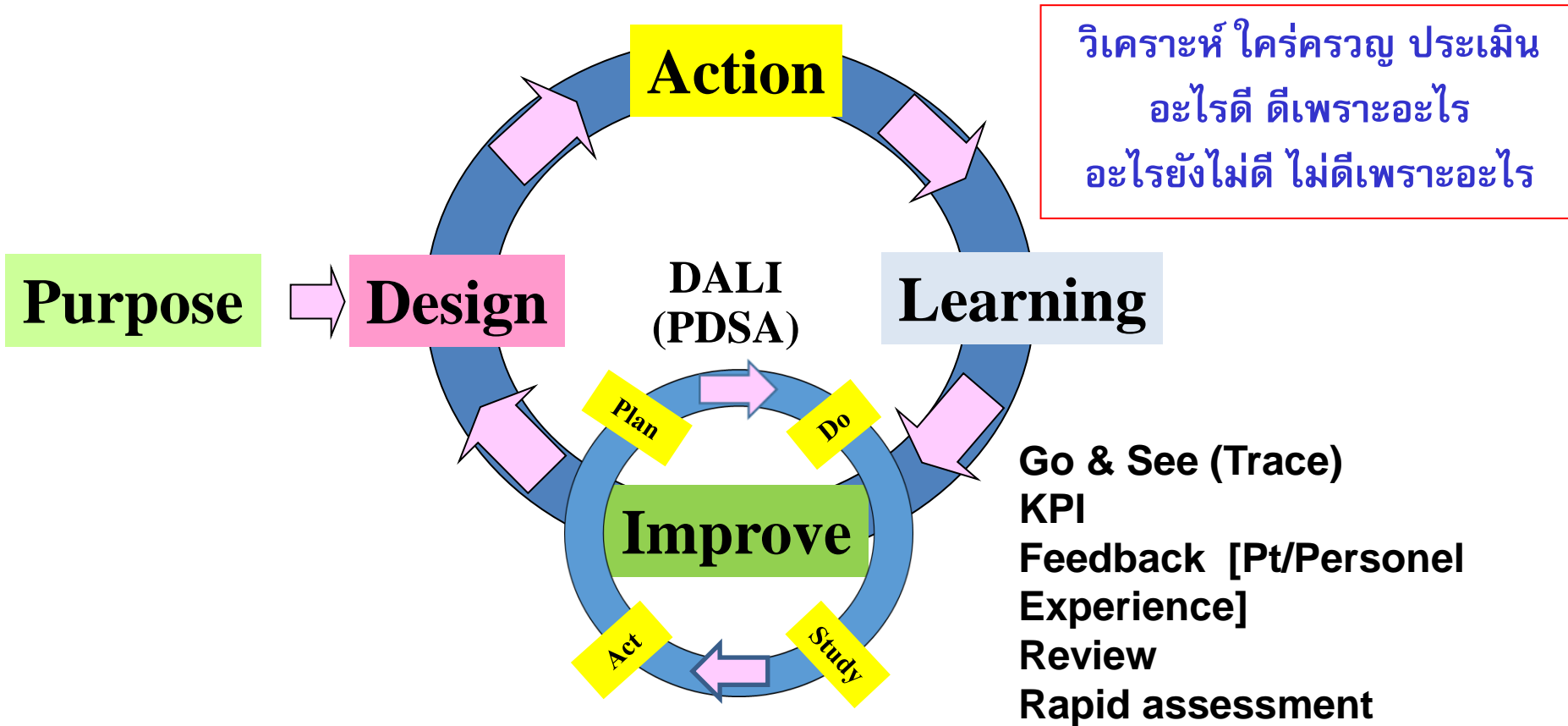
# 6. Process Design -> Deployment

## ทำให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติจริง



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/ข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมไว้
- รับฟังเสียงสะท้อน
  - จากผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - จากคนทำงาน
- การทบทวน
  - ทำ **rapid assessment** สุ่มสอบถามตัวอย่างผู้เกี่ยวข้องจำนวนพอเหมาะ เน้นการได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้
  - ใ้ใคร่ครวญการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับทีมงาน (self transformation) และระบบงาน (new intervention built into the system)

## HOW

- ชวนคุยในความสำเร็จและความภาคภูมิใจที่หน่วยงาน
- ถ้ามหาสิ่งที่ยากพัฒนาเพิ่มเติม
- 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
  - เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (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
- สิ่งที่พึงตระหนัก
  - 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