



รายงานผลการเยี่ยมสำรวจ: เร่งการเปลี่ยนแปลงบนฐาน 3C-PDSA

ค่า คุณภาพ 'ธรรม'

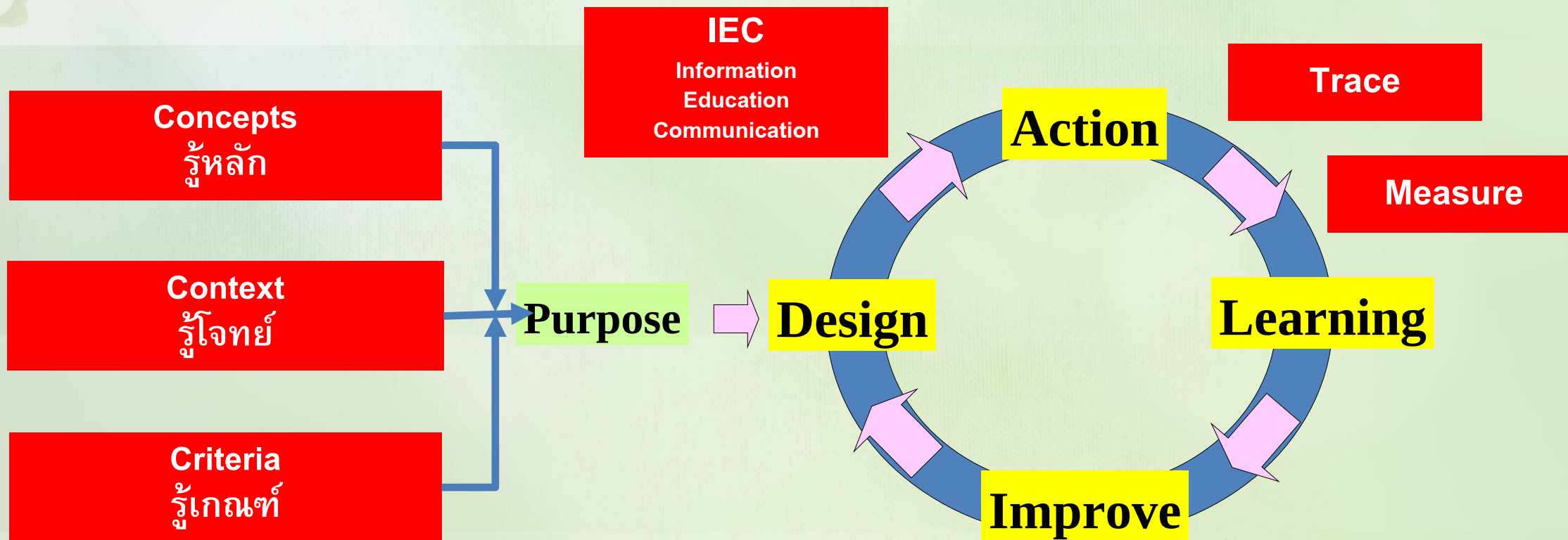
19th HA National Forum

13-16 มีนาคม 2561 ♦ ศูนย์การประชุม IMPACT FORUM เมืองทองธานี

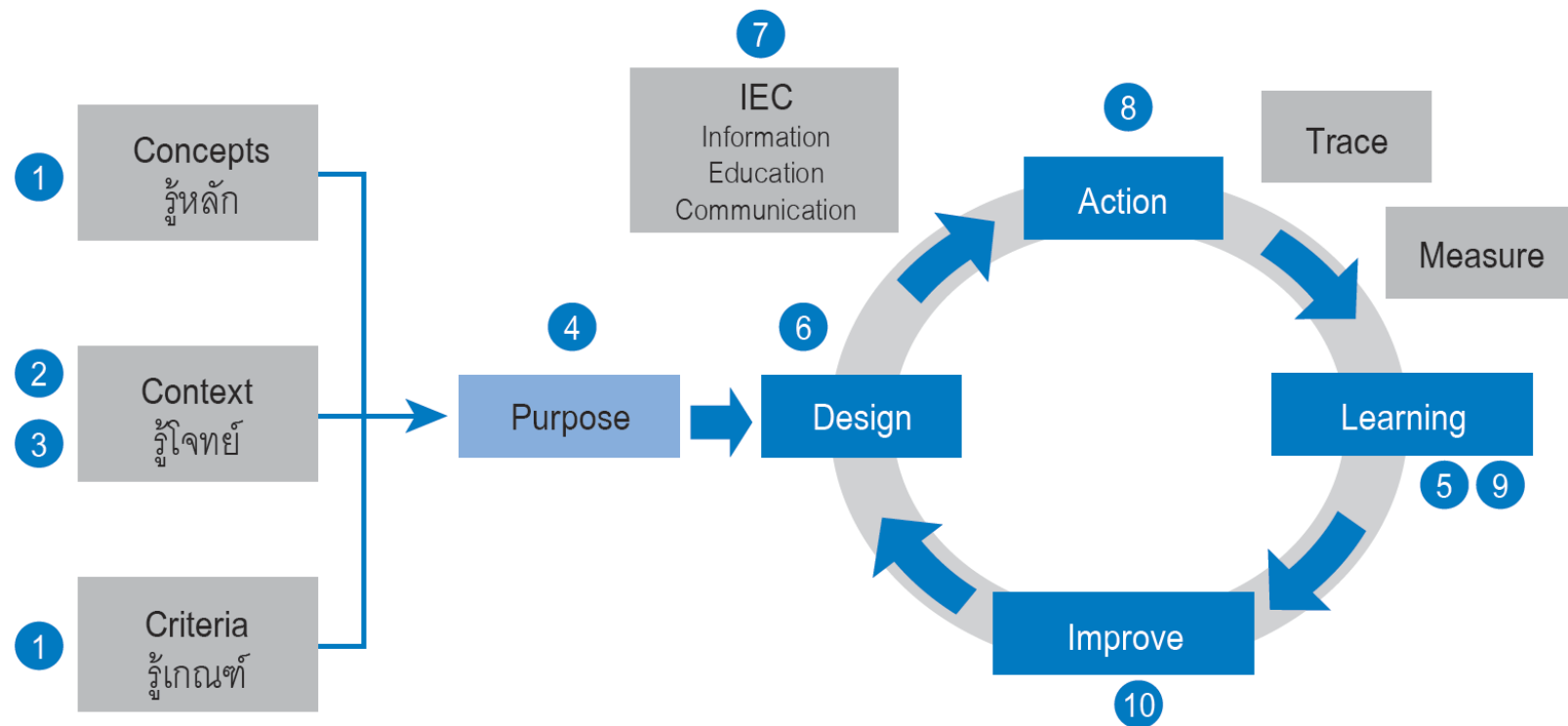
ปรมินทร์ วีระอนันต์วัฒน์

อภากร สุปัญญา

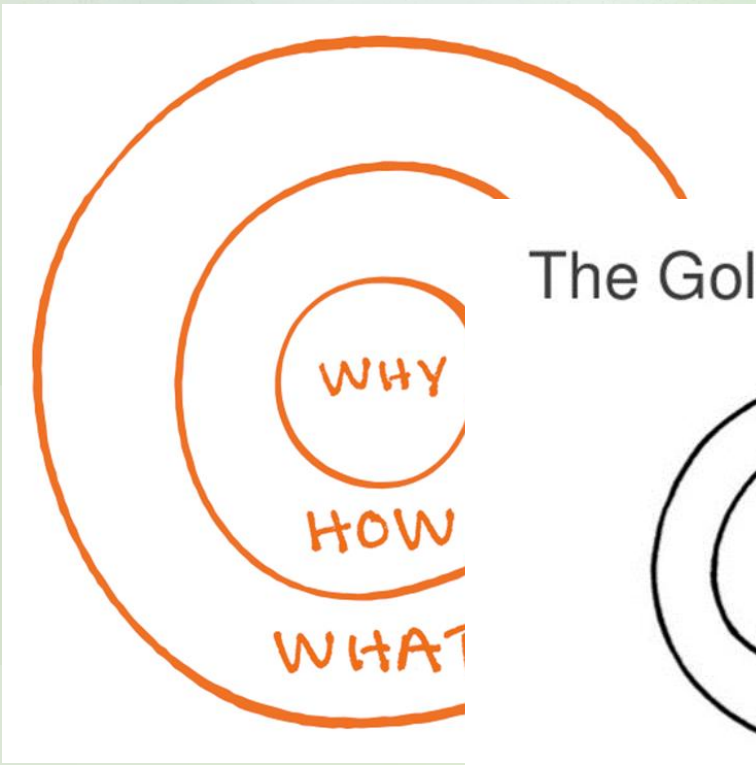
วงล้อคุณภาพ 3C-PDSA/DALI



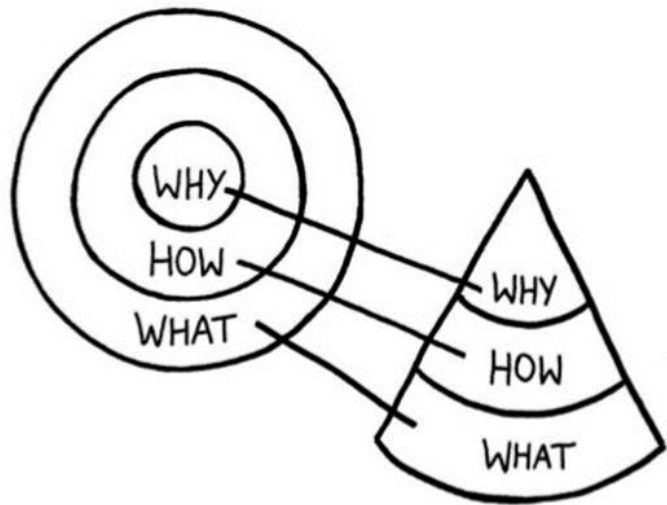
การประยุกต์แนวคิด 3C-PDSA/DALI ในการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ



Simon Sinex



The Golden Circle + Cone



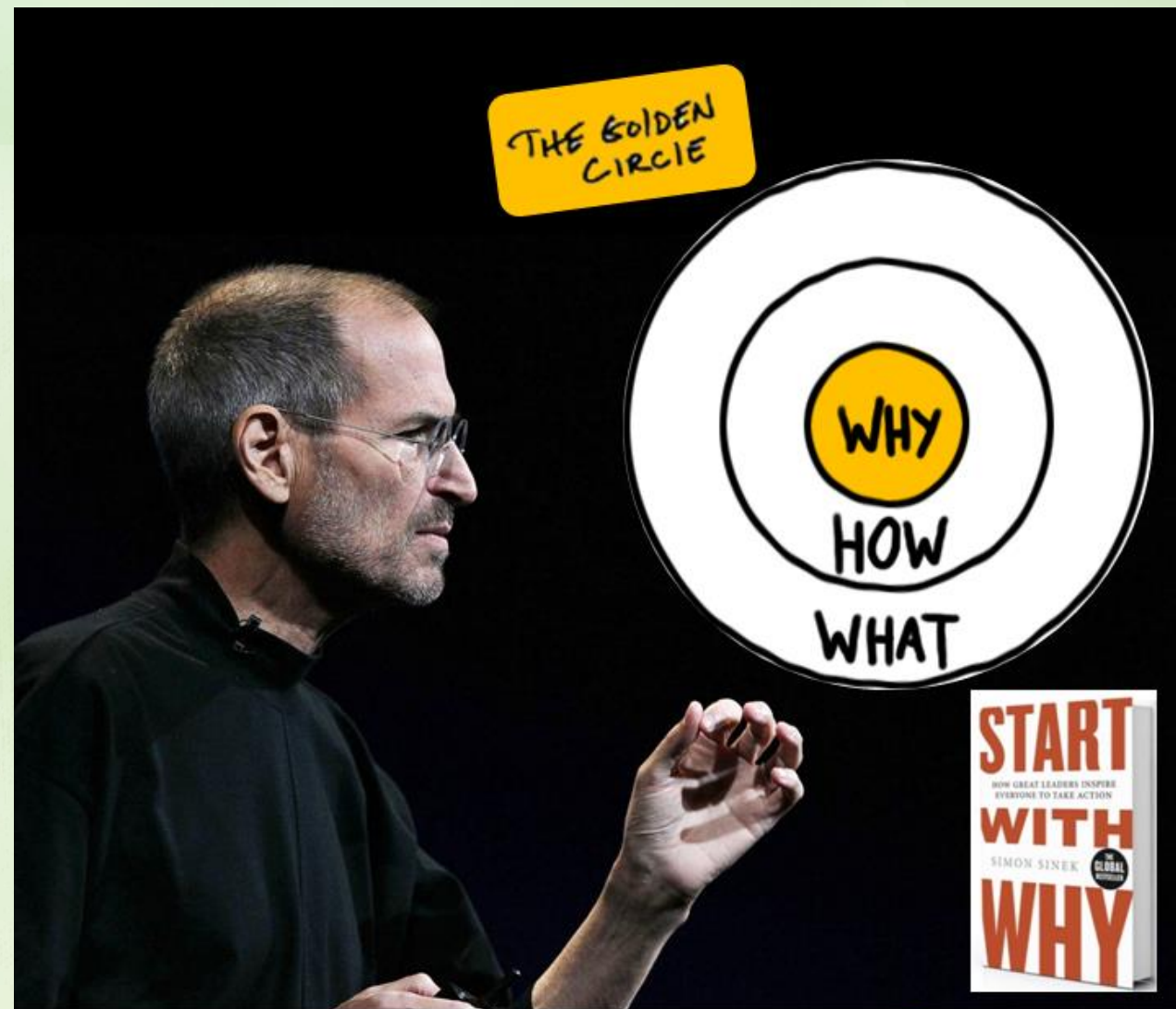
People don't buy what you do; they buy why you do it. And what you do simply proves what you believe.
- Simon Sinex



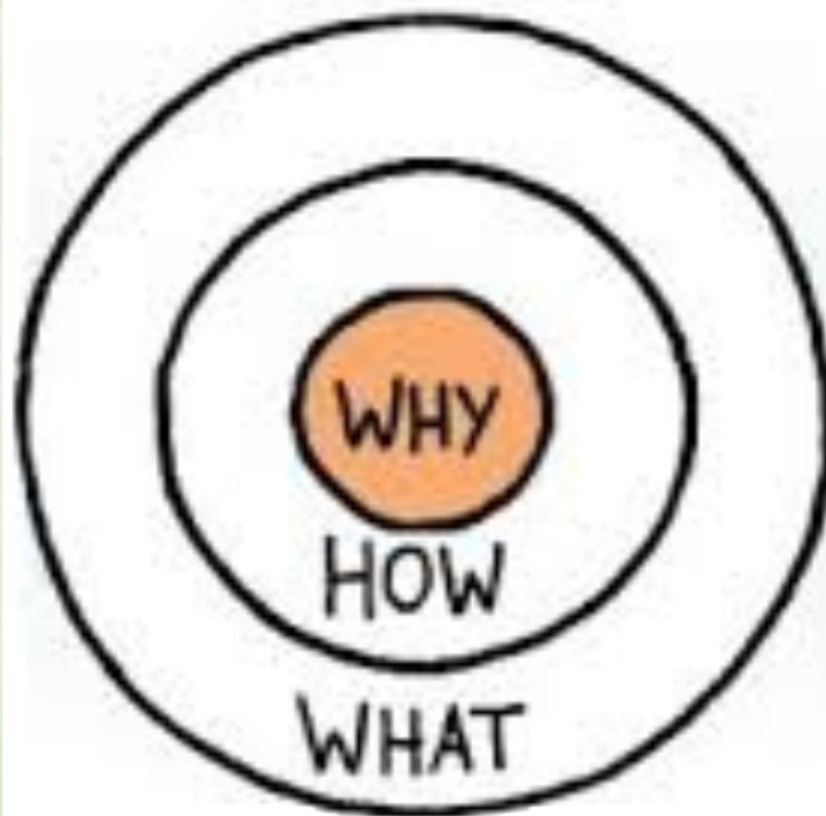
Start with why? สูตรความสำเร็จของ Apple Inc.

คำว่า “ทำไม” หมายถึง “เจตนา
จุดมุ่งหมาย ความเชื่อของคุณ” องค์กรของคุณ
ตั้งขึ้นมาทำไม?

ความเชื่อที่ยิ่งใหญ่ของบริษัทแอปเปิล
คือ “แอปเปิลไม่ได้ต้องการที่จะสร้าง
เครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่ได้ต้องการจะ
สร้างโทรศัพท์มือถือ แต่ต้องการจะ
สร้างสิ่งที่เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน
ให้ดีขึ้น”



Act, Think & Communicate from the **INSIDE** out!



WHY - Your Purpose

Your motivation? What do you believe?

HOW - Your Process

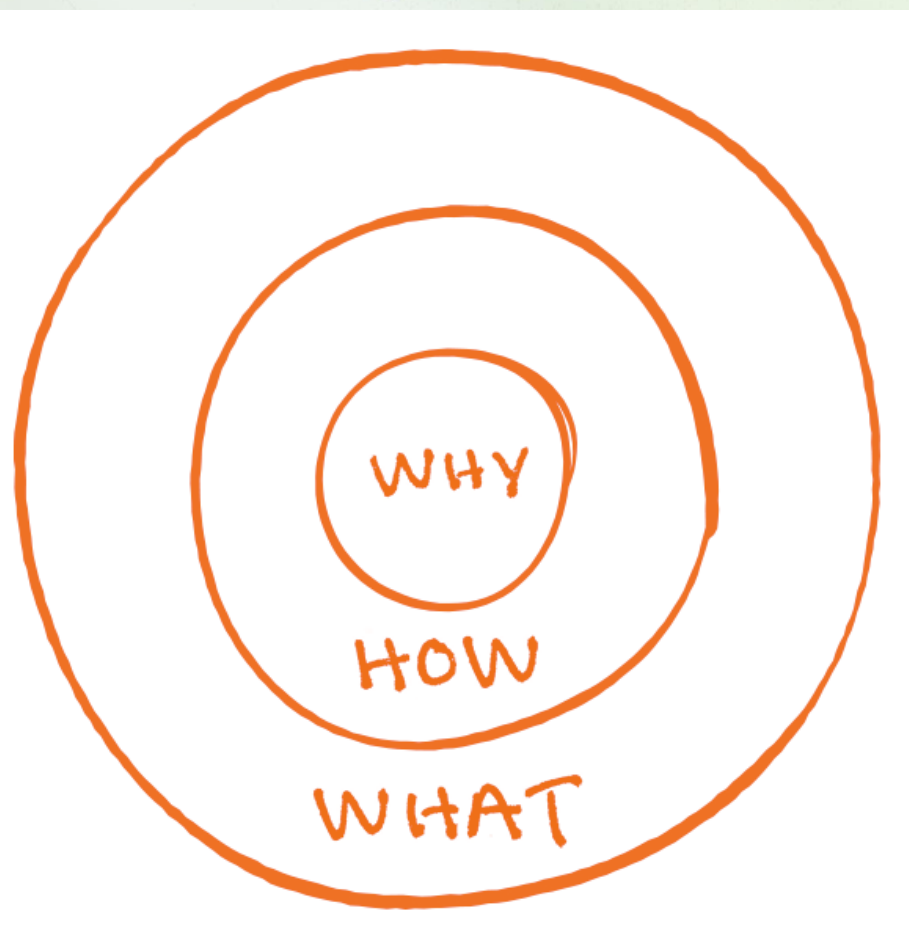
Specific actions taken to realize your Why

WHAT - Your Result

What do you do? The result of Why. Proof

เป้าหมาย

สามารถพัฒนาต่อเนืองทันที
หลังได้รับการเยี่ยมชมสำรวจ



		Perspective		
		Tactical	Strategic	
Scope		What	Why	How
	Me (Individual)	What am I working on?	Why am I working on it?	How am I going to have an impact?
	Us (Team/Company)	What are we working on?	Why are we working on it?	How are we going to have an impact?
	Them (Customer)	What do they need?	Why do they need it?	How is this going to impact them?

1. Recommendation -> Standards

WHAT: อ่านข้อเสนอแนะ พิจารณาว่าสอดคล้องกับมาตรฐานข้อใด
มาตรฐานเขียนว่าอย่างไร

WHY: มาตรฐานเป็นฐานของการให้ข้อเสนอแนะและการพัฒนา

HOW:

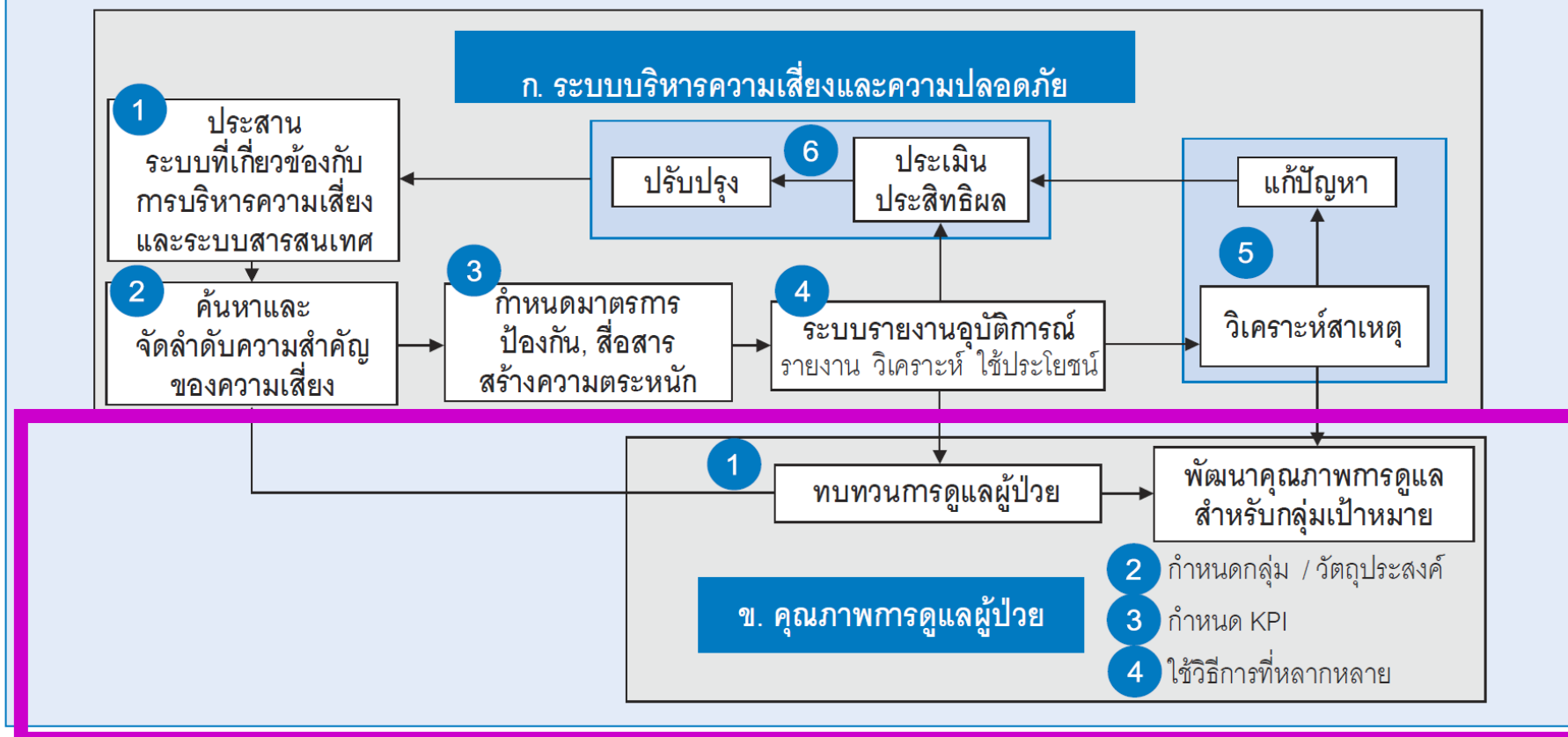
- เลือกมาตรฐานที่ตรงประเด็นที่สุด
- พิจารณาว่าอะไรคือเป้าหมายของมาตรฐาน
- พิจารณาว่า **core values & concepts** อะไรที่ควรนำมาใช้

- ควรดำเนินการวิเคราะห์ผลการทบทวนเหตุการณ์สำคัญ การดูแลผู้ป่วย เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลุ่มโรค/ผู้ป่วยเป้าหมายที่จะพัฒนา กำหนดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนการดูแล ออกแบบระบบการพัฒนาคุณภาพและป้องกันความเสี่ยงกลุ่มโรคดังกล่าว พร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและครอบคลุมประเด็นสำคัญเพื่อให้สามารถใช้ในการติดตามผลลัพธ์การดูแลและนำมาปรับปรุงกระบวนการดูแลให้ผู้ป่วยปลอดภัยยิ่งขึ้น

ตอนที่ II ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล

II-1.2 ระบบบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ (Risk, Safety, and Quality Management)

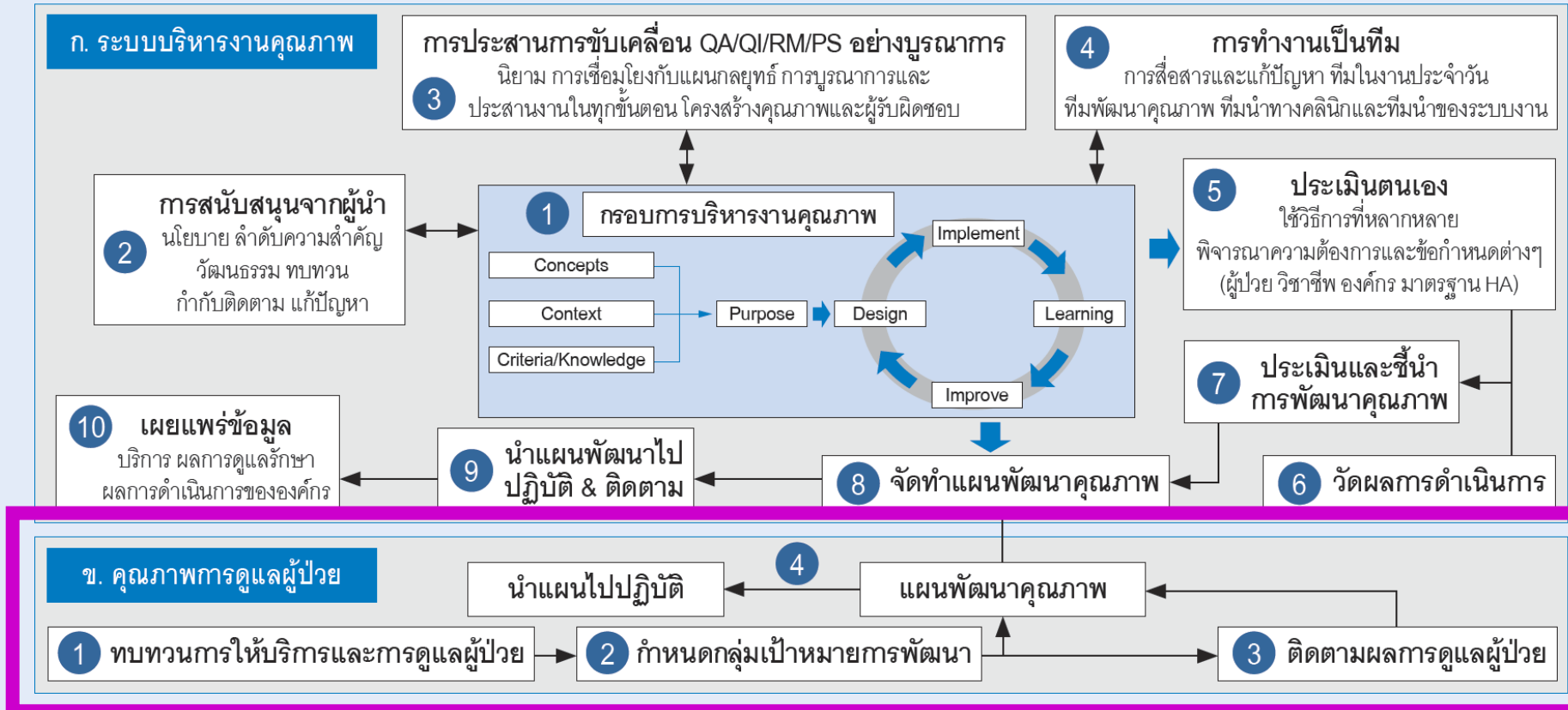
มีระบบบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ ของโรงพยาบาลที่มีประสิทธิผลและประสานสอดคล้องกัน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยในลักษณะบูรณาการ



II-1 การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ (RSQ)

II-1.1 การบริหารงานคุณภาพ (Quality Management)

มีการบริหารงานคุณภาพ ที่ประสานสอดคล้องกันในทุกระดับ.



2. Standards -> Context

WHAT: พิจารณาโจทย์ (gap หรือ failure mode) ขององค์กร

WHY: เพื่อให้การพัฒนาตรงประเด็นที่สุด

HOW:

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

• Source: นพ.อนุวัฒน์ ศุภชติกุล

สรุปประเด็นที่จะดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง

3. Context -> Purpose

WHAT: กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตามข้อเสนอแนะ

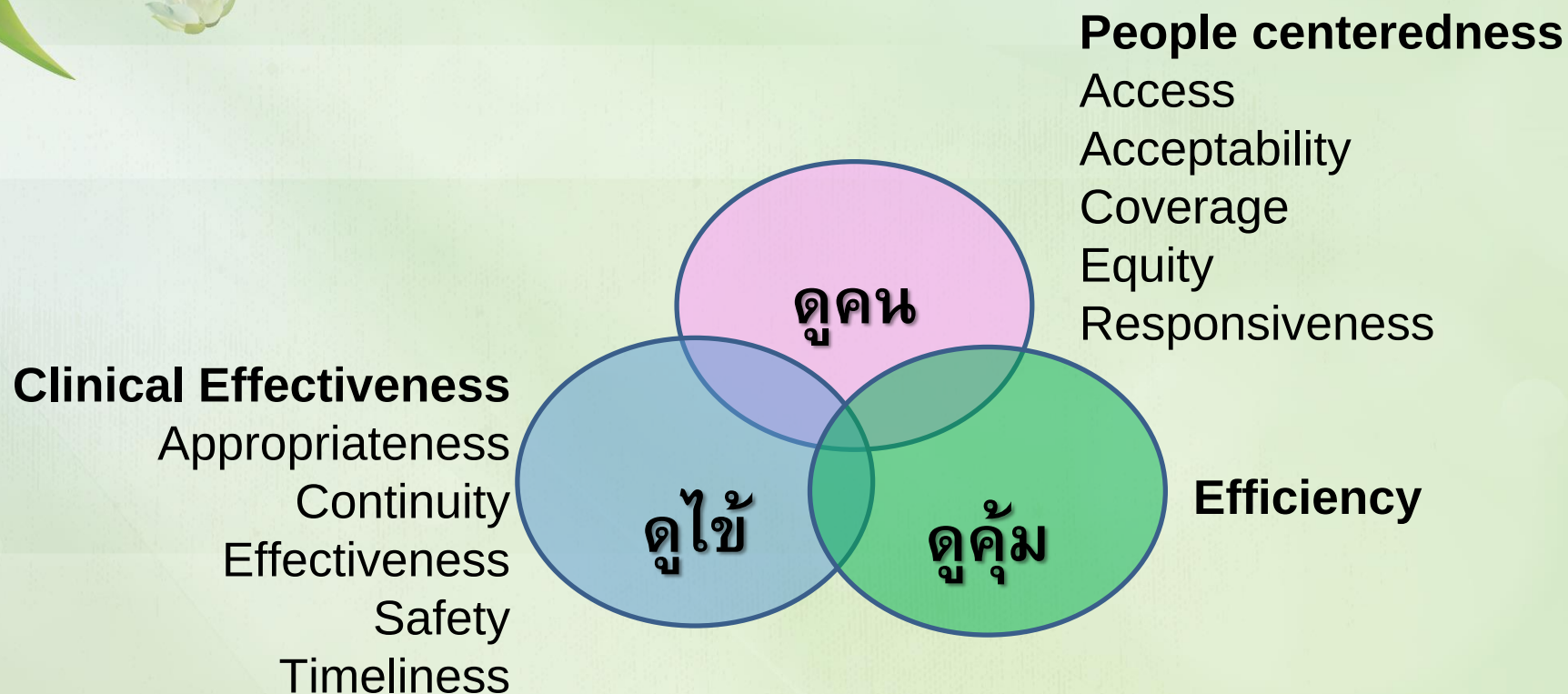
WHY: เพื่อเป็นตัวชี้้นำการพัฒนาและการประเมินความสำเร็จ

HOW:

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

• Source: นพ.อนุวัฒน์ ศุภชติกุล

Purpose เป้าหมายการดูแลผู้ป่วย

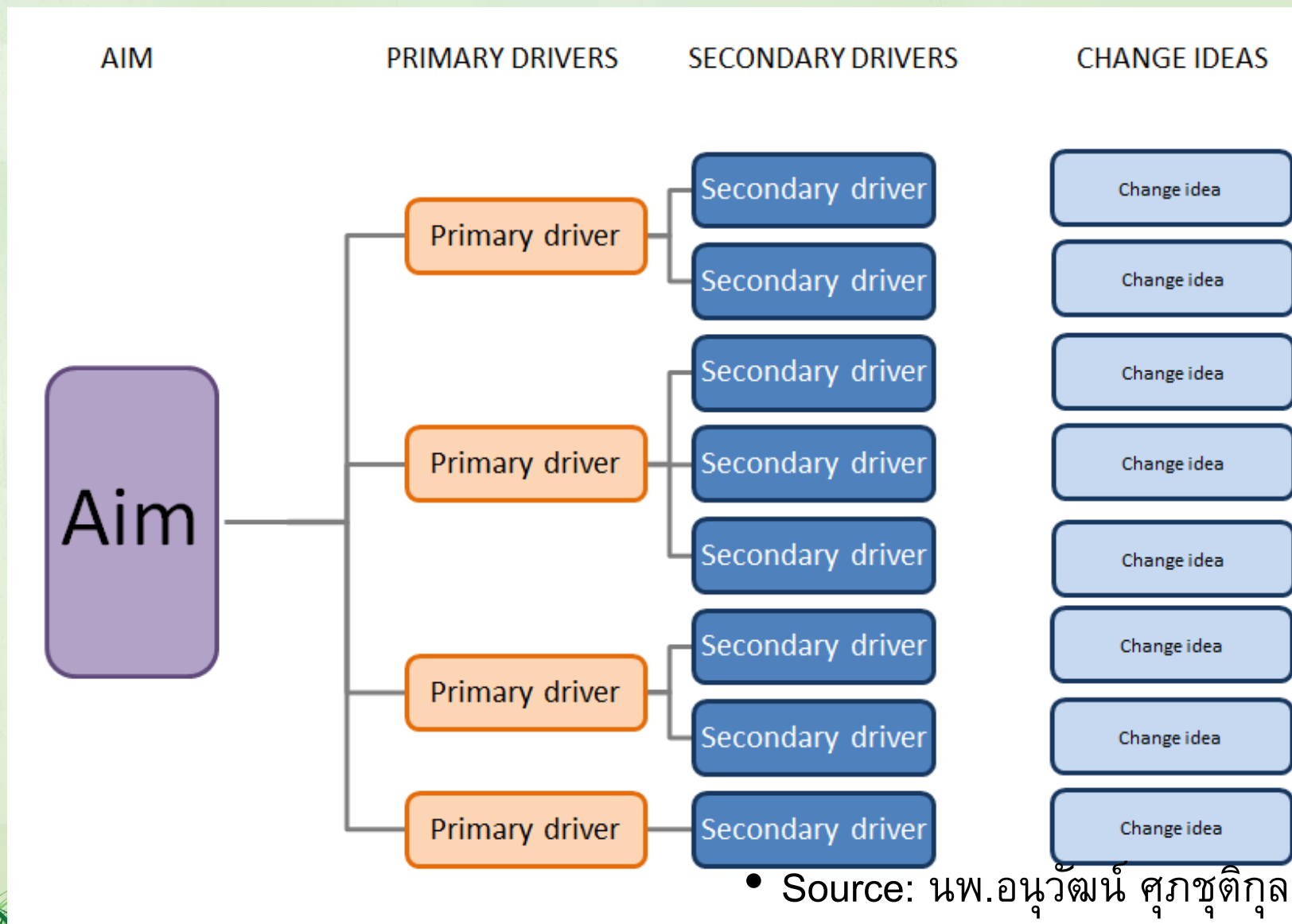


สามารถกำหนดเป้าหมายโดยพิจารณามิติคุณภาพต่าง ๆ
 ภาพนี้เป็นการจัดกลุ่มมิติคุณภาพต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่มตามแนวคิด value-based healthcare
 เป้าหมายจะถูกนำไปใช้ในการออกแบบกระบวนการ และกำหนดตัววัด

4. Purpose -> Driver Diagram

WHAT: Driver diagram

คือแผนภูมิที่แสดง
 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่
 จะมีผลต่อความสำเร็จตาม
 เป้าหมาย โดยจำแนกเป็น
 ลำดับชั้นจากปัจจัย
 ขับเคลื่อนไปสู่แนวทางการ
 ปรับเปลี่ยน



Antibiotic Stewardship Driver Diagram



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

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
- Source: นพ.อนุวัฒน์ ศุภชติกุล

5. Purpose & Driver -> Process Design

WHAT: การระบุขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อใช้สื่อสารและติดตาม

WHY: ทำให้มีการปฏิบัติงานอย่างคงเส้นคงวา และมีผลลัพธ์ที่คาดหวังได้

HOW:

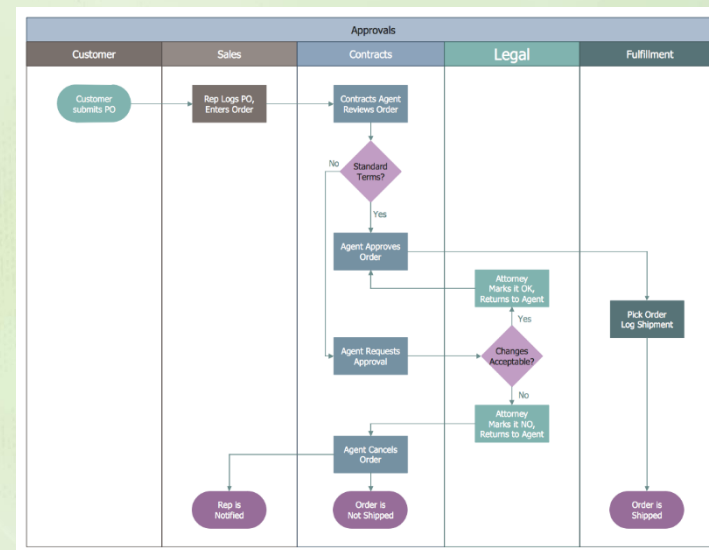
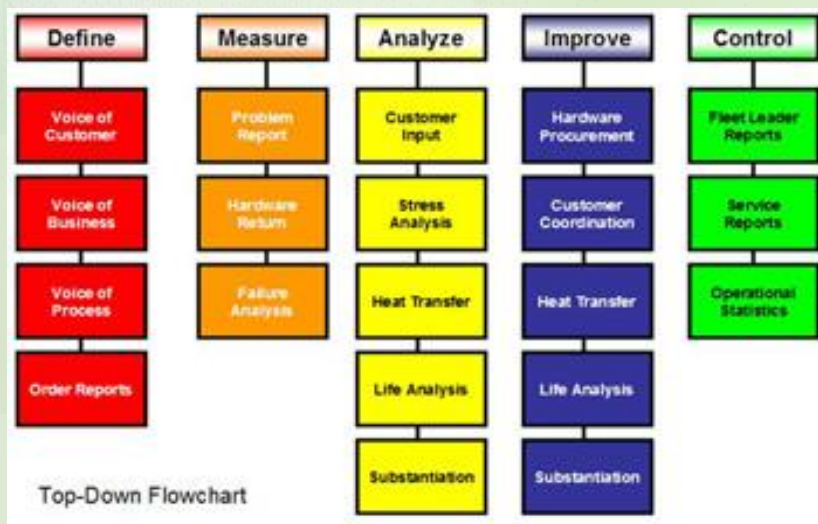
- ระบุกระบวนการสำคัญ (key process) (อย่างน้อยควรใช้ top down flowchart ร่วมกับตาราง)
- กำหนด process requirement จากการวิเคราะห์ NEWS
- กำหนดตัววัดของกระบวนการ (ถ้าสมควร)
- ออกแบบกระบวนการ
- จัดทำคู่มือปฏิบัติ

• Source: นพ.อนุวัฒน์ ศุภชติกุล

Key Processes

HOW:

- กระบวนการสำคัญ (key process)
 - คิดถึงลำดับขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย
 - คิดย้อนกลับไปถึงการเตรียมการข้อมูล และการเตรียมผู้คน
 - คิดถึงการมี feedback loop เพื่อสะท้อนข้อมูลกลับ



ตัวอย่าง top-down flowchart และ deployment flowchart

Source: นพ.อนวัจน์ ศุภชาติกุล

Process Requirement

Process	Need of customer/ staff	Evidence/ Standard	Waste	Safety/Risk	Process Requirement	Measure

การระบุ process requirement (สิ่งที่คาดหวังจากกระบวนการ) ที่ชัดเจน
 ทำให้มีหลักในการออกแบบกระบวนการทำงาน
 และใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ควรจะเป็น
 การวิเคราะห์ process requirement อาจทำได้โดยใช้ NEWS

• Source: นพ.อนวัจน์ ศุภชาติกุล

Process Design

1 หา กลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอน ที่เป็น priorities คืออะไร

2

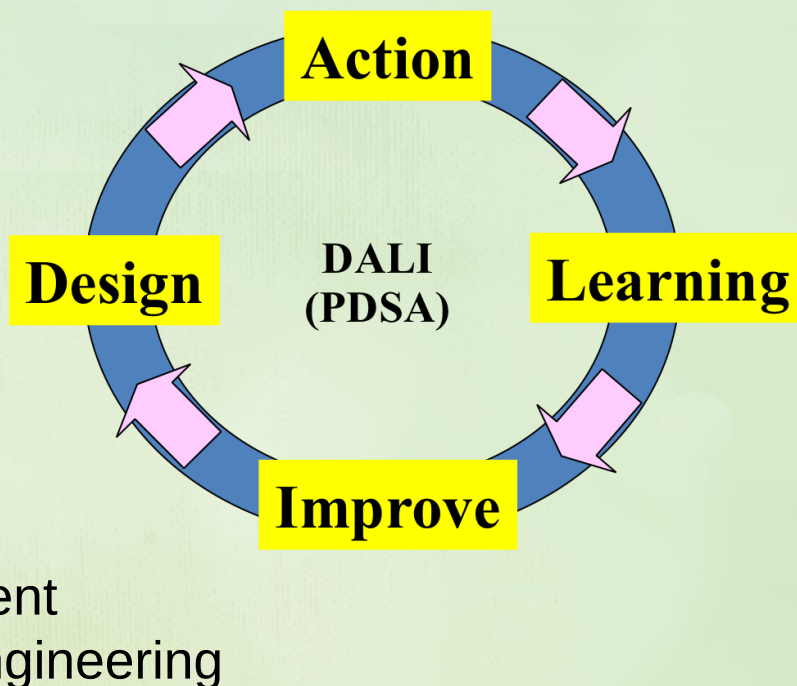
เรื่องนี้มีความรู้อะไร
ที่เรายังไม่ได้นำมาใช้
คนที่ทำได้ดีที่สุดอยู่ที่ไหน

Explicit & Tacit knowledge

3

ใช้หลักการ
ออกแบบที่เน้นคน/
ผู้ใช้เป็นสำคัญ

Simplicity
 Visual management
 Human Factor Engineering
 Human-centered design

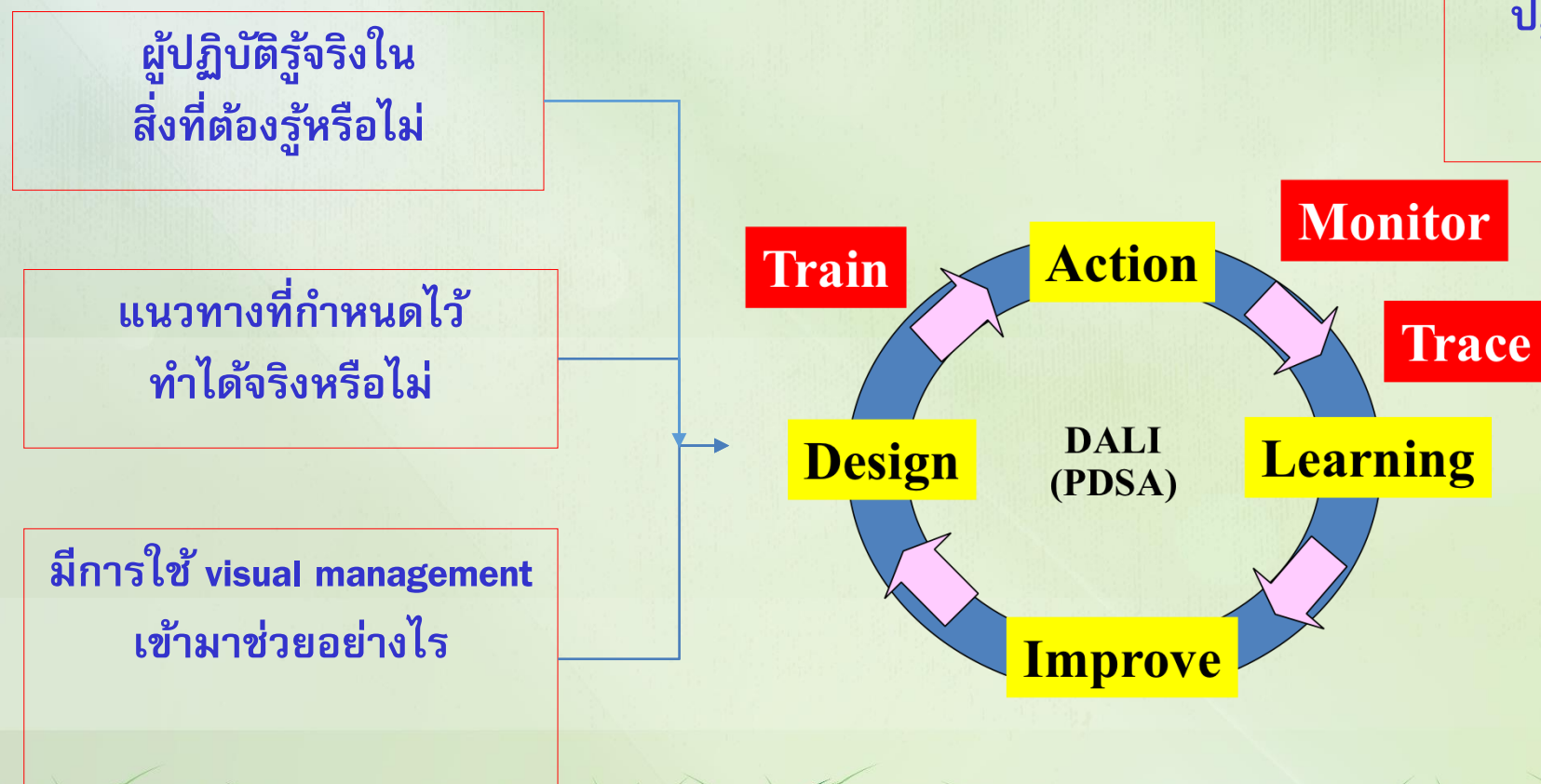


- ระบุขั้นตอนการปฏิบัติ: ใคร ทำอะไร อย่างไร
- ระบุเงื่อนไขการปฏิบัติ ว่าถ้ามีทางเลือกในการปฏิบัติ จะใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินใจ
- ถ้ามีความเสี่ยงสำคัญ ให้พิจารณาว่าจะป้องกันอย่างไร
- ระบุว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างไปจากปกติหรือเกิดเหตุไม่คาดฝัน จะมีแนวทางใช้ดุลยพินิจอย่างไร

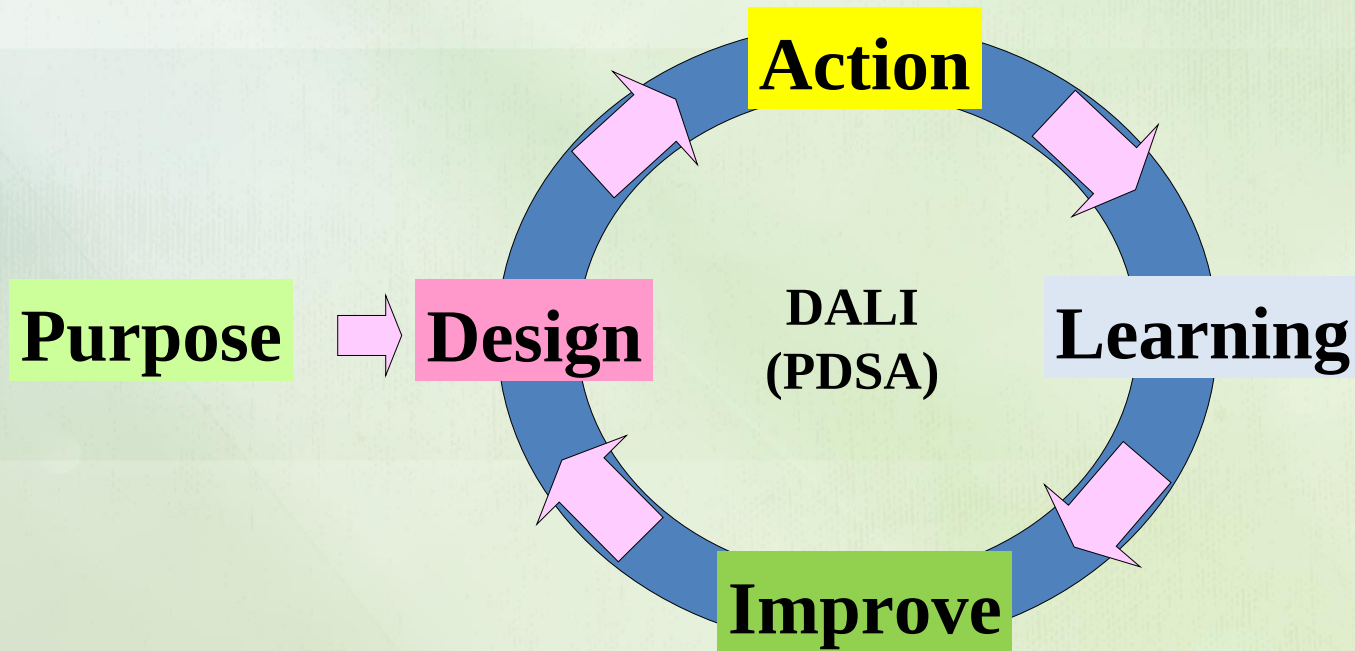
6. Process Design -> Deployment

ทำให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติจริง

มีกลไกอะไรเพื่อรับรู้ว่าการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้



7. Deployment -> Learning & Feedback Loop



วิเคราะห์ ใคร่ครวญ ประเมิน
อะไรดี ดีเพราะอะไร
อะไรยังไม่ได้ ไม่ดีเพราะอะไร

Go & See (Trace)
KPI
Patient Experience
Review

WHAT: การรับเสียงสะท้อนจากการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุง input & process

WHY: ทำให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงาน

HOW:

- การตามรอยและการสังเกต เพื่อรับรู้การปฏิบัติที่ดีและโอกาสพัฒนา
 - ใช้ตัววัด/ข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมไว้
 - รับฟังเสียงสะท้อน
 - จากผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - จากคนทำงาน
 - การทบทวน
 - ทำ **rapid assessment** สุ่มสอบถามตัวอย่างผู้เกี่ยวข้องจำนวนพอเหมาะ เน้นการได้ข้อมูลที่น่ามาใช้ประโยชน์ได้
 - ใคร่ครวญการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับทีมงาน (self transformation) และระบบงาน (new intervention built into the system)
- Source: นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

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

การใช้ตัววัด/ข้อมูล

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

HOW

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

HOW

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