



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

การนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติ (Standard Implementation) และจากข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

แนวทางการใช้มาตรฐาน HA



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

เป้าหมาย

เป็นแนวทางในการออกแบบระบบงานที่เหมาะสม ใช้ประโยชน์เพื่อหาโอกาสพัฒนา

สิ่งที่ต้องใช้ควบคู่กับมาตรฐาน

- 1) การพิจารณา**บริบท**ขององค์กรและหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ปัญหา ความท้าทาย และความสำคัญ
- 2) การใช้**ค่านิยม และแนวคิดหลัก** (Core values & Concepts) ของ
การพัฒนาคุณภาพและการสร้างเสริมสุขภาพ
- 3) **วงล้อการพัฒนา**คุณภาพและการเรียนรู้ (Plan-Do-Study-Act หรือ
Design –Action-Learning-Improve หรือ Purpose- Process- Performance)
- 4) แนวทางการ**ประเมินระดับการปฏิบัติ**ตามมาตรฐาน (Scoring Guideline)

มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (HA) ฉบับที่ 4

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

Hospital Profile

I-1
การนำ

I-2
กลยุทธ์

I-5
กำลังคน

I-3 ผู้ป่วย/
ผู้รับผลงาน

I-6 การ
ปฏิบัติการ

I-4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

IV
ผลลัพธ์

ตอนที่ IV ผลลัพธ์

- IV-1 ผลด้านการดูแลสุขภาพ
- IV-2 ผลด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงาน
- IV-3 ผลด้านกำลังคน
- IV-4 ผลด้านการนำ
- IV-5 ผลด้านประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานสำคัญ
- IV-6 ผลด้านการเงิน

ตอนที่ II ระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล

- II-1 การบริหารความเสี่ยง ความปลอดภัย และคุณภาพ
- II-2 การกำกับดูแลด้านวิชาชีพ
- II-3 สิ่งแวดล้อมในการดูแลผู้ป่วย
- II-4 การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อ
- II-5 ระบบเวชระเบียน
- II-6 ระบบการจัดการด้านยา
- II-7 การตรวจสอบเพื่อการวินิจฉัยโรค
- II-8 การเฝ้าระวังโรคและภัยสุขภาพ
- II-9 การทำงานกับชุมชน

กระบวนการดูแลผู้ป่วย

ตอนที่ III กระบวนการดูแลผู้ป่วย

- III-1 การเข้าถึงและเข้ารับบริการ
- III-2 การประเมินผู้ป่วย
- III-3 การวางแผน
- III-4 การดูแลผู้ป่วย
- III-5 การให้ข้อมูลและเสริมพลัง
- III-6 การดูแลต่อเนื่อง

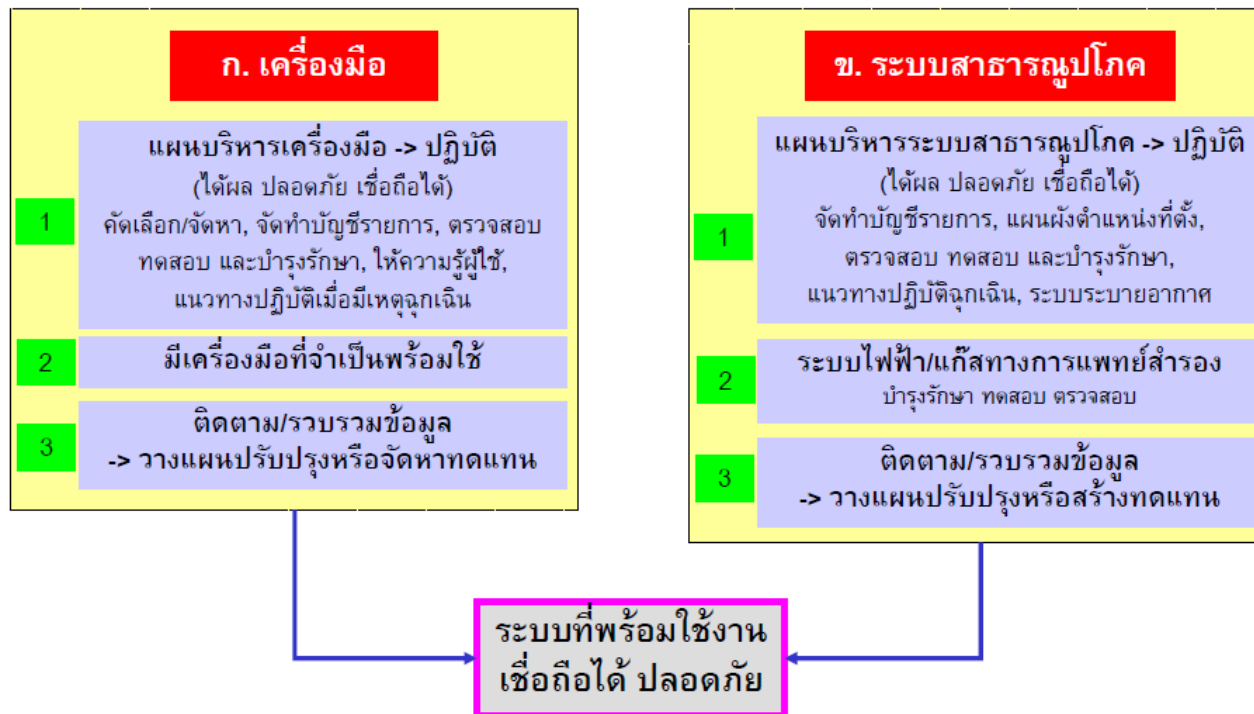
Criteria รู้เกณฑ์ : ถอดรหัสมาตรฐาน



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

II – 3.2 เครื่องมือและระบบสาธารณูปโภค (Equipment and Utility System)

องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีเครื่องมือที่จำเป็น พร้อมใช้งานทำหน้าที่ได้เป็นปกติ และมีระบบสาธารณูปโภคที่จำเป็น พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา.



ความมุ่งหมาย:

- เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของข้อกำหนดต่างๆ ไปจนถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง และ feed back loop

DO:

- ใช้ประกอบกับ text เพื่อดูความสัมพันธ์และจดจำภาพใหญ่
- ใส่ใจกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและ feed back loop ให้มาก

DON'T:

- อ่านแต่ข้อกำหนดที่เป็น text โดยไม่เข้าใจความเชื่อมโยง

Standard intent, Process customer, Value to customer, Process owner, Process, Process requirement

Criteria รู้เกณฑ์ : ถอดรหัสมาตรฐาน



การพยาบาล
(organization)

ประเด็น	คำตอบ	
Standard intent	มีเครื่องมือที่จำเป็น พร้อมใช้งาน ทำหน้าที่ได้เป็นปกติ	
Process Customer	บุคลากร	
Value to Customer	สิ่งแวดล้อมในการทำงานดี มีความพร้อม ความปลอดภัยต่อการให้บริการ	
Process Owner	ทีมเครื่องมือแพทย์	
Process	จัดทำแผนฯ >> คัดเลือก/จัดหา >> จัดทำบัญชีรายการ >> ตรวจสอบ ทดสอบครั้งแรก >> ให้ความรู้ผู้ใช้ >> ตรวจสอบ ทดสอบ บำรุงรักษา	
Process Requirement	Process	Process Requirement
	จัดทำแผนฯ	
	คัดเลือก/จัดหา	
	จัดทำบัญชีรายการ	
	ตรวจสอบ ทดสอบครั้งแรก	
	ให้ความรู้ผู้ใช้	
	ตรวจสอบ ทดสอบ บำรุงรักษา	

การระบุ process requirement (สิ่งที่คาดหวังจากกระบวนการ) ที่ชัดเจน
ทำให้มีหลักในการออกแบบกระบวนการทำงานและใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ต้องการจะเป็น

การวิเคราะห์ process requirement อาจทำได้โดยใช้ NEWS

(ความต้องการของผู้รับผลงาน , ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ , ความสูญเสีย, ความปลอดภัย/ความเสี่ยง)

II – 3.2 เครื่องมือและระบบสาธารณูปโภค (Equipment and Utility System)



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

ก. เครื่องมือ

แผนบริหารเครื่องมือ -> ปฏิบัติ
(ได้ผล ปลอดภัย เชื่อถือได้)

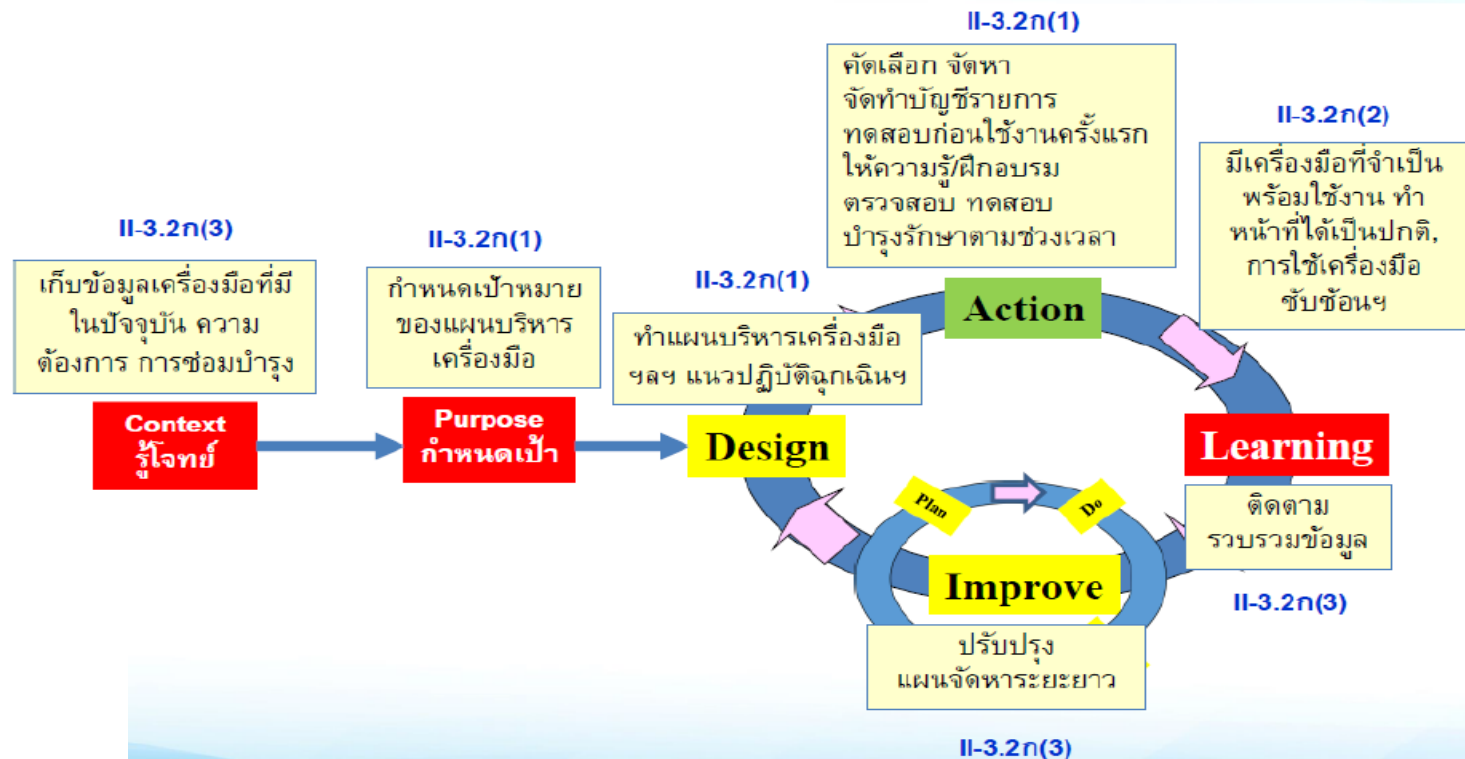
1 คัดเลือก/จัดหา, จัดทำบัญชีรายการ, ตรวจสอบ
ทดสอบ และบำรุงรักษา, ให้ความรู้ผู้ใช้,
แนวทางปฏิบัติเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน

2 มีเครื่องมือที่จำเป็นพร้อมใช้

3 ติดตาม/รวบรวมข้อมูล
-> วางแผนปรับปรุงหรือจัดหาทดแทน

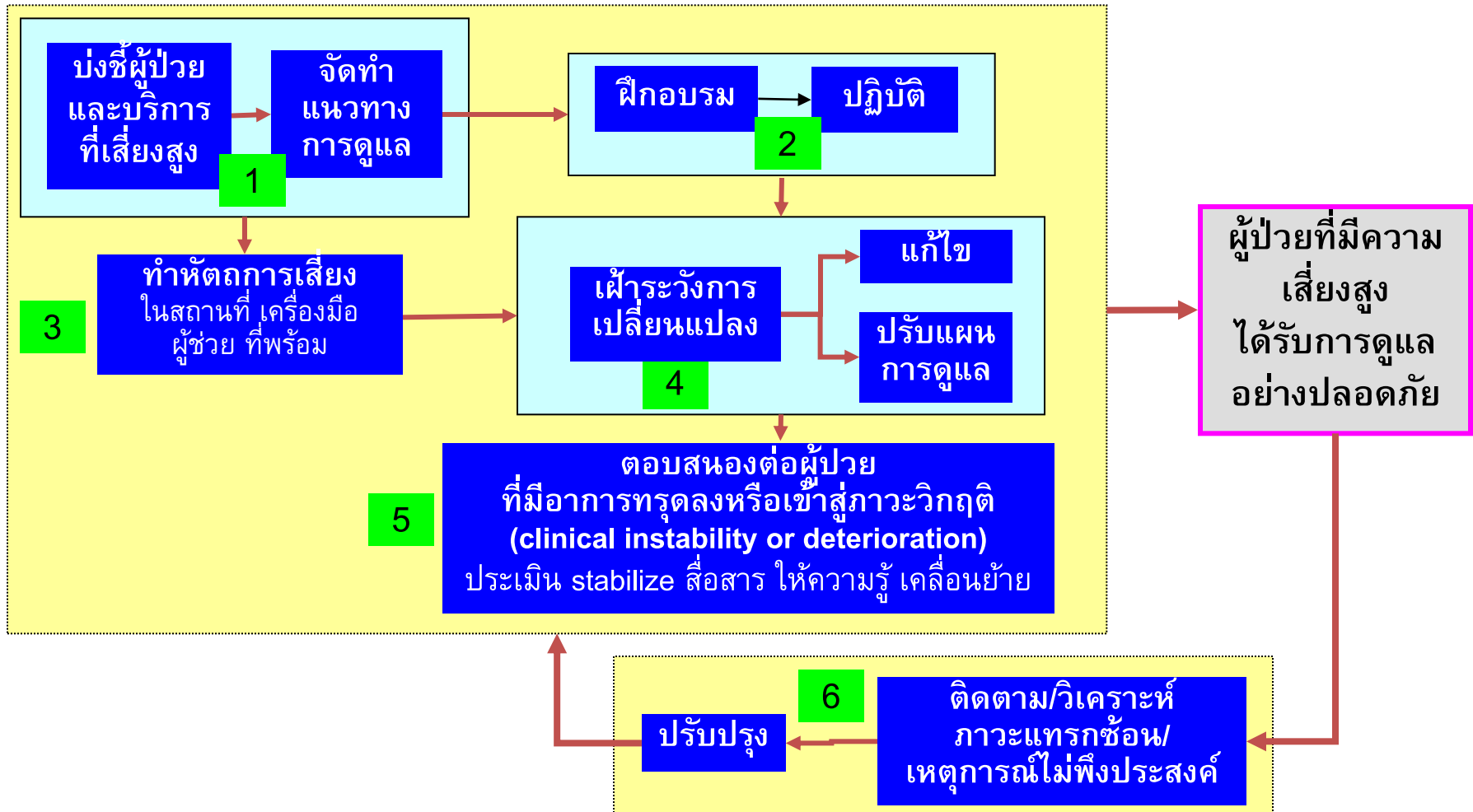
ระบบที่พร้อมใช้งาน
เชื่อถือได้ ปลอดภัย

Standard
Flow



III - 4.2 การดูแลผู้ป่วยและการให้บริการที่มีความเสี่ยงสูง (Care of High-Risk Patients and Provision of High-Risk Services)

ทีมผู้ให้บริการสร้างความมั่นใจว่าจะให้การดูแลผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงและให้บริการที่มีความเสี่ยงสูงอย่างทันท่วงที ปลอดภัย เหมาะสม ตามมาตรฐานวิชาชีพ.

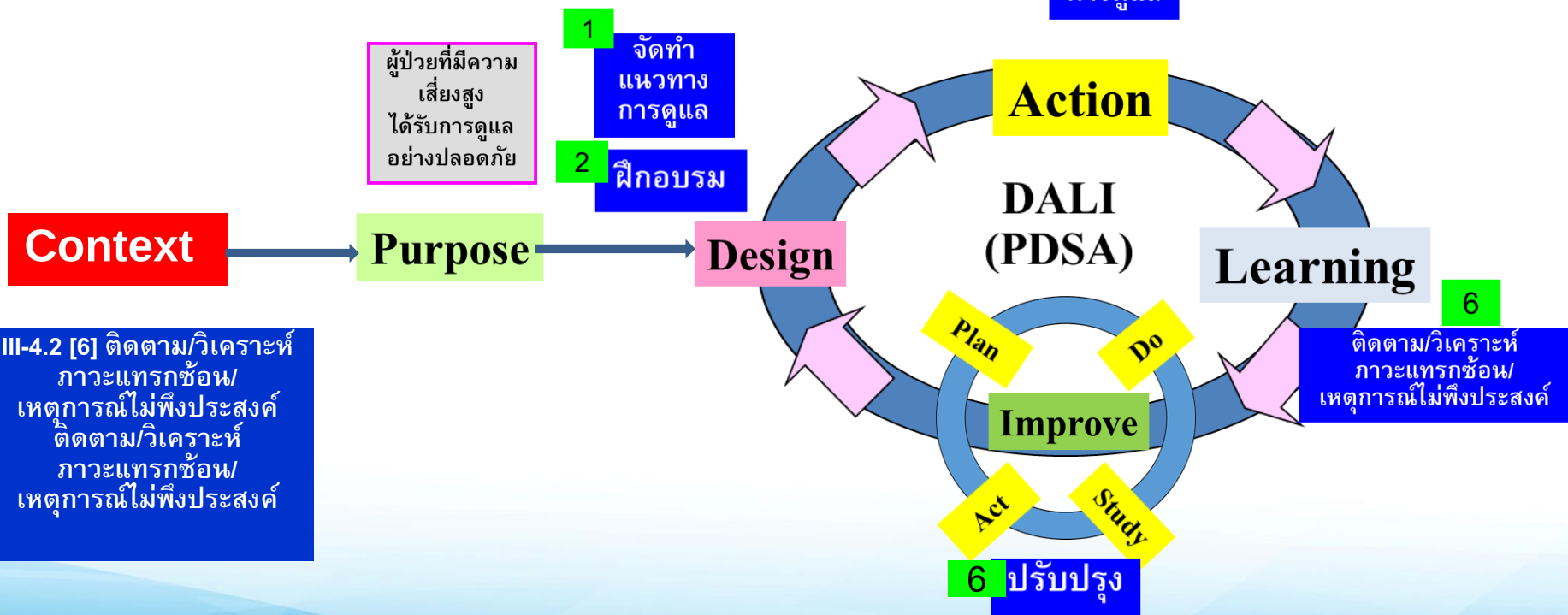
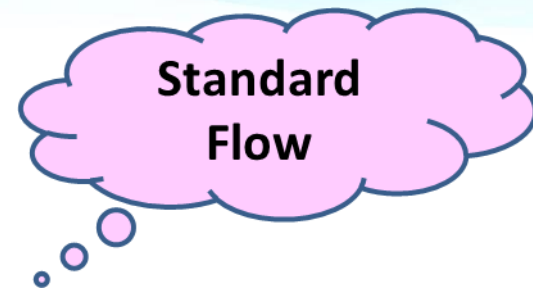
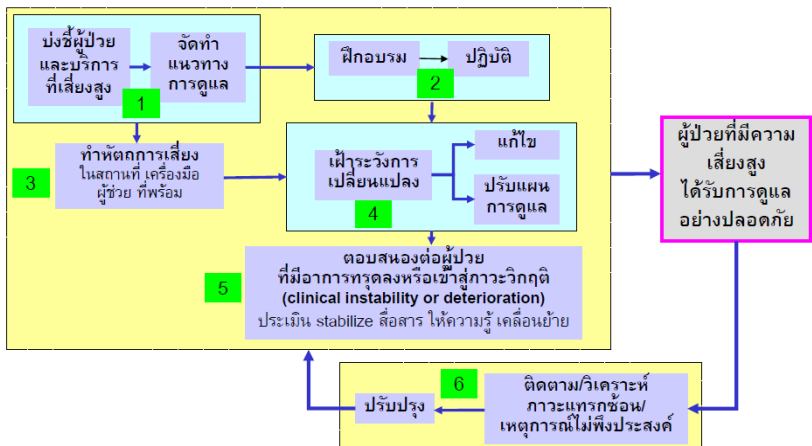


III - 4.2 การดูแลผู้ป่วยและการให้บริการที่มีความเสี่ยงสูง (Care of High-Risk Patients and Provision of High-Risk Services)

ทีมผู้ให้บริการสร้างความมั่นใจว่าจะให้การดูแลผู้ป่วยที่มีความเสี่ยงสูงและให้บริการที่มีความเสี่ยงสูงอย่างทันทั่วทั้งที่ ปลอดภัย เหมาะสม ตามมาตรฐานวิชาชีพ.



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



III-4.2 [6] ติดตาม/วิเคราะห์ภาวะแทรกซ้อน/เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ติดตาม/วิเคราะห์ภาวะแทรกซ้อน/เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์

Criteria รู้เกณฑ์ : ถอดรหัสมาตรฐาน



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

ประเด็น	ถอดรหัสมาตรฐาน	
Standard Intent		
Process Customer		
Value to Customer		
Process Owner		
Process	1 → 2 → 3 → 4 → 5	
Process Requirement	Process	Process Requirement
	2.ฝึกอบรม ปฏิบัติ	
	4.เฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลง	
	4.แก้ไข ปรับแผน	
	5.ตอบสนองต่อผู้ป่วยที่มีอาการทรุดลง	

การระบุ process requirement (สิ่งที่คาดหวังจากกระบวนการ) ที่ชัดเจน

ทำให้มีหลักในการออกแบบกระบวนการทำงานและใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ควรจะเป็น

การวิเคราะห์ process requirement อาจทำได้โดยใช้ NEWS

(ความต้องการของผู้รับผลงาน, ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ, ความสูญเสีย, ความปลอดภัย/ความเสี่ยง)

1.Recommendation -> Standards



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

WHAT: อ่านข้อเสนอแนะแล้วพิจารณาว่าสอดคล้องกับมาตรฐานข้อใด มาตรฐานเขียนว่าอย่างไร

WHY: มาตรฐานเป็นฐานของการให้ข้อเสนอแนะและการพัฒนา

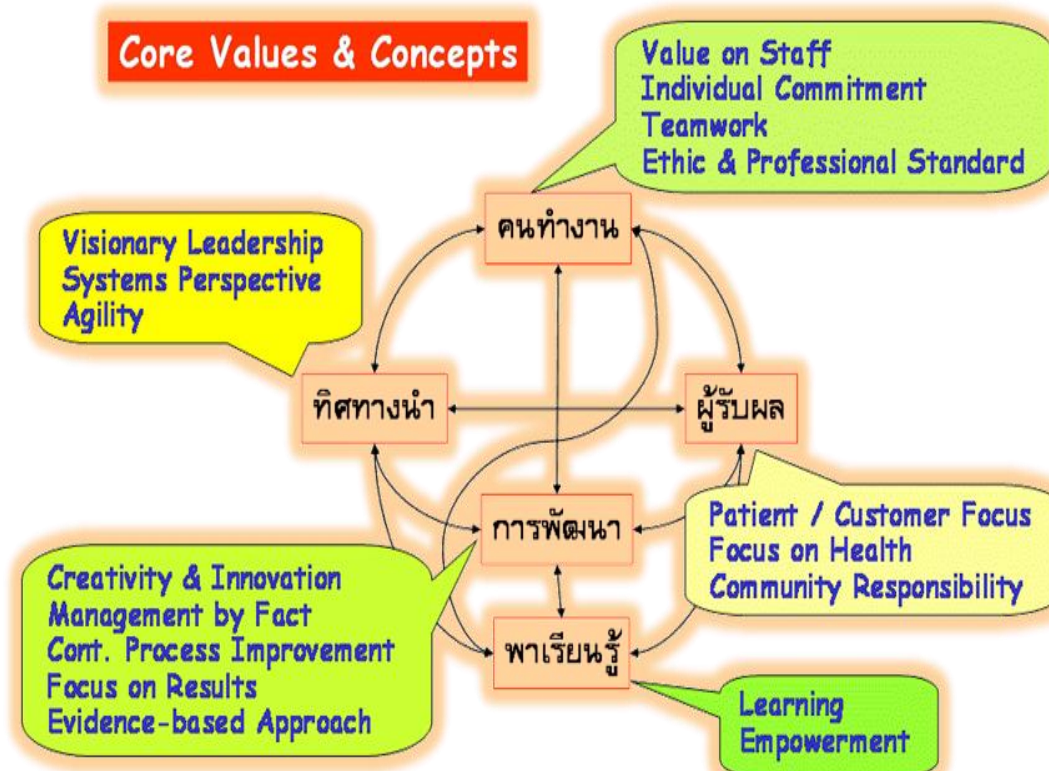
HOW:

- 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:

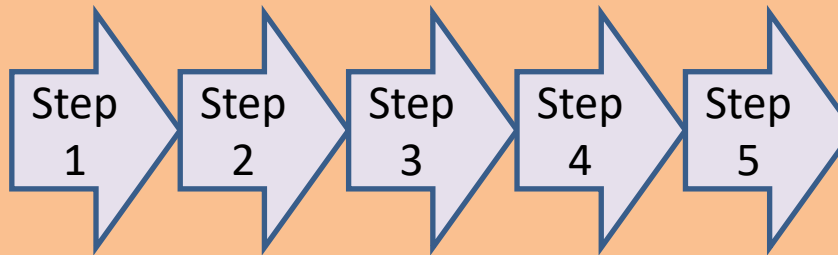
- อะไรคือมาตรฐานที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ (gap)
- การต่อเชื่อมระหว่างขั้นตอนตรงไหนที่ขาดหายไป
- ปัญหาที่เป็นผลของเรื่องนี่คืออะไร
- ปัญหาเกิดขึ้นกับผู้ป่วยหรือบุคลากรกลุ่มใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ปัญหาเกิดขึ้นกับจุดบริการใดเป็นพิเศษหรือไม่
- ปัญหาเกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเป็นพิเศษหรือไม่
- จัดลำดับความสำคัญของปัญหา/โอกาสพัฒนา

Context ดูโจทย์ขององค์กร

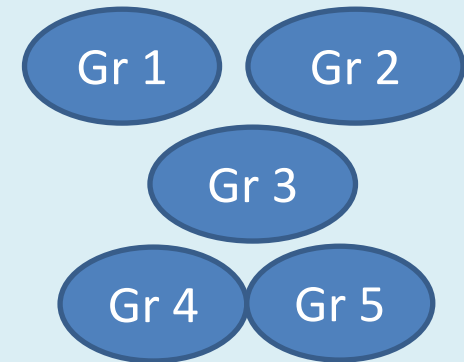


สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

Standards



Target Population



การทำความเข้าใจโจทย์ขององค์กรให้ชัดเจน จะทำให้ออกแบบ
ระบบงานได้อย่างเหมาะสม ตรงประเด็น และปัญหาสำคัญได้รับการ
แก้ไขเป็นอันดับต้นๆ

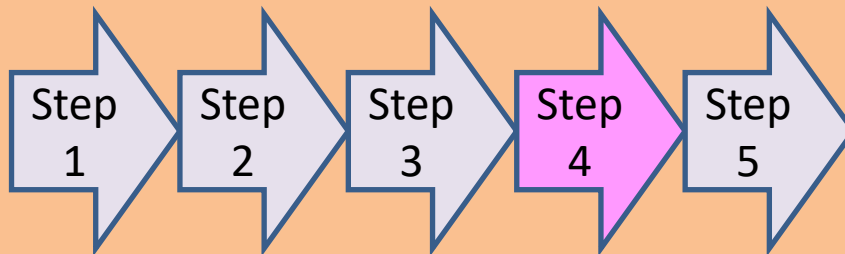
Context ดูโจทย์ขององค์กร



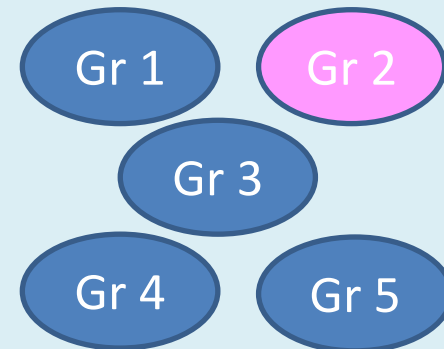
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

- ☞ 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

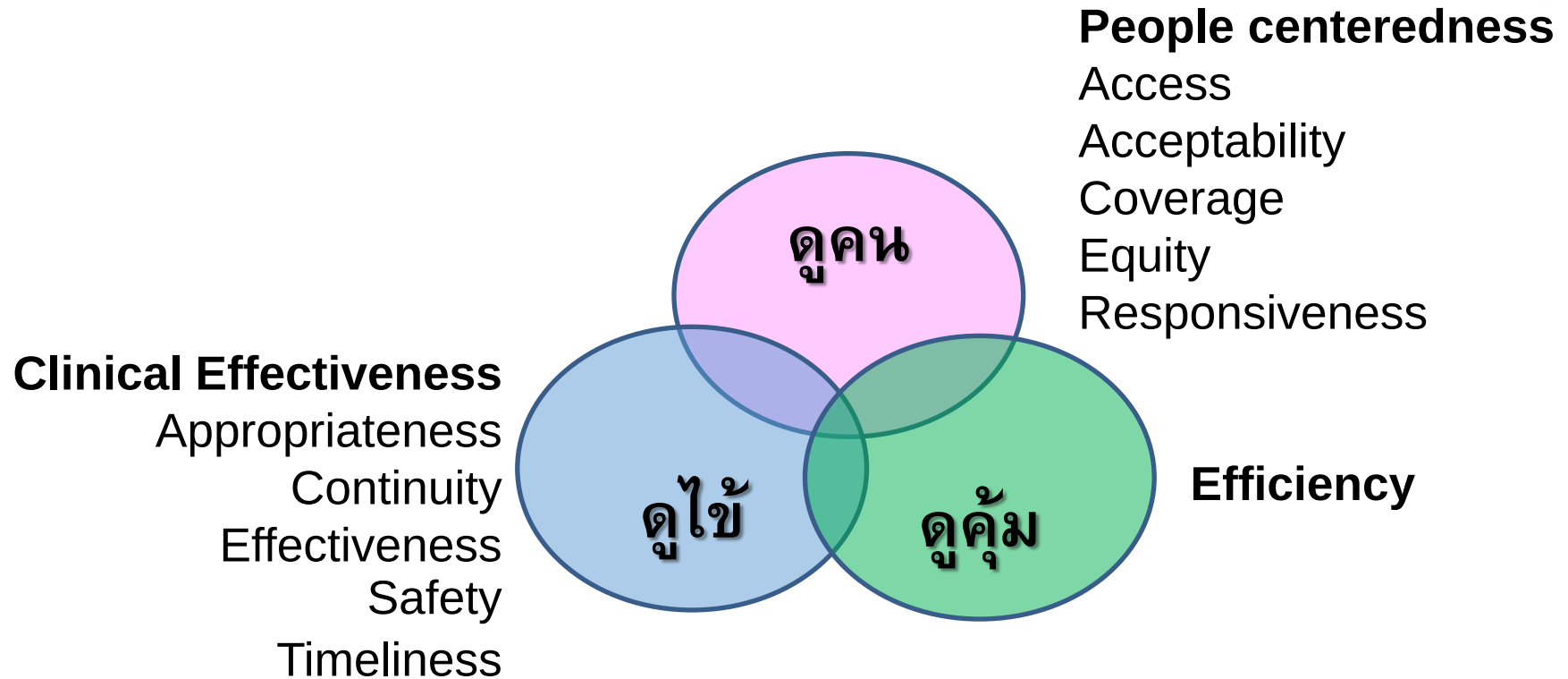
HOW:

- 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:

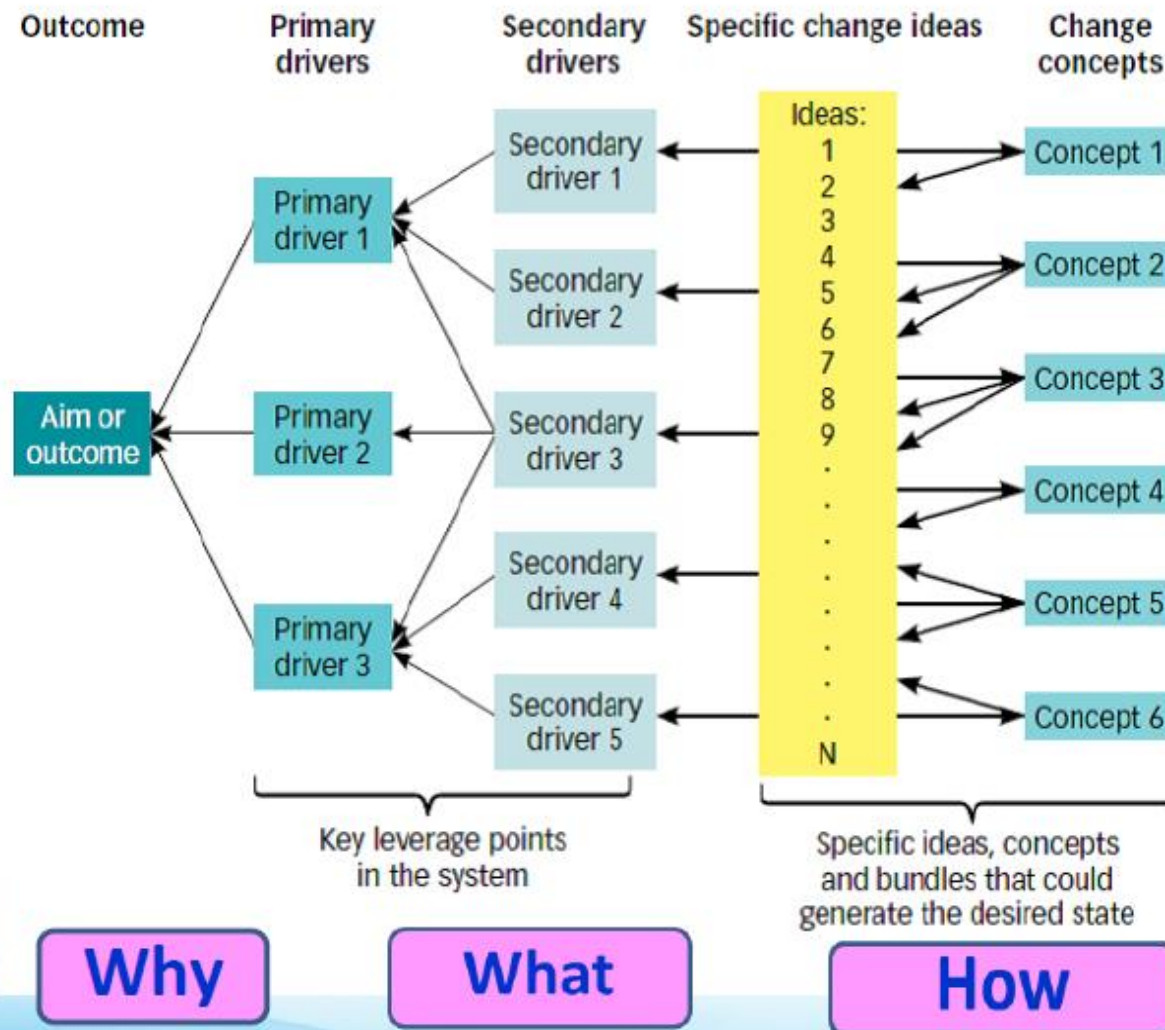
- ใช้ template ในลักษณะของ tree diagram
- ระดมสมองว่าในอะไรเป็น driver เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย แล้วจัดกลุ่ม/จำแนก เป็น primary & secondary driver (เป็นระดับหลักการ)
- ระดมสมองว่าในแต่ละ driver มีแนวคิดการปรับเปลี่ยนหรือ action อะไรบ้าง
- กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

Driver Diagram & Change Concepts



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

Conceptual view of a driver diagram / FIGURE 2



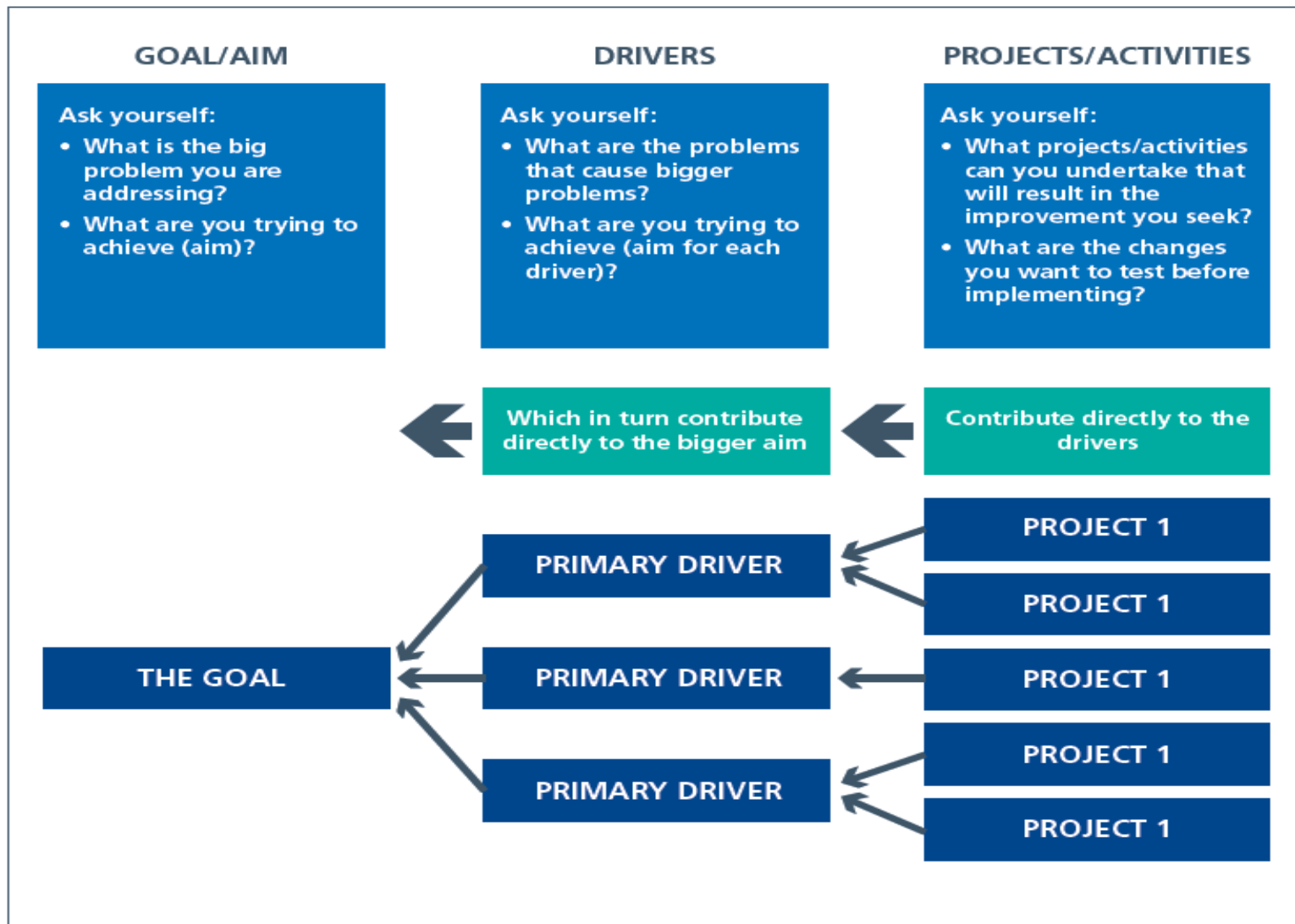
แนวคิดการออกแบบ/การเปลี่ยนแปลง

- Evidence-based/CPG
- Technology
- Organizational knowledge
- Value to patient/customer
- Agility/flexibility
- Safety/Risk-based thinking
- Quality dimension
- Consistency
- Simplicity
- Visual management
- **Human factor engineering**
- Human-centered design
- Humanized healthcare
- Lean thinking
- Manage variation
- Work environment

Driver diagram showing goal/aim, drivers & projects



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



Theory of Improvement: Brings Together Two Types of Knowledge

- Protocols/
Guidelines
- Standards
- Clinical
Pathways

Evidence-based
Subject Matter
Knowledge

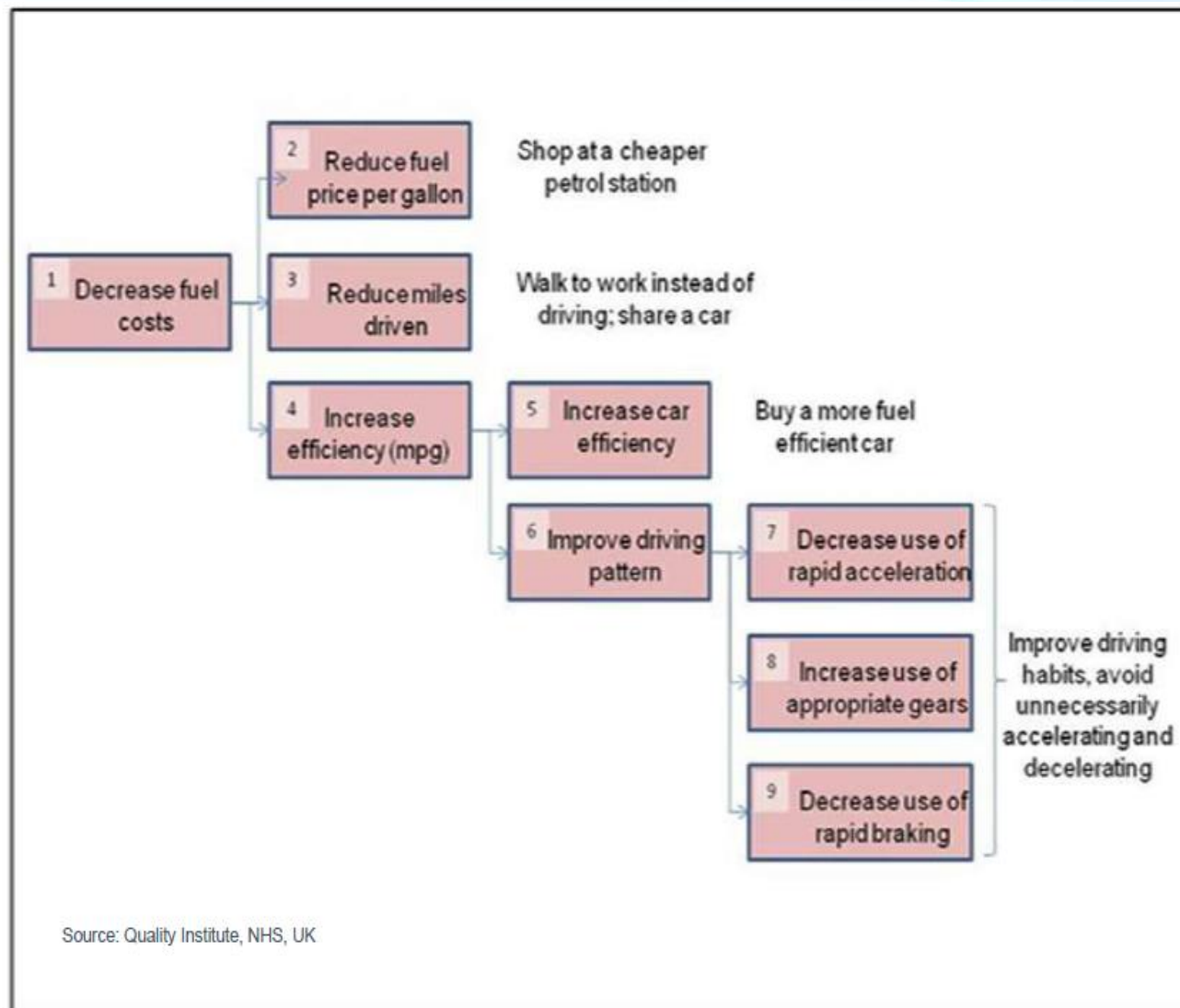
Improvement

Implementation
Knowledge

- **Psychology:**
Motivation/
Leadership of Change
- **Systems View** see
an organization as a
system
- **Understand
Variation** & using
Data for Improvement
- **Learning** : Adapting
Design based on
experience

W E Deming and Associates in Process Improvement

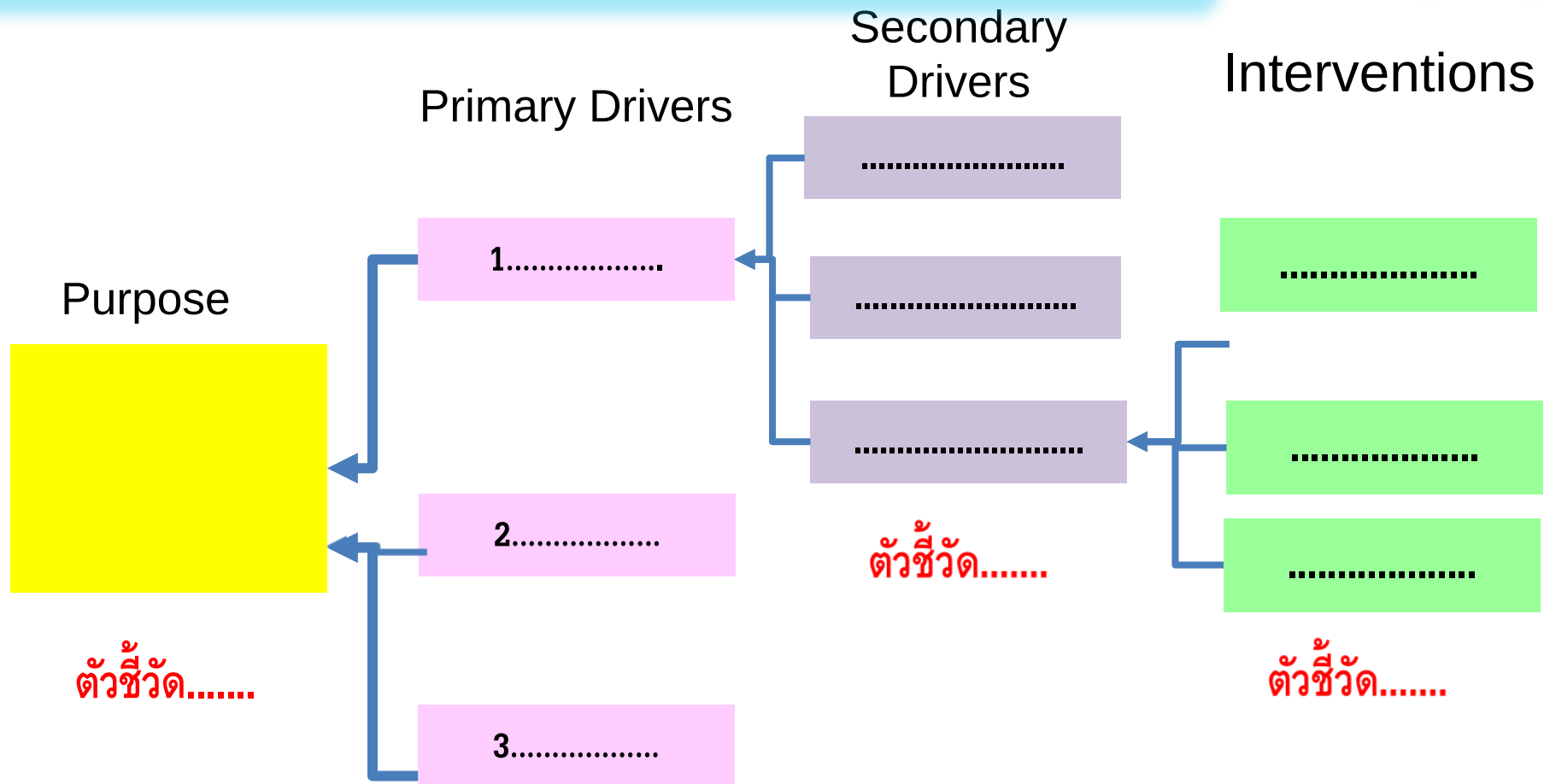
Basic Driver Diagram



ตั้งเป้า วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน และกำหนดตัววัดโดยใช้ Driver Diagram



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



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



Scheduling & Pre-Visit

Success is...

Efficiently scheduling the appointment and ensuring they arrive promptly as scheduled.

CS Team

- Manage the call in a professional and friendly manner
- Proactively schedule based on the practices needs and goals
- Set the stage for a great visit

Automated

- Remind /confirm appointment via email and SMS

Arrival & Check-In

Success is...

Client and patient are greeted like family, efficiently checked in, and made to feel as comfortable as possible in the lobby.

CS Team

- Warmly greet client and patient by name
- Confirm expectations for today's visit
- Confirm contact information
- Ensure client and patient are comfortable
- Offer the client refreshments and the patient treats

Medical Team

- Confirm exam room is clean and stocked

Transition to Exam Room

Success is...

In a timely manner, escorting the client and patient into a clean and comfortable exam room; setting the stage for a great wellness exam.

CS Team

- Escort client and patient to exam room
- Introduce room technician

Medical Team

- Take history and confirm use of preventative
- Inquire whether client has any questions or concerns besides those already noted

Wellness Exam

Success is...

Performing a thorough and well-articulated exam, ensuring the patient remains fear-free, and developing a rapport with the client.

Medical Team

- Perform a thorough exam, explaining things along the way
- Use fear-free techniques to limit patient FAS
- Answer listed client questions and solicit for more
- Inquire about other pets in household
- Set expectation of timing for next visit

Check Out & Departure

Success is...

The client thinking "that was money well spent," having all their questions answered, and knowing when their next visit is scheduled.

CS Team

- Review invoice and accept payment
- Confirm client's questions were answered
- Schedule patient's next visit
- Escort client and patient to exit and assist to vehicle if needed

Post-Visit

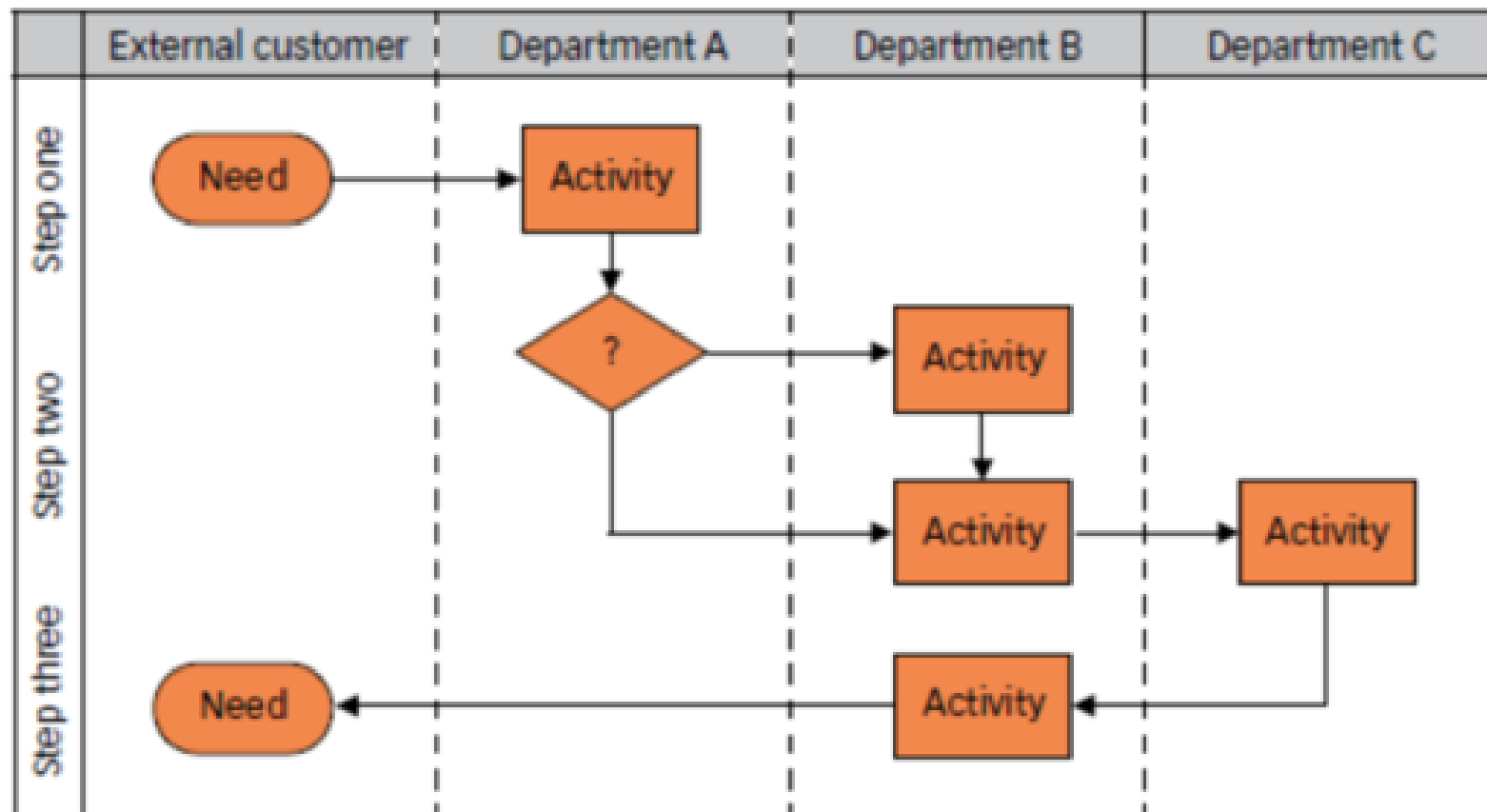
Success is...

Confirming whether the client had a great experience and reminding them of the patient's next visit.

Automated

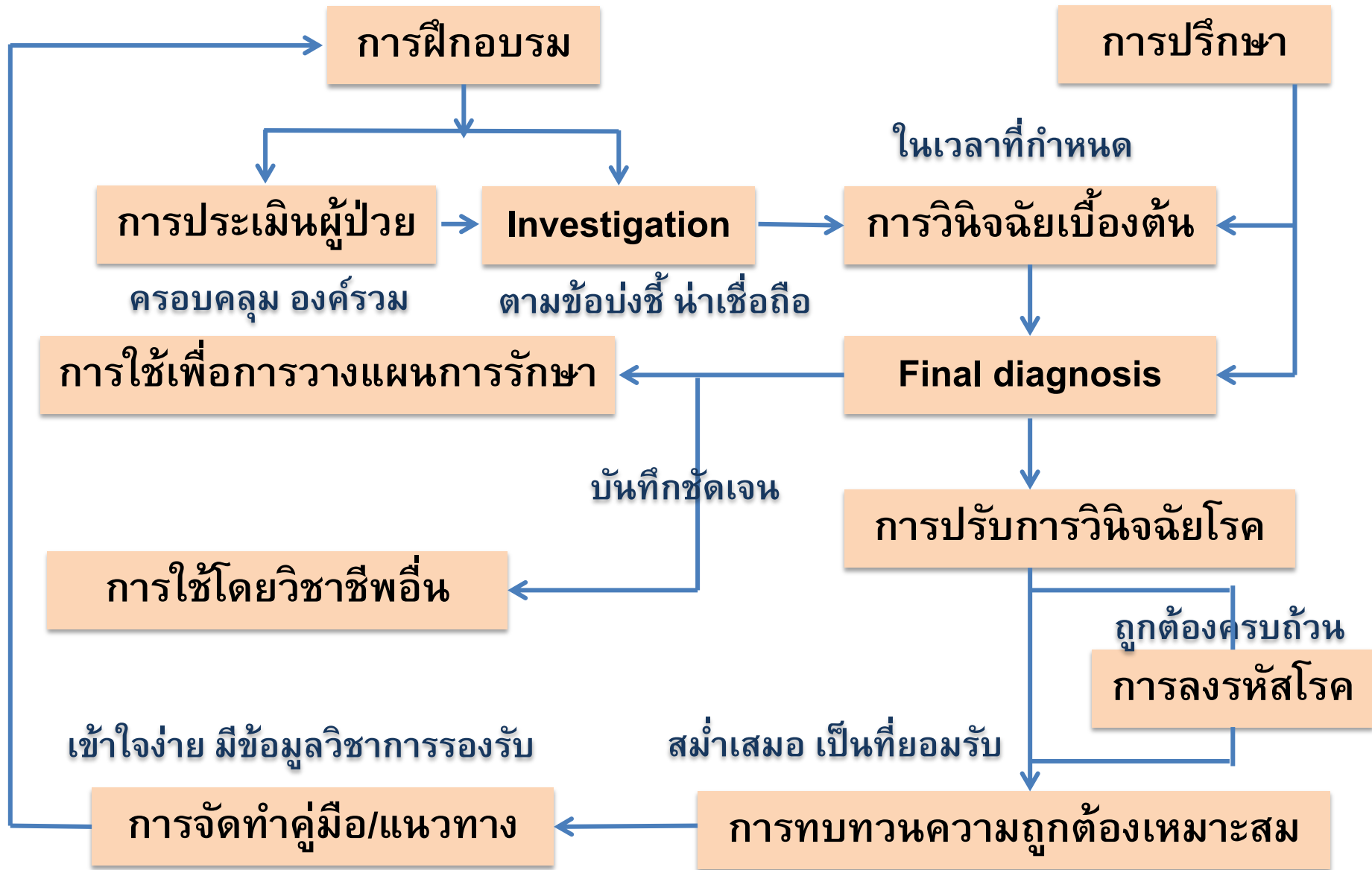
- Satisfaction survey is sent 24-hours after visit
- Email and SMS reminders sent prior to next scheduled visit

Deployment flowchart example / FIGURE 5



Key process การวินิจฉัยโรค

ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาได้ตลอดเวลา



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

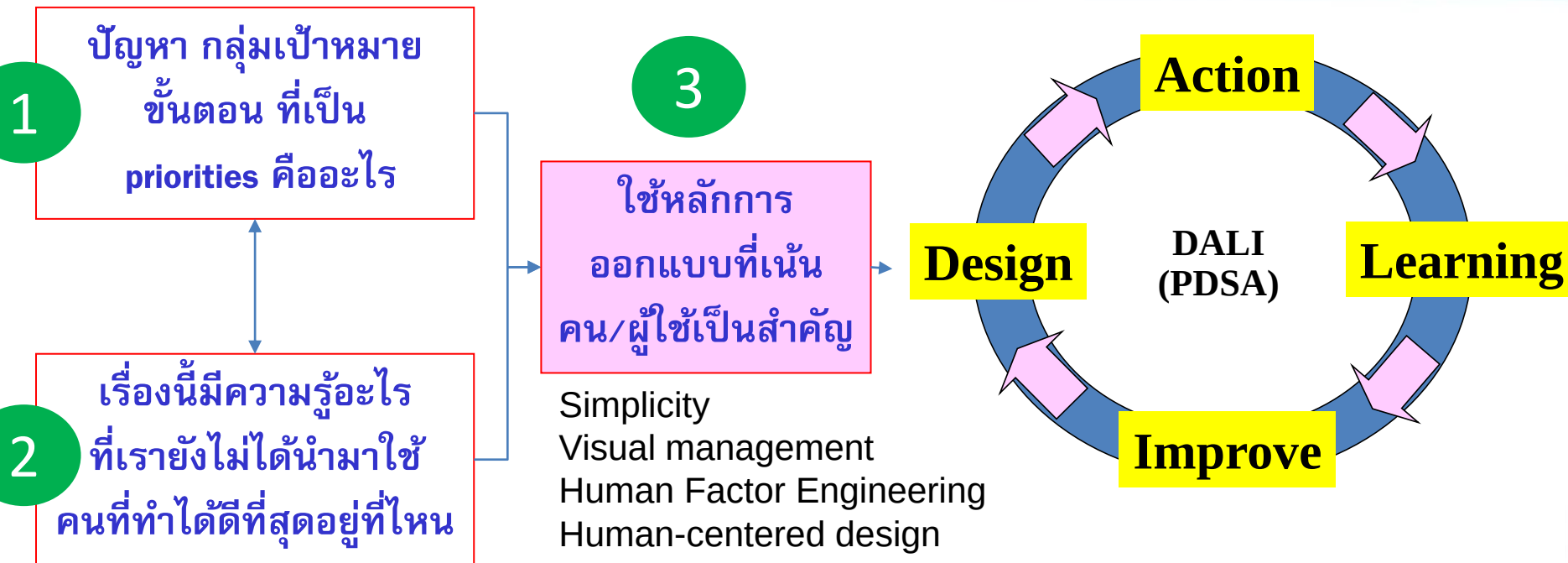
N ความต้องการของผู้รับผลงาน

E ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ

W ความสูญเสียเปล่า

S ความปลอดภัย/ความเสี่ยง

Process Design



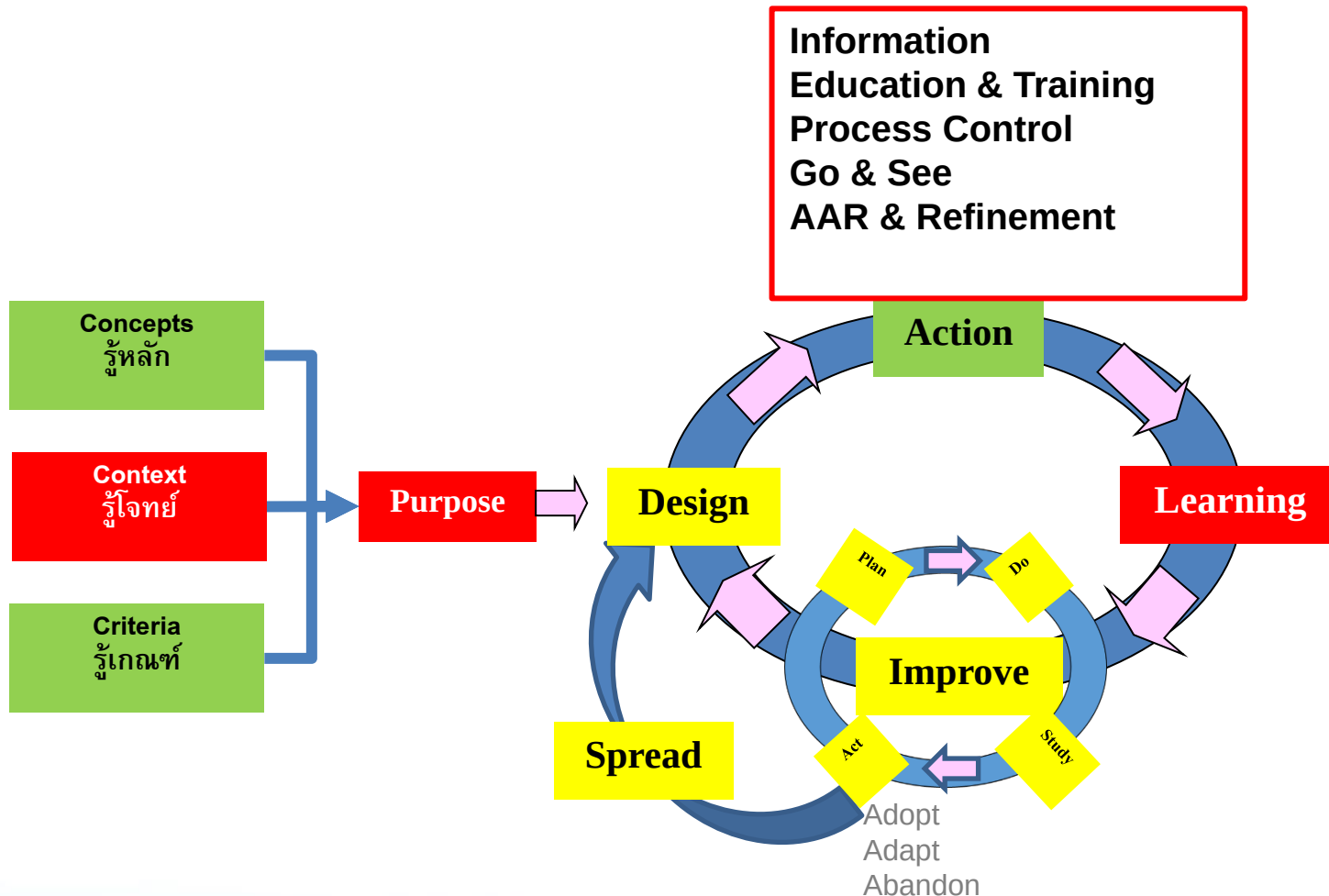
Explicit & Tacit knowledge

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

6. Process Deployment นำกระบวนการไปปฏิบัติ



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



6. Process Deployment นำกระบวนการไปปฏิบัติ



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

- **Information**

- คู่มือการปฏิบัติงานที่ user friendly และเป็นปัจจุบัน
- การเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น ณ จุดใช้งาน

- **Education & Training**

- การฝึกอบรมความรู้และทักษะที่จำเป็น ทั้ง technical & non-technical skill

- **Process Control**

- กลไกการรับรู้การปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้
- การใช้ process indicator เพื่อควบคุมกระบวนการ

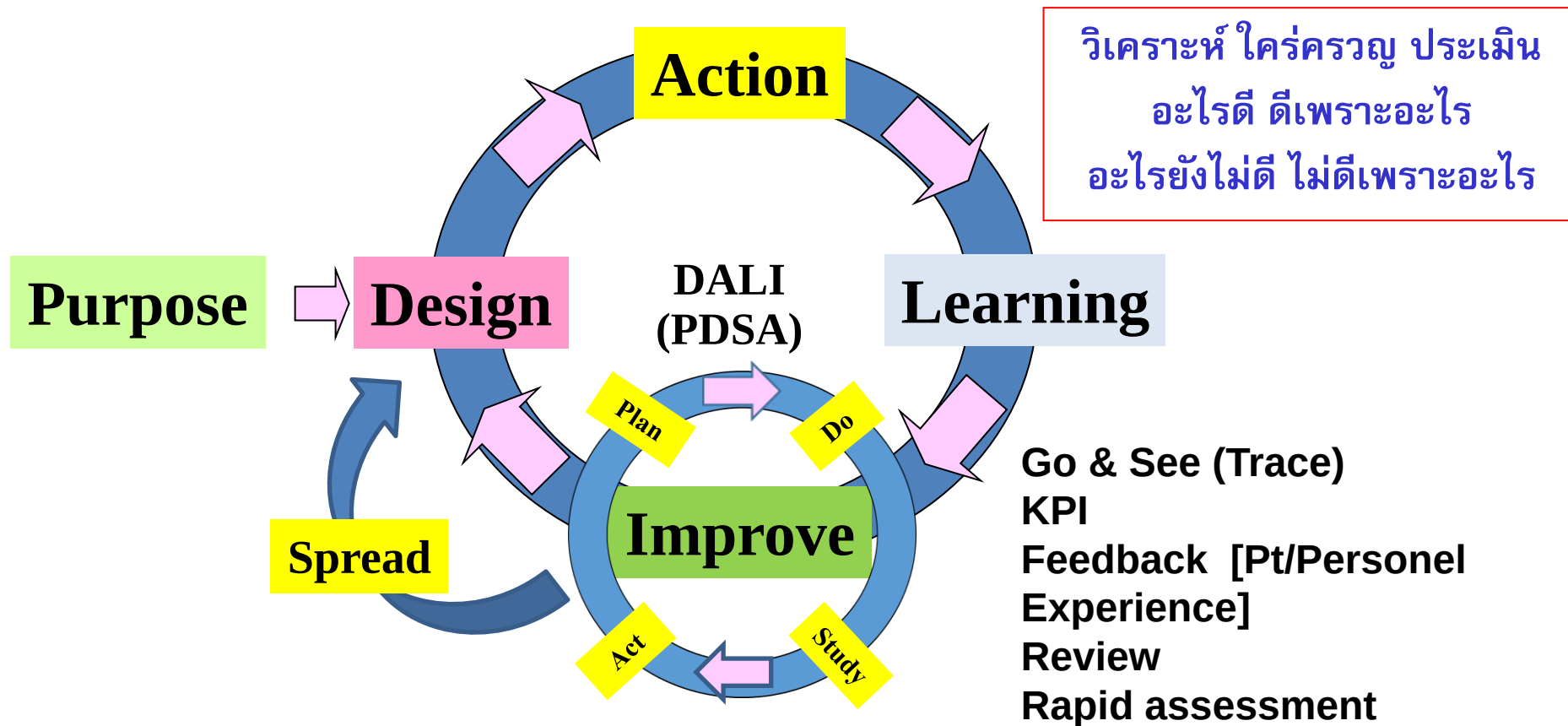
- **Go & See**

- การไปร่วมเรียนรู้และแก้ปัญหากับผู้ปฏิบัติงานที่หน้างาน

- **AAR & Process Refinement**

- การทบทวนปัญหาหลังปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

7. Deployment -> Learning & Feedback Loop



7. Performance Assessment & Learning



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
 - โครงการตรวจการพัฒนาที่เกิดขึ้นกับทีมงาน (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
 - 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
- สิ่งที่ต้องตระหนัก
 - ถ้าต้องการรับฟังข้อมูลให้ได้มาก ให้หลีกเลี่ยงการอธิบายหรือชี้แจง

Rapid Assessment



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

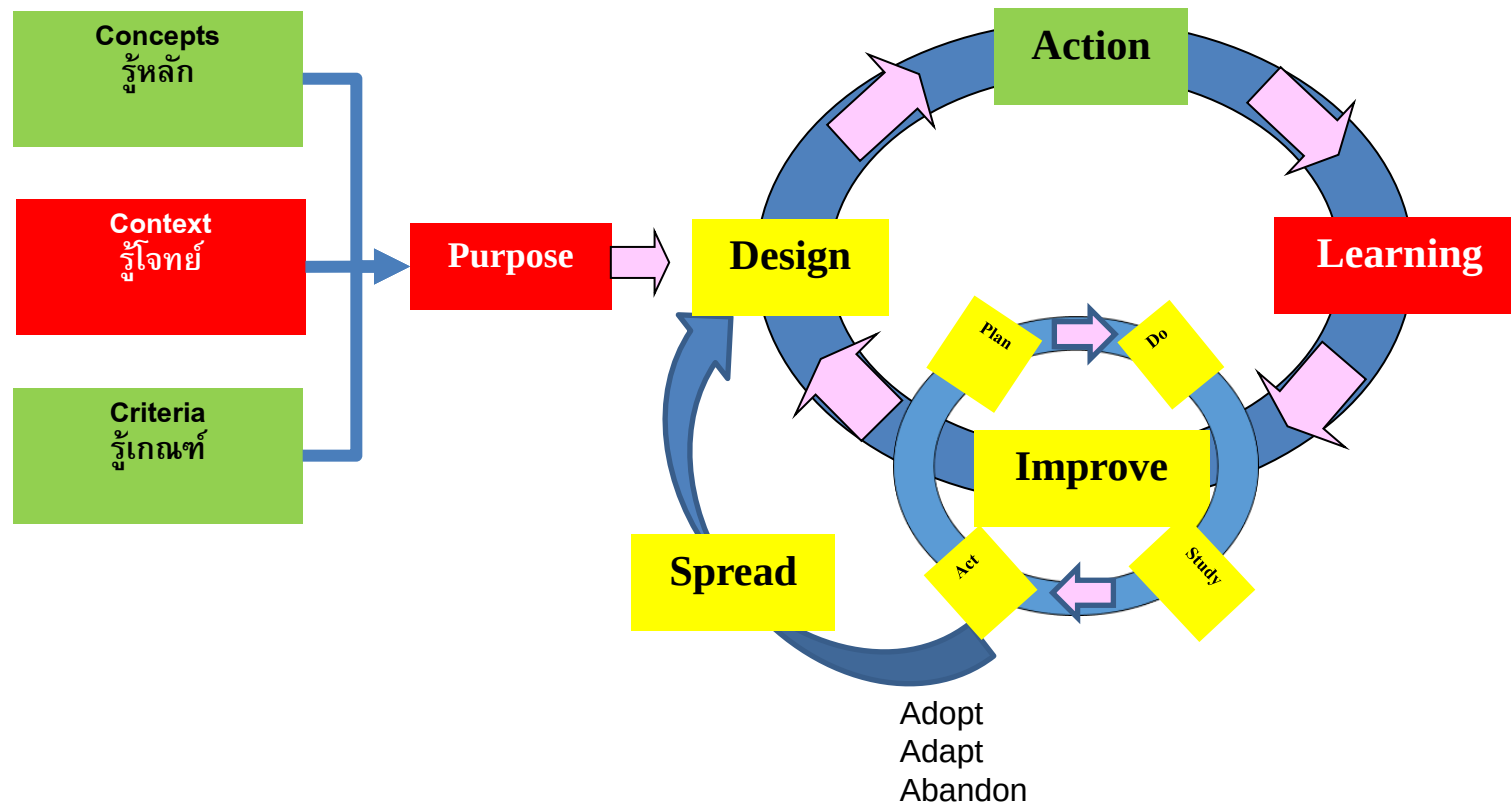
HOW

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

8. Performance Improvement



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



PDSA Cycle for Learning & Improvement (Shewhart Cycle)



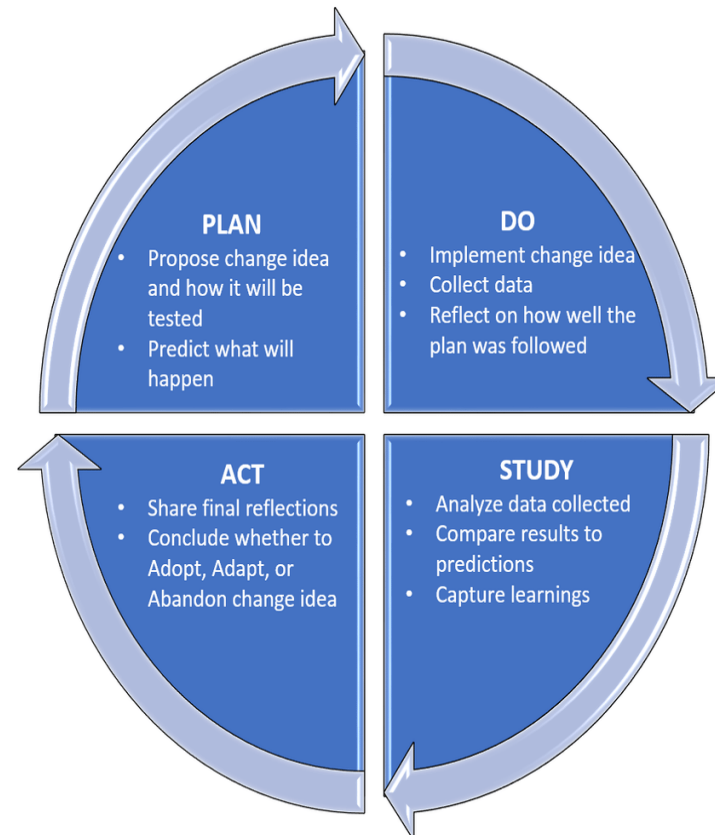
สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

Plan

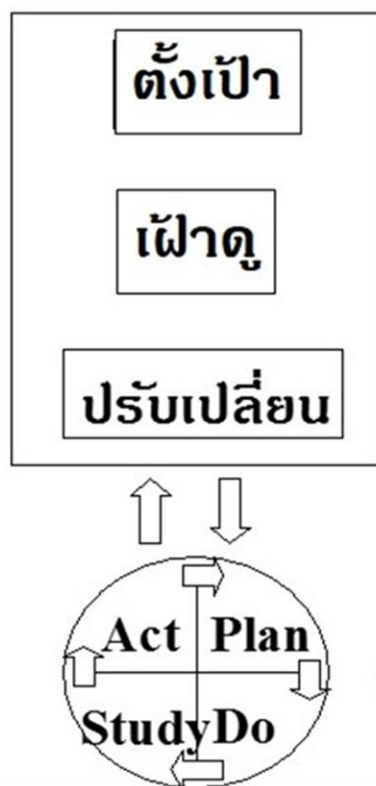
- Define the **objective**
- Propose **change idea**
- Plan to test the change idea

Act

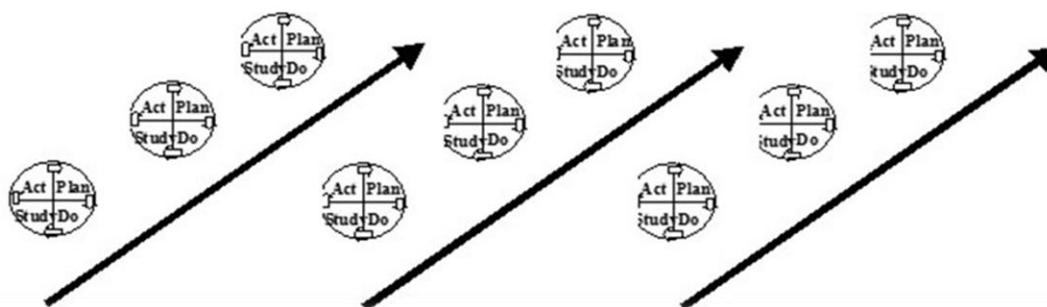
- Share final reflection
- Conclude whether to ADOPT, ADAPT, or ABANDON the idea



IHI Improvement Model

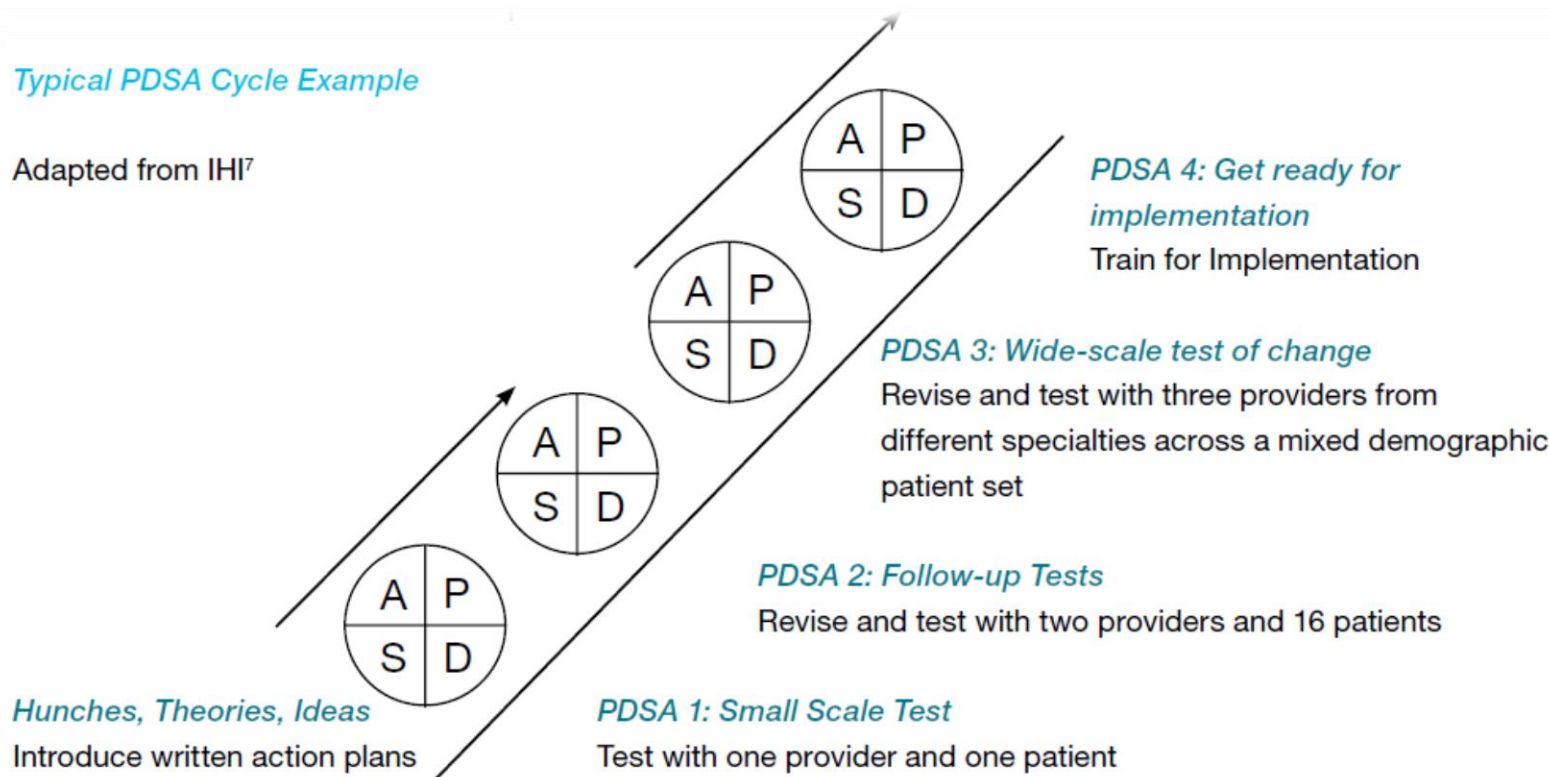


เน้นการทดสอบขนาดเล็ก
ทดสอบต่อเนื่อง
ทดสอบหลายเรื่องพร้อมกัน



Typical PDSA Cycle Example

Adapted from IHI⁷

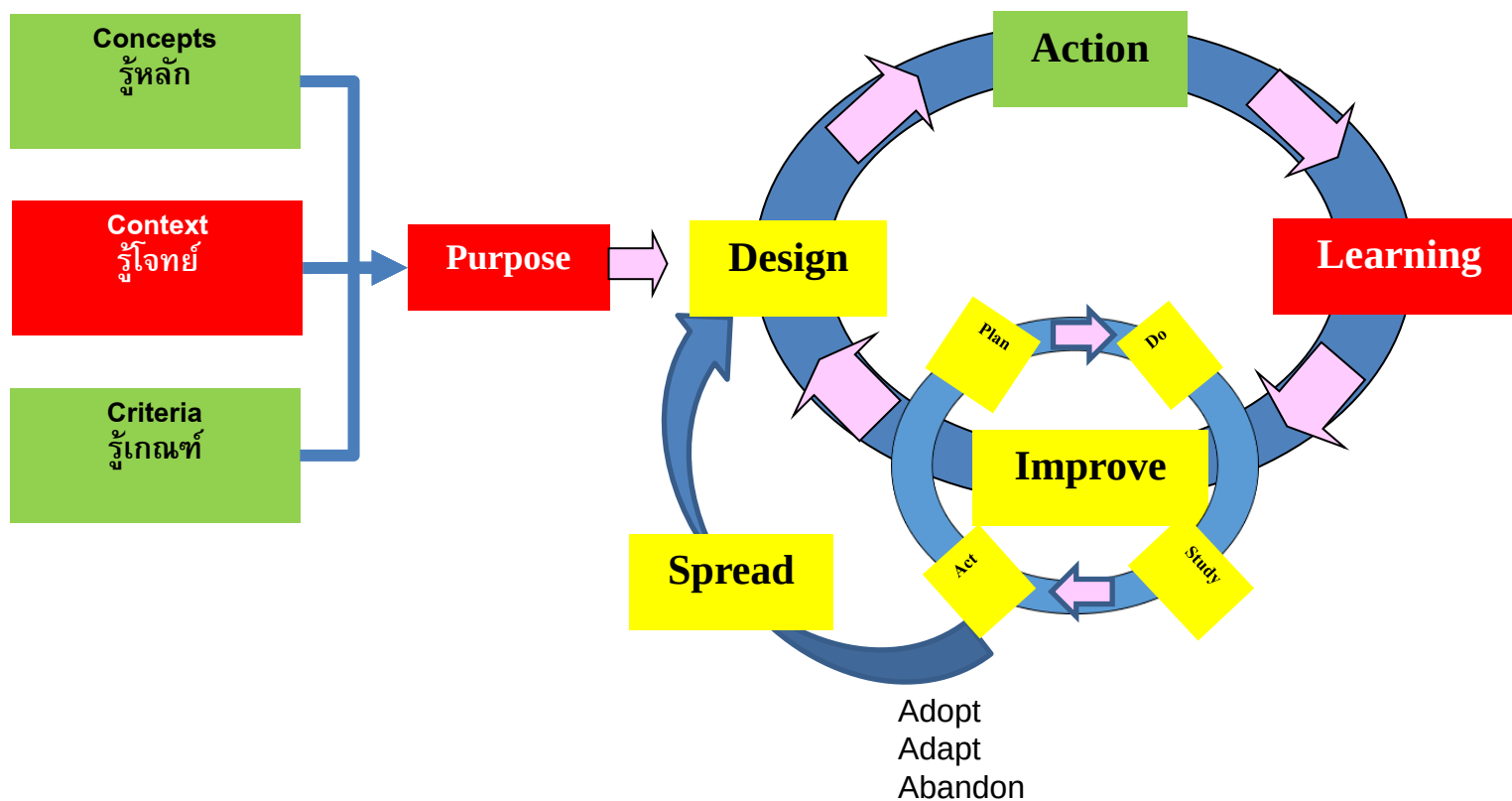


<http://www.hqontario.ca/Portals/0/Documents/qi/qi-change-concepts-and-ideas-primer-en.pdf>

9. Spread การขยายผล



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



Spread Planner



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

Leadership for Spread

- การปรับปรุงเรื่องนี้เป็น key strategic initiative ขององค์กรหรือไม่?
- มีผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการขยายผลหรือไม่?
- มีบุคคลหรือทีมงานที่จะจัดการกิจกรรม day-to-day spread หรือไม่?
- เป้าหมายหรือแรงจูงใจขององค์กรสอดคล้องกับระบบใหม่นี้หรือไม่?

Set-Up for Spread

- ใครเป็นกลุ่มเป้าหมาย (เช่น หน่วยงานไหน ผู้ป่วยกลุ่มไหน)?
- มีหน่วยนำร่อง (pilot site) ที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ที่ไหนบ้าง?
- ใครเป็นกลุ่มสำคัญที่จะตัดสินใจรับเรื่องนี้ไปปฏิบัติ?
- กลยุทธ์ที่จะขยายผล
 - ขยายบางองค์ประกอบไปทุกหน่วย หรือทุกองค์ประกอบไปบางหน่วย
 - ความสัมพันธ์กับหน่วยนำร่อง
 - มี champion แล้วหรือต้องพัฒนาขึ้น (ที่ระดับผู้นำและระดับรากหญ้า)

Set-Up for Spread (ต่อ)

- แผนสื่อสารสองทางระหว่างหน่วยที่รับขยายผลกับหน่วยนำร่อง?
- แนวทางการให้รางวัลและคำชื่นชมในการเข้าร่วมและสร้างความก้าวหน้า?
- ทรัพยากรที่มีอยู่?

Strengthening the Social System

- ใครจะเป็นผู้ส่งสารหลักในการอธิบายระบบใหม่กับกลุ่มเป้าหมาย?
- การใช้ CoP จะช่วยในการขยายผลได้หรือไม่?
- สิ่งที่คุณหน้างานกังวลคืออะไร จะช่วยให้เห็นภาพใหญ่และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานอย่างไร?
- เครื่องมือและวิธีการที่หน่วยนำร่องใช้ได้ผลมีอะไรบ้าง จะถ่ายทอดไปยังทีมอื่นอย่างไร จะสร้างสิ่งแวดล้อม “all teach, all learn” อย่างไร จะส่งเสริมให้ทีมนำร่องเรียนรู้จากทีมใหม่อย่างไร?
- ผู้นำจะมีส่วนร่วมและเชื่อมต่อกับทีมด้านหน้าอย่างไร?