



# ค่า คุณภาพ 'ธรรม'

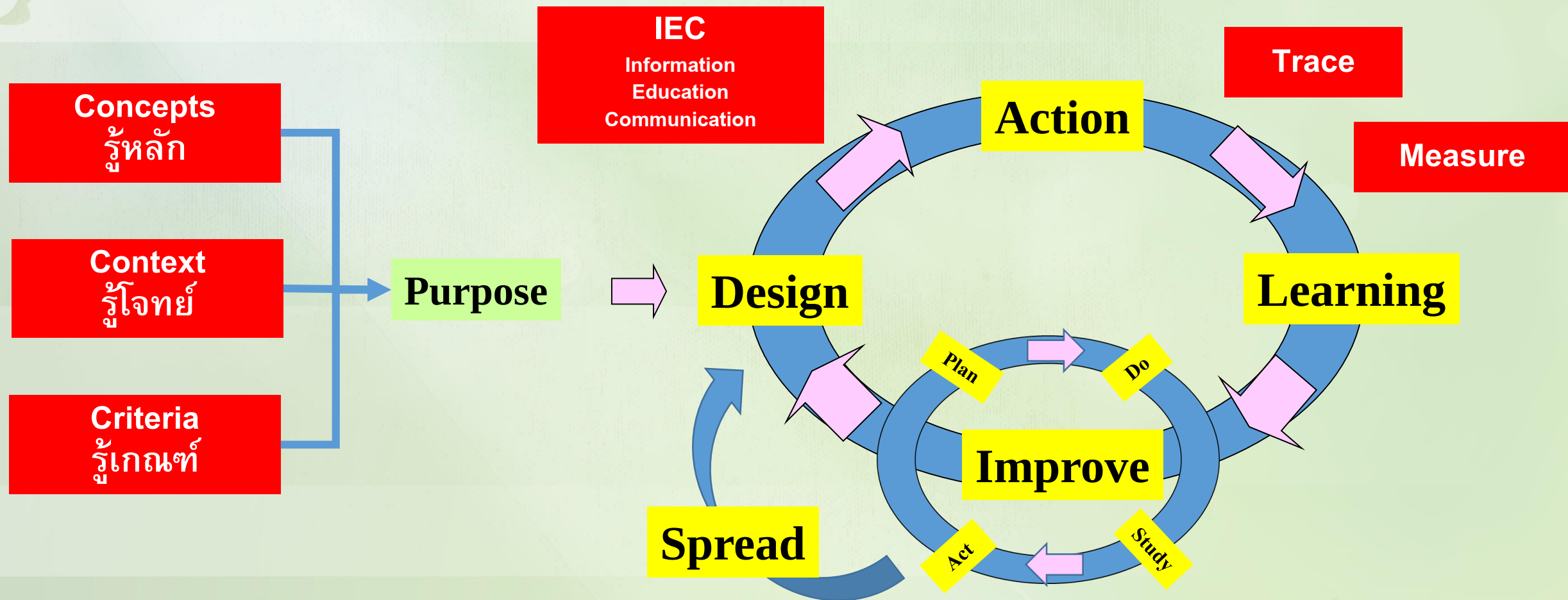
19<sup>th</sup> HA Regional Forum @ Chiangmai

14 มิถุนายน 2561 ศูนย์การประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติฯ

## Effective Standard Implementation

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล  
สงกรานต์ มีชูนี้ก

# วงล้อคุณภาพ 3C - PDSA / DALI





# PDSA/DALI กับ 3P

| PDSA  |                         | 3P          | DALI        |
|-------|-------------------------|-------------|-------------|
| Plan  | Purpose                 | Purpose     |             |
|       | Process design          | Process     | Design      |
| Do    | Process deployment      |             | Action      |
| Study | Performance measurement | Performance | Learning    |
| Act   | Performance improvement |             | Improvement |

# 3C อาจเริ่มจาก C ตัวใดก็ได้

## เริ่มจากการรู้โจทย์

คือการพิจารณา concern ของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน/ระบบงาน

## เริ่มจากการรู้หลัก

คือการพิจารณาความสำเร็จที่ผ่านมามีเกิดจากการใช้หลักการอะไร หรือพิจารณาว่าความล้มเหลวที่ผ่านมานั้นเกิดจากการไม่ใช้หลักการอะไรที่ควรใช้

## Core Values & Concepts รู้หลัก

### Context รู้โจทย์

### Criteria รู้เกณฑ์

## Plan/Design -> Do

Purpose

Process

Performance

Study/Learn

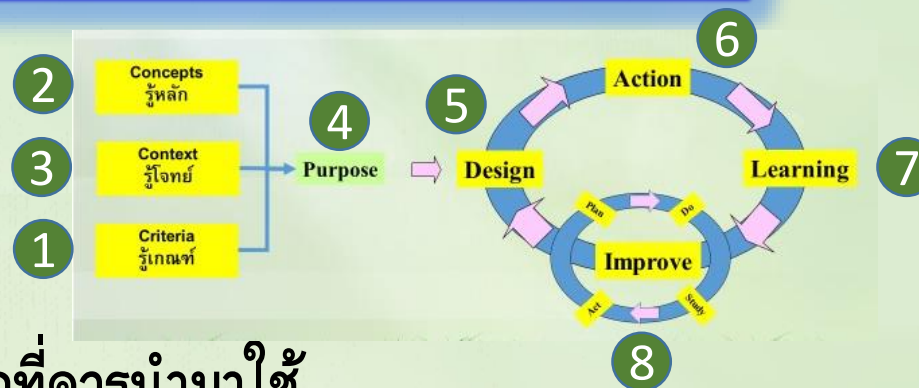
Act/Improve

## เริ่มจากการรู้เกณฑ์

คือการพิจารณามาตรฐานของระบบงาน มาตรฐานวิชาชีพ



# การนำมาตรฐานไปปฏิบัติ



(1) **C**riteria

(2) **C**ore Values and Concepts

(3) **C**ontext

(4) **P**urpose & Drivers

(5) **P**rocess Design

(6) **P**rocess Deployment

(7) **P**erformance assessment and learning

(8) **P**erformance Improvement

(9) **S**pread

ถอดรหัสมาตรฐาน

ค่านิยมและแนวคิดหลักที่ควรนำมาใช้

ดูโจทย์ขององค์กร

ตั้งเป้า และวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน

ออกแบบกระบวนการ

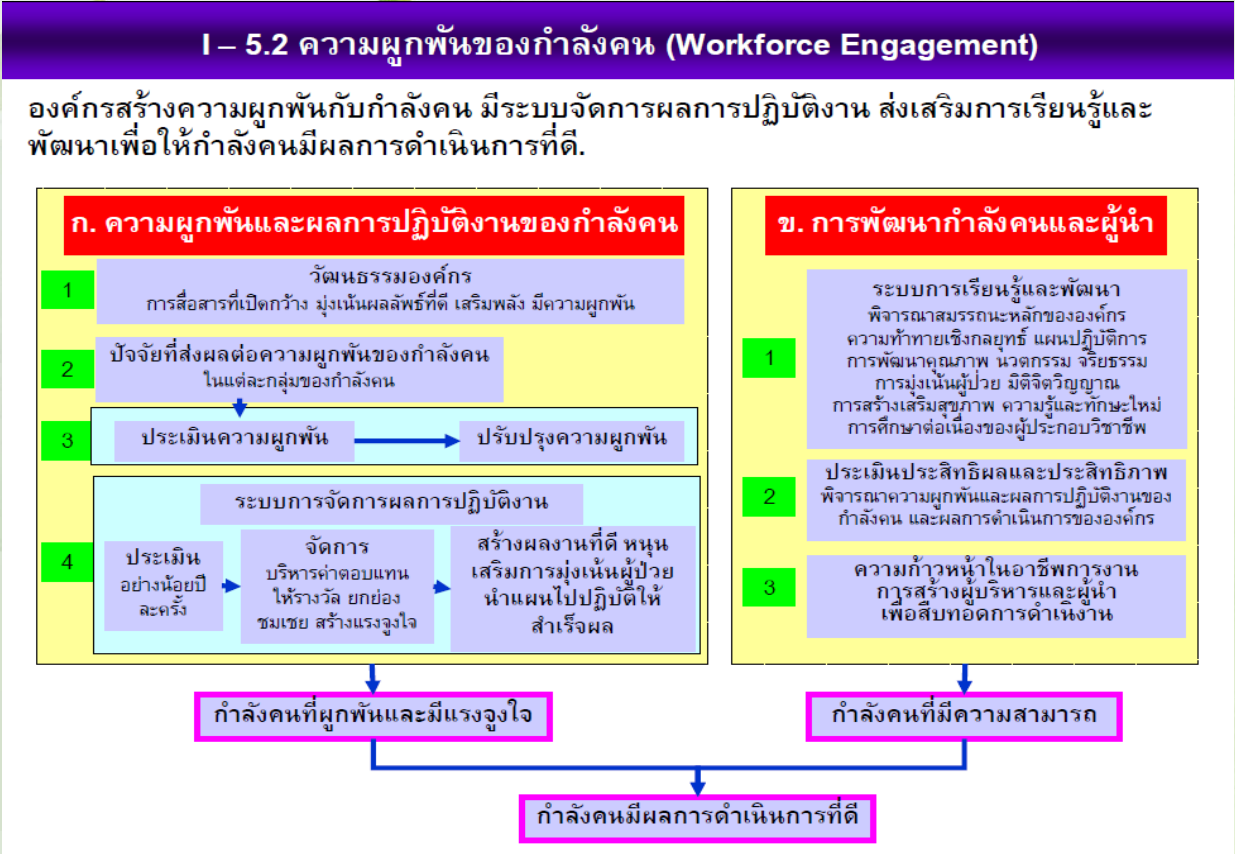
นำกระบวนการไปปฏิบัติ

รับรู้และเรียนรู้ผลการดำเนินการ

การปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น

การขยายผล

# 1. Criteria ถอดรหัสมาตรฐาน



เลือกแผนภูมิมาตีตไว้ที่หัวเตียง  
ดูทุกครั้งก่อนนอนและตอนตื่นเช้า  
ถามตัวเองว่าควรบรรลุเป้าหมายอะไร  
เราได้ตามที่ควรจะได้หรือยัง  
มีจุดสะดุดอยู่ตรงขั้นตอนใด

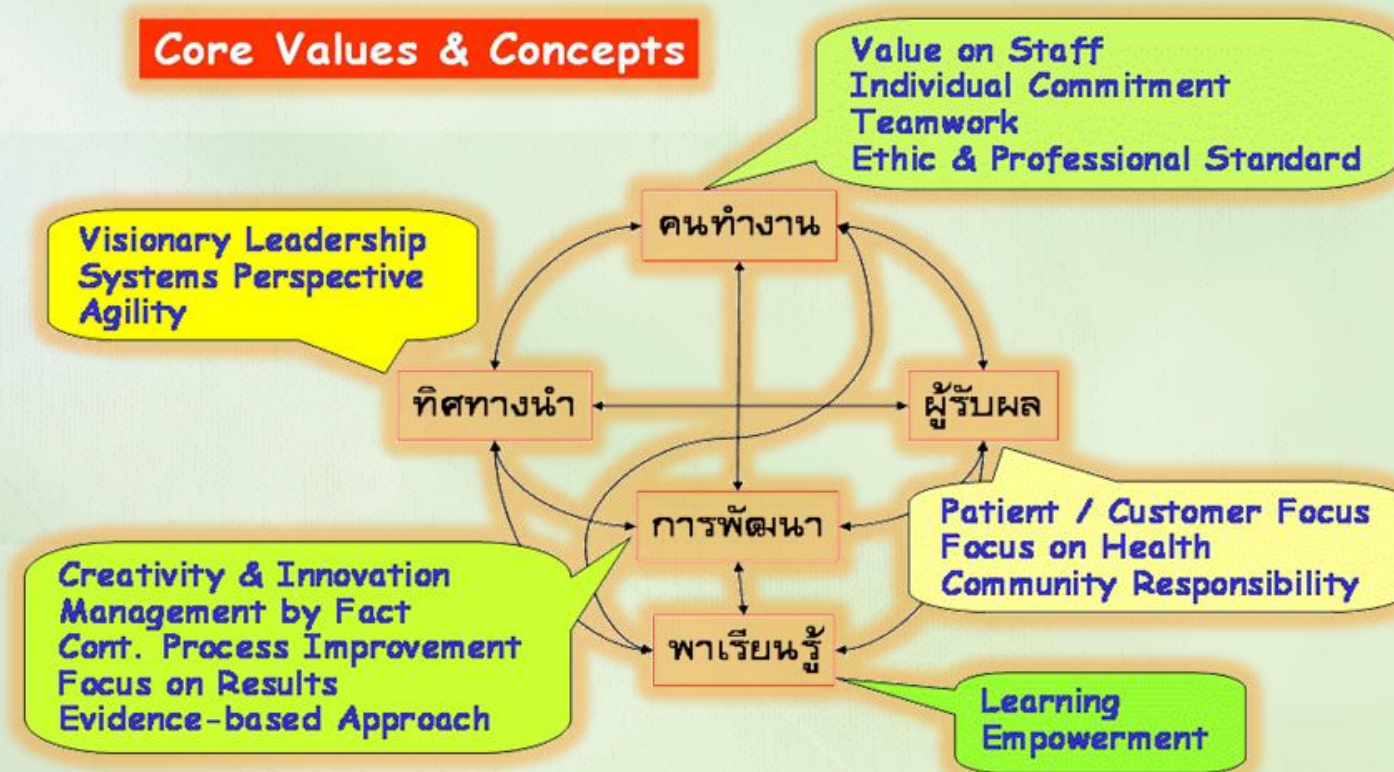
ทำความเข้าใจมาตรฐานโดยพิจารณาจากแผนภูมิและข้อความมาตรฐาน ทำความเข้าใจความเชื่อมโยงของ  
เนื้อความต่างๆ ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และการสะท้อนกลับข้อมูลเพื่อนำมาสู่การปรับปรุง

# 1. Criteria ถอดรหัสมาตรฐาน

| ประเด็น             | ตัวอย่าง                                                                          |                                                 |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Standard intent     | กำลังคนมีความผูกพัน มีแรงจูงใจ และสร้างผลงานที่ดี                                 |                                                 |
| Process customer    | กำลังคน                                                                           |                                                 |
| Value to customer   | สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี สร้างความผูกพัน ให้คุณค่าและความเป็นธรรม               |                                                 |
| Process owner       | คณะกรรมการ HR, ผู้รับผิดชอบงาน HR, หัวหน้าหน่วยงาน                                |                                                 |
| Process             | (2)(3) กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน -> ประเมินความผูกพัน -> ปรับปรุงความผูกพัน |                                                 |
| Process requirement | Process                                                                           | Process Requirement                             |
|                     | กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน                                                   | เป็นปัจจัยที่มีผลจริง มีความเฉพาะกับกลุ่ม สำคัญ |
|                     | ประเมินความผูกพัน                                                                 | เชื่อถือได้ ใช้ประโยชน์ได้ เป็นปัจจุบัน         |
|                     | ปรับปรุงความผูกพัน                                                                | วิธีที่ได้ผล ตรงประเด็น ทัวถึง                  |



## 2. Core Values & Concepts



การพิจารณาว่ามาตรฐานที่กำลังจะนำไปใช้นั้น ควรนำค่านิยมและแนวคิดหลักในข้อใดมาหนุนเสริม ทำให้การปฏิบัติตามมาตรฐานเป็นไปอย่างลึกซึ้งขึ้น ทำให้ค่านิยม แนวคิดหลักฝังลึกเป็นวัฒนธรรมของทีมงาน



# Core Values & Concepts กับความผูกพันของกำลังคน

## Systems perspective

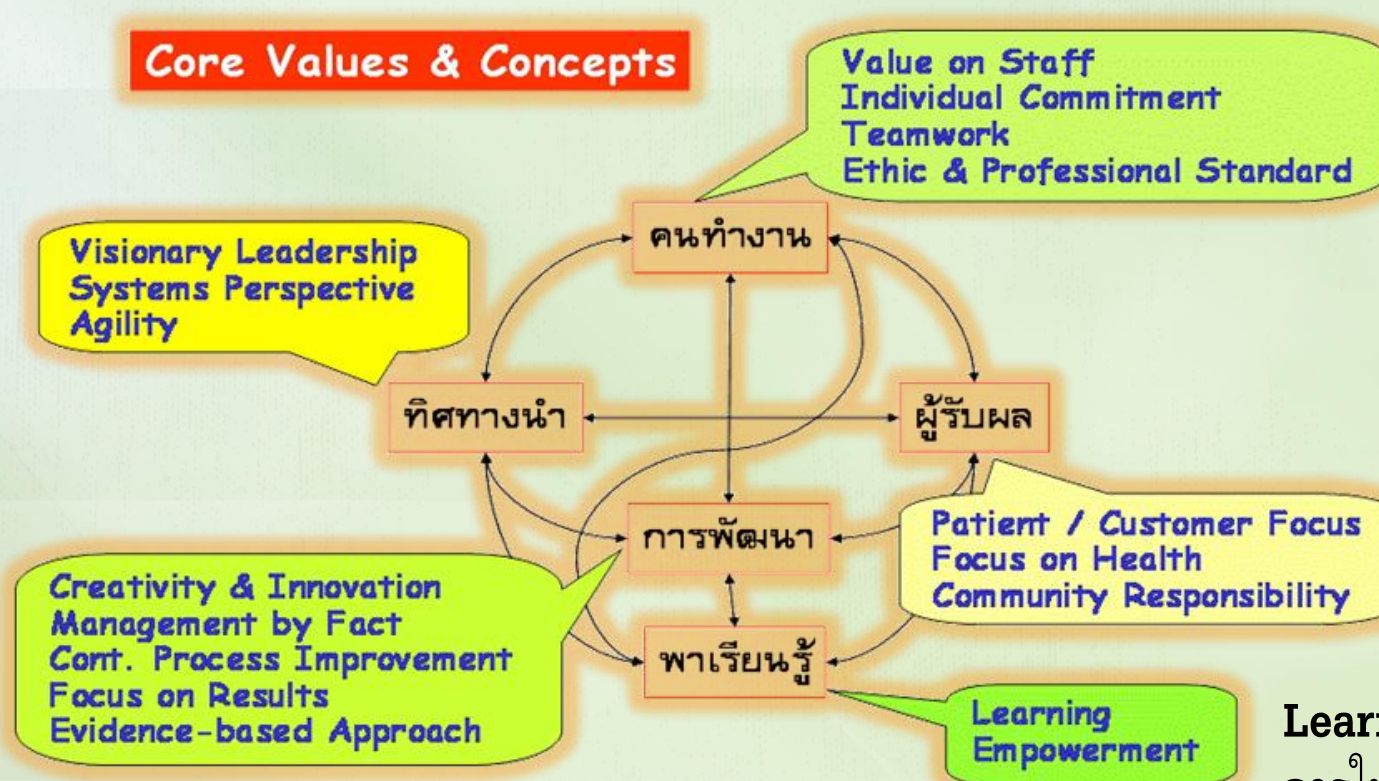
องค์กรเป็นระบบซับซ้อน  
การเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง  
อาจส่งผลกระทบต่อส่วน  
ต่างๆ แตกต่างกันไป

## Management by fact

ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการ  
ตัดสินใจมากกว่าใช้ความรู้สึก

## Focus on results

มุ่งเน้นผลลัพธ์คือคนทุ่มเทให้กับ  
เป้าหมายขององค์กรแม้ไม่มีคนเฝ้าดู



## Value on staff

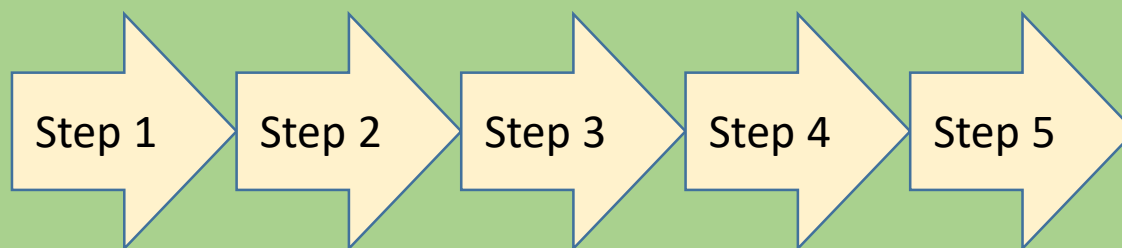
คนเป็นทรัพยากรสินที่มีคุณค่า  
คนที่ผูกพันจะสร้างผลงานที่ดี

## Learning

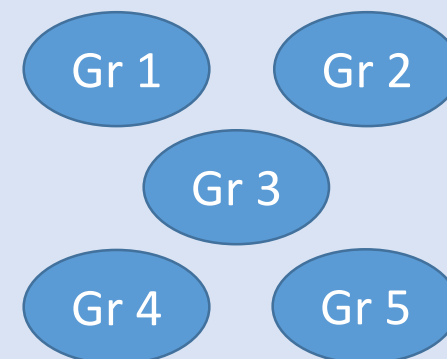
การให้ positive &  
constructive feedback เป็น  
การสร้างความผูกพันที่ดี

### 3. Context ดูโจทย์ขององค์กร

#### Standards



#### Target Population



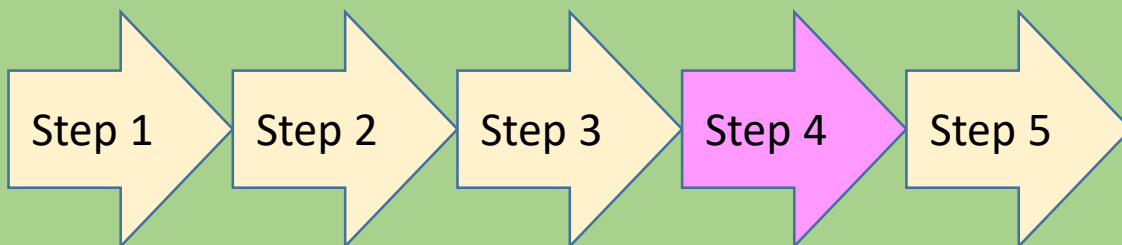
การทำความเข้าใจโจทย์ขององค์กรให้ชัดเจน จะทำให้ออกแบบระบบงานได้อย่าง  
เหมาะสม ตรงประเด็น และปัญหาสำคัญได้รับการแก้ไขเป็นอันดับต้นๆ



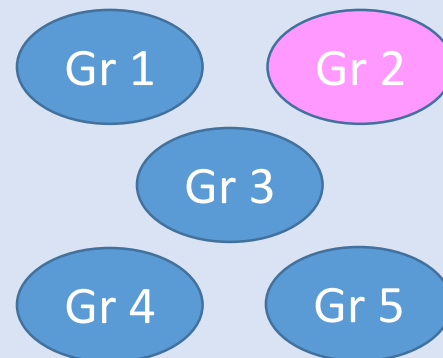
### 3. Context ดูโจทย์ขององค์กร

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

#### Standards



#### Target Population



- อะไรคือมาตรฐานที่ยังปฏิบัติได้ไม่สมบูรณ์ (gap)
- การต่อเชื่อมระหว่างขั้นตอนตรงไหนที่ขาดหายไป
- ปัญหาที่เป็นผลของเรื่องนี้คืออะไร

# ดูโจทย์ขององค์กร ด้วยการ คอยกันเล่น เห็นของจริง อิงข้อมูล

## คอยกันเล่น

- มาตรฐานนี้จะช่วยเราอย่างไร
- อะไรที่เราทำได้ดี
- อะไรที่ยังเป็นปัญหา
- จุดอ่อนนั้นอยู่ตรงไหน กับใคร เมื่อใด ที่ไหน อย่างไร

## เห็นของจริง (ตามรอยเชิงบวก)

- เราทำงานกันอย่างไร เราเข้าใจกันอย่างไร
- ความล่าช้าหรือความเสี่ยงอยู่ตรงไหน เรา ป้องกันอย่างไร
- ถ้าเป็นอย่างนั้นจะทำอย่างไร เป็นอย่างนี้จะทำอย่างไร
- การส่งต่อระหว่างขั้นตอนเป็นอย่างไร
- มีการทำจริงหรือไม่ ดูได้จากตรงไหน ถามได้จากใคร จะทำอะไรให้ง่ายขึ้น
- รับรู้ประสบการณ์ของผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน

## อิงข้อมูล/อิงวิจัย

- ชวนกันเป็นคนช่างสงสัย ตั้งประเด็น ข้อสงสัยมากๆ เรียกร้องข้อมูลเพื่อ ตอบข้อสงสัย
- ใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อทำความเข้าใจโจทย์ให้ชัดเจน
- หาความหายจากข้อมูล จัดลำดับ ความสำคัญของสิ่งที่ต้องทำ



# ประยุกต์ใช้มาตรฐานตอนที่ I ในระดับหน่วยงาน

## I-3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับผลงาน

- 1) หน่วยงานของเราส่งมอบคุณค่าอะไรให้กับผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน
- 2) ทีมงานของเรามีวิธีสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย/ผู้รับผลงานอย่างไรบ้าง? วิธีการดังกล่าวมีข้อดีอย่างไร? มีโอกาสที่จะปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อย่างไรบ้าง?
- 3) อะไรคือข้อร้องเรียนหรือโอกาสได้รับข้อร้องเรียนในหน่วยงานของเรา? ข้อร้องเรียนดังกล่าวเหมือนหรือต่างจากหน่วยงานอื่นอย่างไร? มีการดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนหรือโอกาสได้รับข้อร้องเรียนดังกล่าว?
- 4) สิ่ง que ผู้ป่วย/ผู้รับผลงานมีความพึงพอใจในระดับสูง ต่อบริการที่หน่วยงานของเราจัดมีอะไรบ้าง?
- 5) สิ่ง que ผู้ป่วย/ผู้รับผลงานยังไม่พึงพอใจต่อบริการที่หน่วยงานของเราจัดมีอะไรบ้าง?

# ประยุกต์ใช้มาตรฐานตอนที่ I ในระดับหน่วยงาน

## I-4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานขององค์กร

- 1) หน่วยงานของเราใช้ตัวชี้วัดอะไรบ้างเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน หรือควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด?
- 2) หน่วยงานของเราใช้ตัวชี้วัดอะไรบ้างเพื่อติดตามการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน? เป้าหมายดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อะไรบ้าง?
- 3) การติดตามตัวชี้วัดดังกล่าวนำไปสู่การตัดสินใจหรือการพัฒนาคุณภาพอะไรของหน่วยงาน?
- 4) หน่วยงานมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร เพื่อประเมินผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของหน่วยงาน?
- 5) องค์กรมีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร? หน่วยงานได้รับทราบและใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ดังกล่าวอย่างไร?
- 6) หน่วยงานของเรานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ประโยชน์เพื่อกำหนดโอกาสพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างไร?



# ประยุกต์ใช้มาตรฐานตอนที่ I ในระดับหน่วยงาน

## I-5.1 ความผูกพันของบุคลากร

- 1) บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กรในหน่วยงานของเรามีลักษณะอย่างไร? หน่วยงานและองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพัน?
- 2) อะไรบ้างที่จะช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานสร้างผลงานที่ดี? หน่วยงานและองค์กรดำเนินการอย่างไรในปัจจุบันดังกล่าว?
- 3) ระบบประเมินผลงานของหน่วยงานและองค์กรช่วยให้บุคลากรมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างไร มีอะไรที่ควรรักษาไว้ และมีอะไรที่ควรปรับปรุง?
- 4) ในรอบปีที่ผ่านมา บุคลากรในหน่วยงานได้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมอะไรบ้าง? การอบรมดังกล่าวมีที่มาหรือเหตุผลอย่างไร? มีการนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไร?
- 5) มีการพัฒนาและฝึกอบรมอะไรอีกบ้างที่บุคลากรของหน่วยงานควรได้รับเพิ่มเติม?
- 6) องค์กรและหน่วยงานสร้างสิ่งแวดล้อมเพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไร?

# ประยุกต์ใช้มาตรฐานตอนที่ I ในระดับหน่วยงาน

## I-6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ

- 1) หน่วยงานของเรามีวิธีการเฝ้าอำนาจและทำให้มั่นใจอย่างไรว่ามีการปฏิบัติตามกระบวนการที่ออกแบบไว้ และบรรลุข้อกำหนดของกระบวนการ?
- 2) หน่วยงานของเราใช้ตัวชี้วัดอะไรเพื่อควบคุมกระบวนการทำงาน?
- 3) หน่วยงานของเราทำอะไรบ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร หรือลดค่าใช้จ่าย?
- 4) ในรอบปีที่ผ่านมา หน่วยงานของเรามีการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือพัฒนาคุณภาพในเรื่องอะไรบ้าง? ผลลัพธ์ของการปรับปรุงหรือพัฒนาเป็นอย่างไร? กิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับจุดเน้นขององค์กรอย่างไร?
- 5) มีการนำผลการปรับปรุงหรือพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นอย่างไร? มีการขยายผลอย่างไร?



## มาตรฐานตอนที่ III กับ 2P Experience

### III-2 การประเมินผู้ป่วย

- 1) ถามผู้ป่วยว่าในการซักประวัติเมื่อแรกรับ ผู้ป่วยมีโอกาสบอกเล่าสิ่งที่ต้องการบอกได้ครบถ้วนเพียงใด? มีโอกาสบอกว่าอยากได้แบบใดไม่อยากได้แบบใดหรือไม่? มีการสอบถามเกี่ยวกับเรื่องสภาพความเป็นอยู่ของครอบครัว ปัญหาด้านความรู้สึก ความเครียด ความสัมพันธ์ การทำมาหากิน หรือไม่?
- 2) ถามผู้ป่วยว่าในการซักประวัติเมื่อแรกรับ มีการถามเรื่องเดียวกันซ้ำๆ กันเพียงใด โดยใครบ้าง?
- 3) ถามผู้ป่วยว่าได้รับการซักประวัติการใช้ยาอย่างไรบ้าง?
- 4) ถามแพทย์ว่ามีโรคอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงแนวทางการตรวจวินิจฉัยให้สอดคล้องกับความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปบ้าง? จะมีข้อพิจารณาในเรื่องความเหมาะสมและความคุ้มค่าอย่างไร?
- 5) ถามแพทย์ พยาบาล เภสัชกร โภชนากร นักกายภาพบำบัด ว่าได้ใช้ประโยชน์จากบันทึกผลการประเมินผู้ป่วยของวิชาชีพอื่นอย่างไรบ้าง? มีข้อเสนอแนะอะไรเพื่อให้ใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น?

## มาตรฐานตอนที่ III กับ 2P Experience

### III-2 การประเมินผู้ป่วย

- 6) ถามผู้ป่วยว่าแพทย์ได้สรุปให้ฟังหรือไม่ว่าจากผลการตรวจวินิจฉัยต่าง ๆ แพทย์สันนิษฐานว่าผู้ป่วยเป็นอะไร? คำอธิบายนั้นเข้าใจได้ง่ายหรือไม่?
- 7) ถามแพทย์ว่าความสะดวกและความน่าเชื่อถือของการส่งผู้ป่วยไปตรวจ investigate ต่าง ๆ เป็นอย่างไร?
- 8) ถามพยาบาลว่ามีความมั่นใจเพียงพอว่าแพทย์จะได้รับผลการตรวจ investigate ต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ในเวลาที่เหมาะสม และมีการรักษาความลับที่เหมาะสม?
- 9) สุ่มเวชระเบียนผู้ป่วยมาจำนวนหนึ่ง ดูว่ามีการวินิจฉัยโรคที่เหมาะสมกับการตรวจวินิจฉัยหรือไม่? การวินิจฉัยโรคของแต่ละวิชาชีพมีความสอดคล้องกันเพียงใด?
- 10) ถามแพทย์ว่ามีการทบทวนความถูกต้องของการวินิจฉัยโรคอย่างไรบ้าง? อะไรเป็นปัญหาการวินิจฉัยโรคที่พบบ่อย?

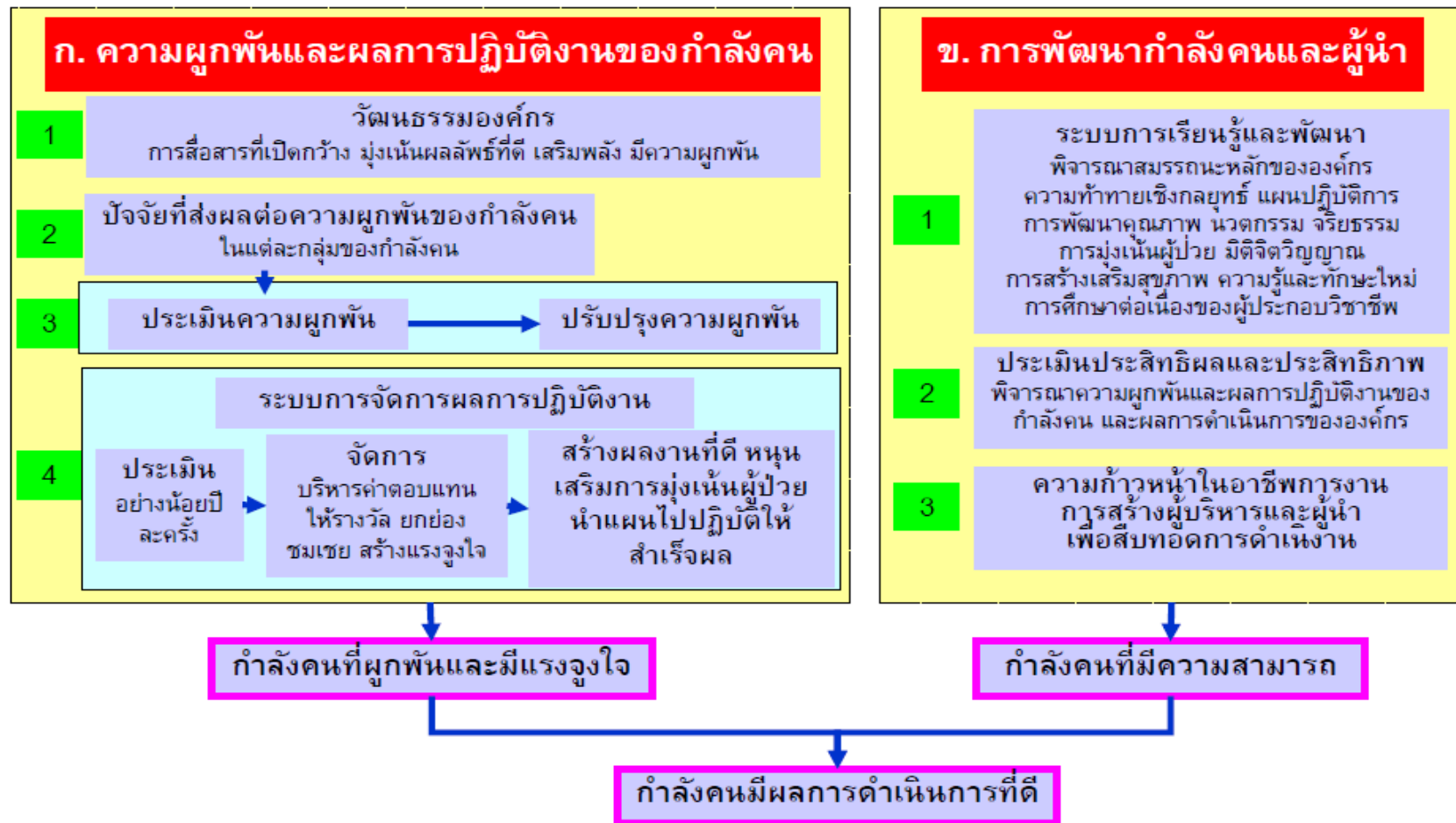


## I – 5.2 ความผูกพันของกำลังคน (Workforce Engagement)

องค์กรสร้างความผูกพันกับกำลังคน มีระบบจัดการผลการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อให้กำลังคนมีผลการดำเนินการที่ดี.

### โจทย์ขององค์กร

- ไม่ชัดเจนในปัจจัยความผูกพันที่แท้จริง
- ยากที่จะประเมินระดับความผูกพัน
- กิจกรรมสร้างความผูกพันยังผิวเผิน
- ระบบ PMS ไม่ก่อให้เกิดการสร้างผลงานที่ดี



# 4. Purpose & Drivers ตั้งเป้าและวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน

กำหนดเป้าหมายของระบบงานตาม  
มาตรฐานในระดับที่เหมาะสม

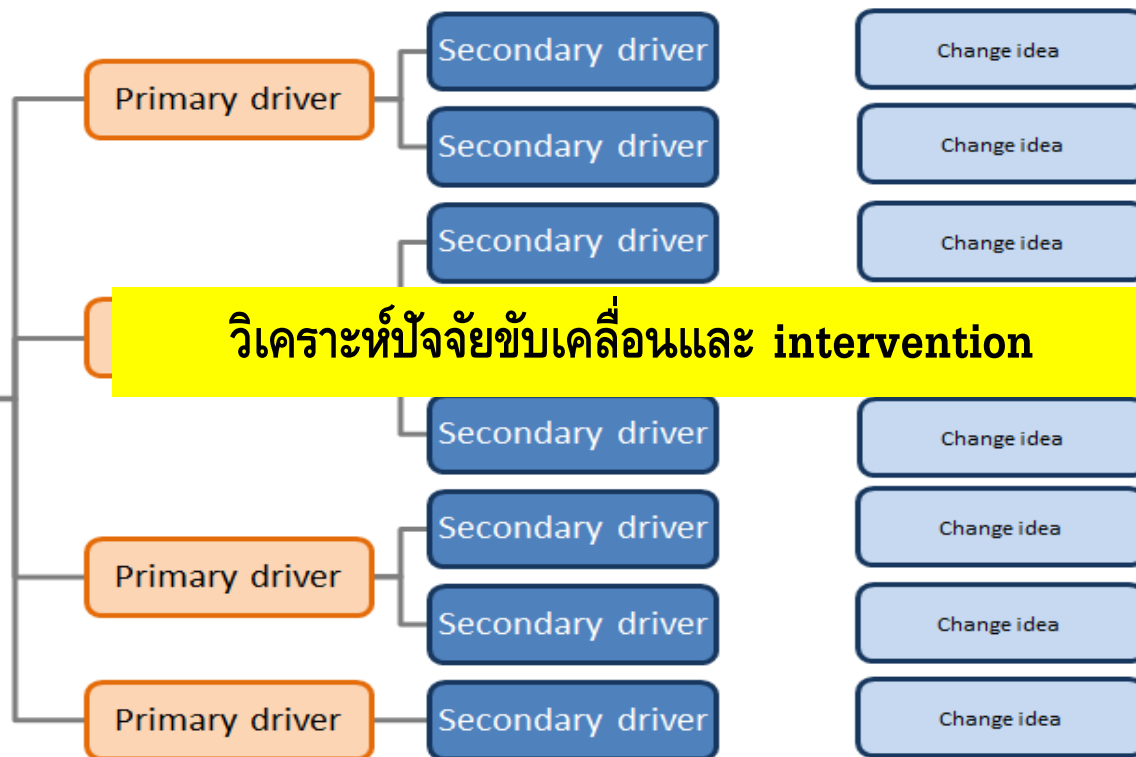
Purpose

AIM

PRIMARY DRIVERS

SECONDARY DRIVERS

CHANGE IDEAS



กำหนดตัววัด



# กำหนดเป้าหมาย

## Purpose

- กำหนดเป้าหมายของระบบงานตามมาตรฐาน (อาจเป็นข้อย่อยในมาตรฐาน หรือทั้งหมดของมาตรฐาน) เพื่อเป็นตัวชี้้นำการพัฒนาและการประเมินความสำเร็จ
- ควรพิจารณาเป้าหมายของมาตรฐานควบคู่กับเจตย์ขององค์กร
- เป้าหมายควรมีความชัดเจน โดยพิจารณาลองต่อไปนี้
  - (1) ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ
  - (2) แนวคิดหรือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น
  - (3) เป้าหมายเชิงปริมาณ (ถ้าเป็นไปได้)

- **Driver diagram** จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยที่จะมีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้เห็นภาพรวมของแนวทางการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น ช่วยตรวจสอบความสมบูรณ์ของสิ่งที่จะทำ ช่วยกำหนดเป้าหมายและตัววัดความก้าวหน้าของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ

(1) ระดมสมองว่าอะไรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก (primary driver) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

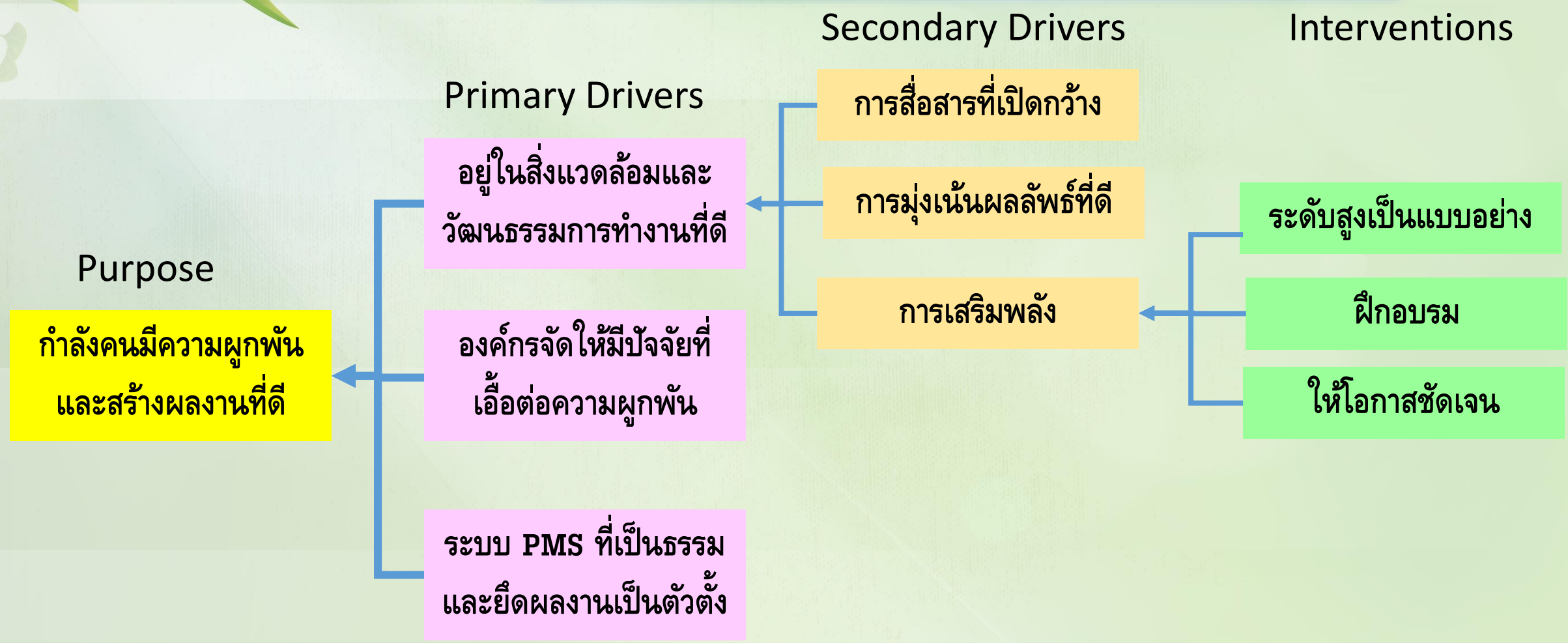
(2) ระดมสมองว่าในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนหลัก อะไรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (secondary driver)

```
graph LR; Purpose[Purpose] --- PD1[Primary driver]; Purpose --- PD2[Primary driver]; Purpose --- PD3[Primary driver]; Purpose --- PD4[Primary driver]; PD1 --- SD1[Secondary driver]; PD1 --- SD2[Secondary driver]; PD2 --- SD3[Secondary driver]; PD2 --- SD4[Secondary driver]; PD2 --- SD5[Secondary driver]; PD3 --- SD6[Secondary driver]; PD3 --- SD7[Secondary driver]; PD4 --- SD8[Secondary driver];
```

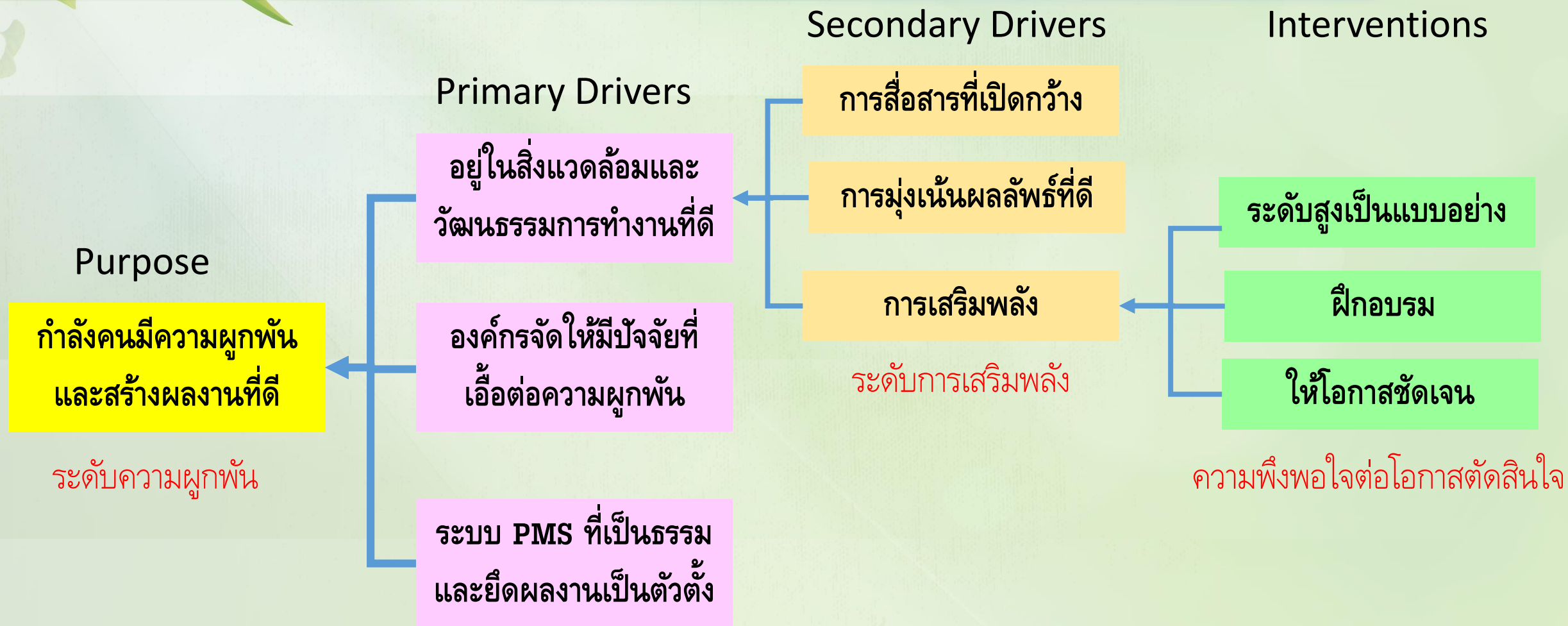
| AIM     | PRIMARY DRIVERS | SECONDARY DRIVERS | CHANGE IDEAS |
|---------|-----------------|-------------------|--------------|
| Purpose | Primary driver  | Secondary driver  | Change idea  |
|         |                 | Secondary driver  | Change idea  |
|         | Primary driver  | Secondary driver  | Change idea  |
|         |                 | Secondary driver  | Change idea  |
|         |                 | Secondary driver  | Change idea  |
|         | Primary driver  | Secondary driver  | Change idea  |
|         |                 | Secondary driver  | Change idea  |
|         | Primary driver  | Secondary driver  | Change idea  |



# ตั้งเป้าและวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน



# กำหนดตัววัดโดยใช้ Driver Diagram





## 5. Process Design ออกแบบกระบวนการ

| Process                         | Process Requirement                            | Process Design |
|---------------------------------|------------------------------------------------|----------------|
| กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน | เป็นปัจจัยที่มีผลจริง มีความเฉพาะกับกลุ่มสำคัญ |                |
| ประเมินความผูกพัน               | เชื่อถือได้ ใช้ประโยชน์ได้ เป็นปัจจุบัน        |                |
| ปรับปรุงความผูกพัน              | วิธีที่ได้ผล ตรงประเด็น ทัวถึง                 |                |

ใช้ NEWS เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของ process requirement

- N ความต้องการของผู้รับผลงาน
- E ข้อมูลหลักฐานทางวิชาการ
- W ความสูญเสียเปล่า
- S ความปลอดภัย/ความเสี่ยง

การระบุข้อกำหนดของกระบวนการที่ชัดเจน ทำให้มีหลักในการออกแบบกระบวนการทำงาน และใช้กำหนดตัววัดเพื่อให้มั่นใจว่างานส่งผลตามที่ควรจะเป็น

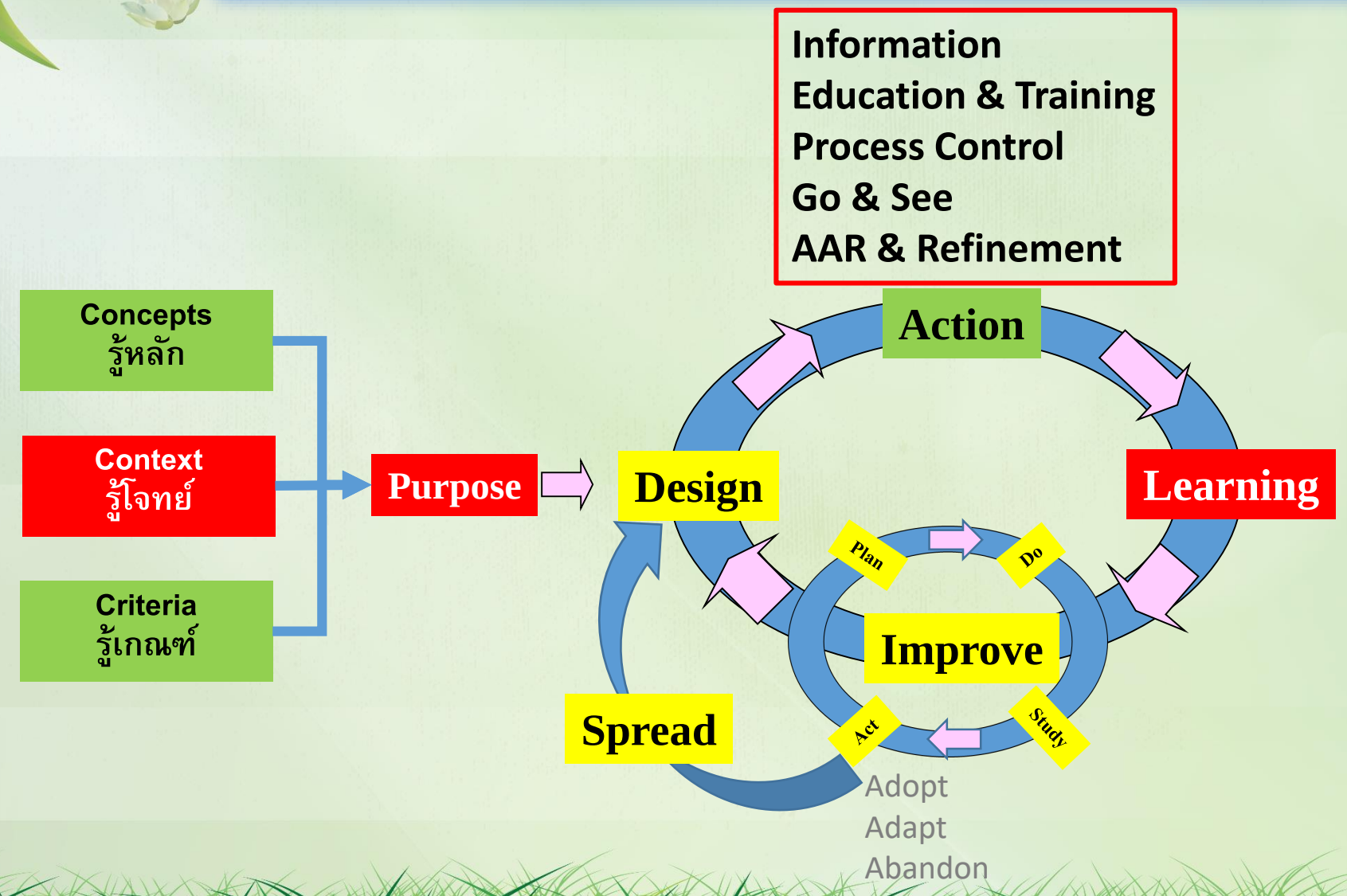
## 5. Process Design ออกแบบกระบวนการ

พิจารณา driver diagram และ process requirement แล้วพิจารณาว่าจะใช้แนวคิดการออกแบบอะไร: simplicity, visual management, human factor engineering, human-centered design, Lean thinking

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



# 6. Process Deployment นำกระบวนการไปปฏิบัติ



## 6. Process Deployment นำกระบวนการไปปฏิบัติ

- **Information**

- คู่มือการปฏิบัติงานที่ user friendly และเป็นปัจจุบัน
- การเข้าถึงข้อมูลที่เป็น ๓ จุดใช้งาน

- **Education & Training**

- การฝึกอบรมความรู้และทักษะที่จำเป็น ทั้ง technical & non-technical skill

- **Process Control**

- กลไกการรับรู้การปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้
- การใช้ process indicator เพื่อควบคุมกระบวนการ

- **Go & See**

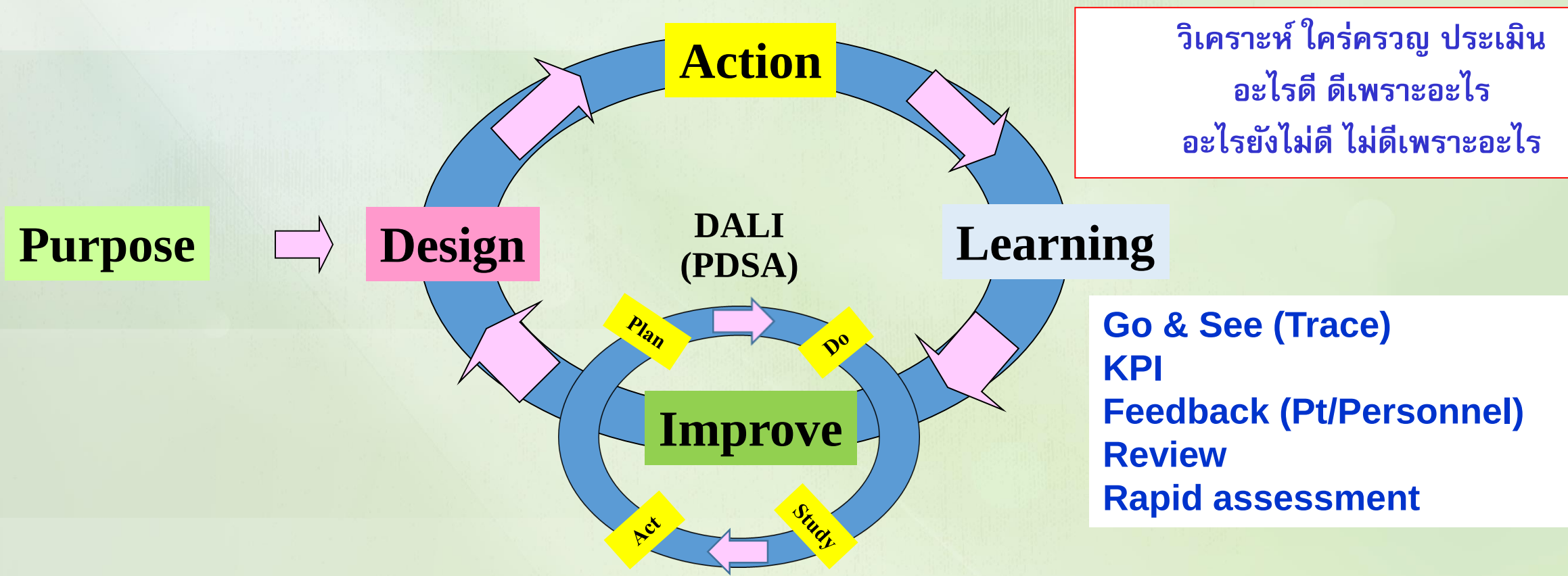
- การไปร่วมเรียนรู้และแก้ปัญหากับผู้ปฏิบัติงานที่หน้างาน

- **AAR & Process Refinement**

- การทบทวนปัญหาหลังปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการที่เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ



# 7. Performance Assessment & Learning



## 7. Performance Assessment & Learning

วิธีการรับรู้และเรียนรู้ผลการดำเนินการ

(1) Go & see เข้าไปดูในสถานที่จริง (หรือการตามรอย)

- เข้าไปเพื่อรับรู้ความสำเร็จและข้อติดขัดในการปฏิบัติ มิใช่เข้าไปตรวจสอบ
- ใช้การสังเกต สัมภาษณ์ คึกษาบันทึก/ข้อมูล ร่วมกัน
- ดูการเชื่อมต่อระหว่างขั้นตอนต่างๆ
- ศึกษาการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหา/สถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน



## 7. Performance Assessment & Learning

### (2) KPI monitoring ติดตามตัวชี้วัด

- พิจารณาติดตามตัวชี้วัดโดยใช้แนวคิดวัดเพื่อการพัฒนา
- ติดตามทั้งตัวชี้วัดเชิงกระบวนการและตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์
- ใช้การสุ่มตัวอย่างเพื่อลดภาระการเก็บข้อมูล
- ตัวชี้วัดเชิงกระบวนการอาจพิจารณาเก็บในช่วงเวลาหนึ่ง จนมั่นใจว่าควบคุมกระบวนการได้ ก็อาจเก็บข้อมูลให้ห่างขึ้น
- วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลด้วย control chart ถ้าเป็นไปได้
- ค้นหาหน่วยงานที่เป็น best practice และวางแผนขยายผล

## 7. Performance Assessment & Learning

### (3) Feedback รับฟังเสียงสะท้อนจากผู้เกี่ยวข้อง

- รับฟังประสบการณ์ของผู้ป่วย ด้วยการสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม ติดตามเสมือนเงา หรือ patient journey map
- รับฟังประสบการณ์ของพนักงาน เช่น ใช้การสนทนากลุ่มกับทีมงาน และผู้รับผลงานภายใน วิเคราะห์ใคร่ครวญว่าอะไรดี อะไรยังไม่ได้ เป็นเพราะอะไร

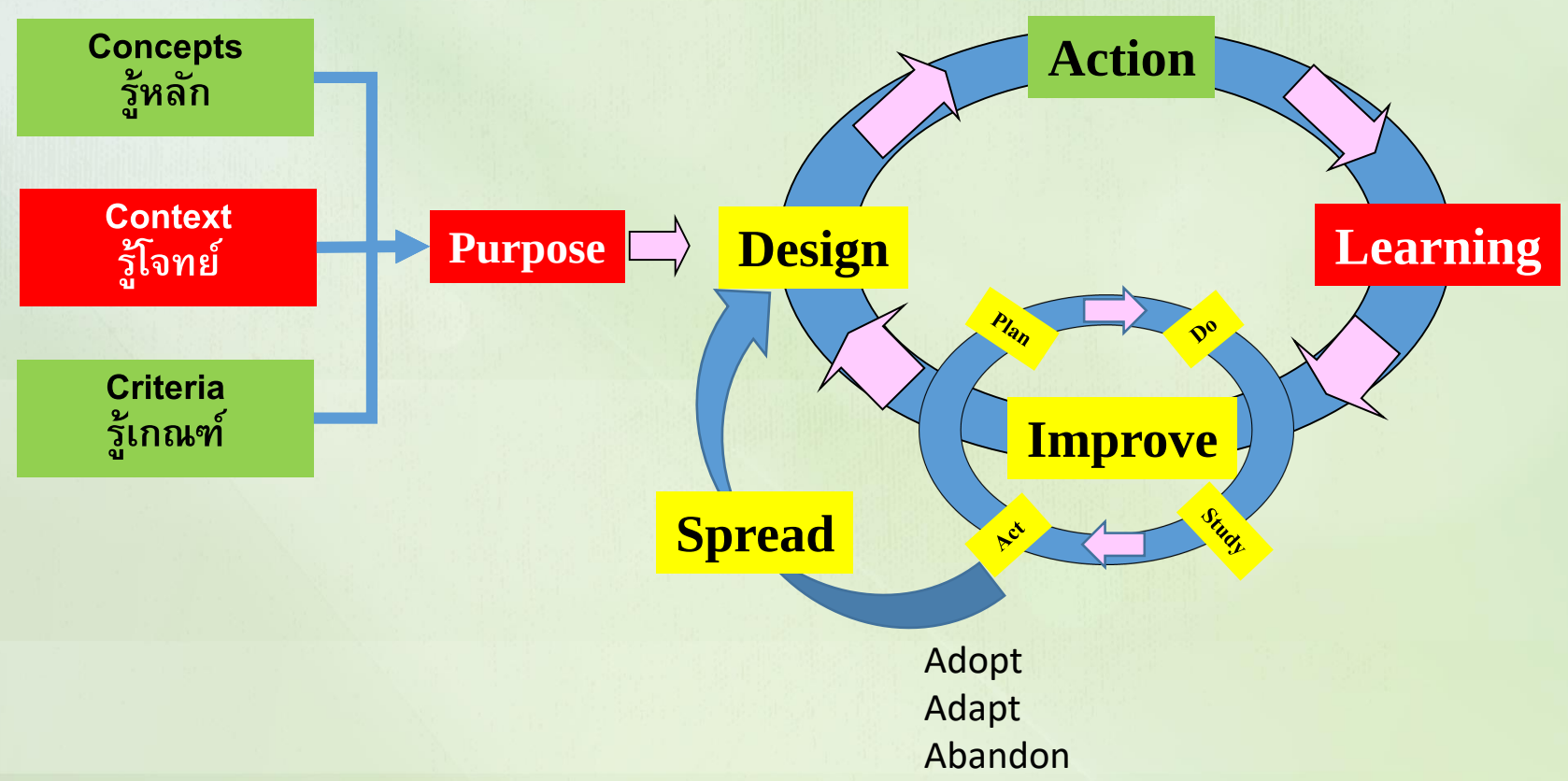


## 7. Performance Assessment & Learning

### (4) Rapid assessment ประเมินผลอย่างฉับไวเพื่อใช้พัฒนา

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

# 8. Performance Improvement





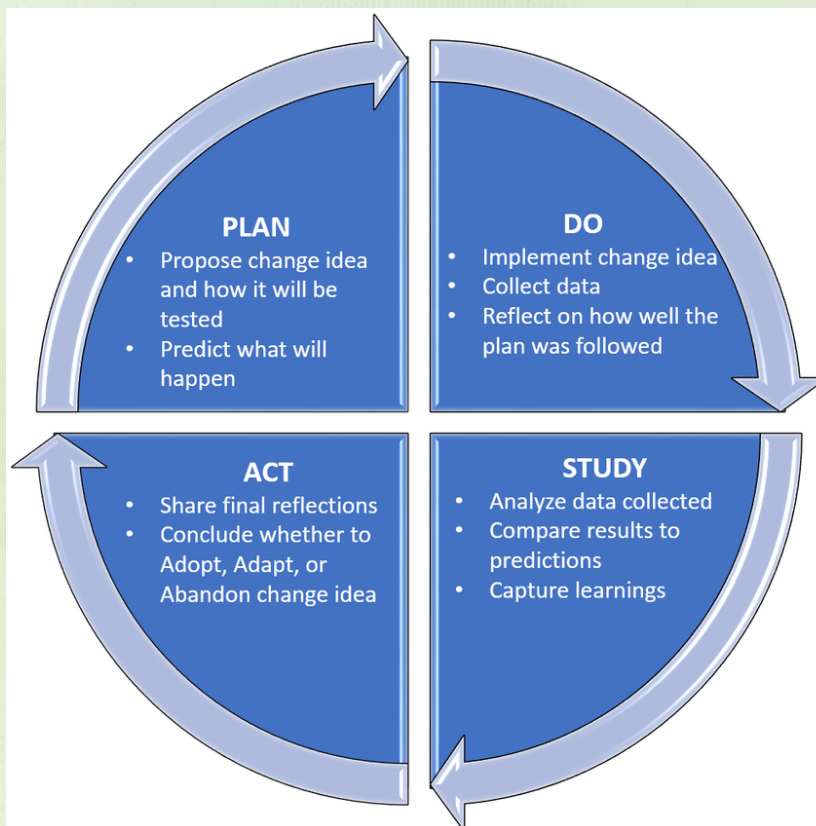
# PDSA Cycle for Learning & Improvement (Shewhart Cycle)

## Plan

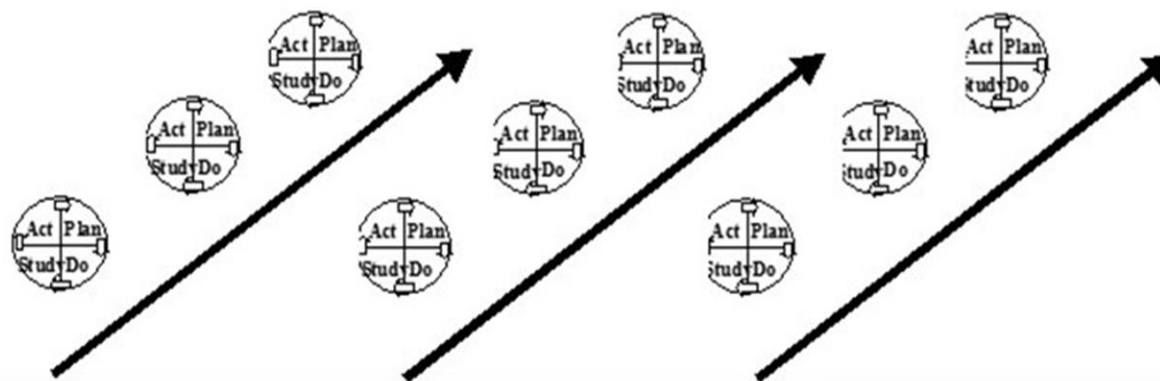
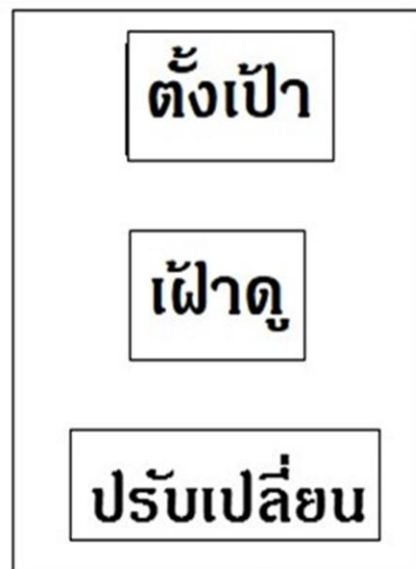
- Define the **objective**
- Propose **change idea**
- Plan to test the change idea

## Act

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



# IHI Improvement Model

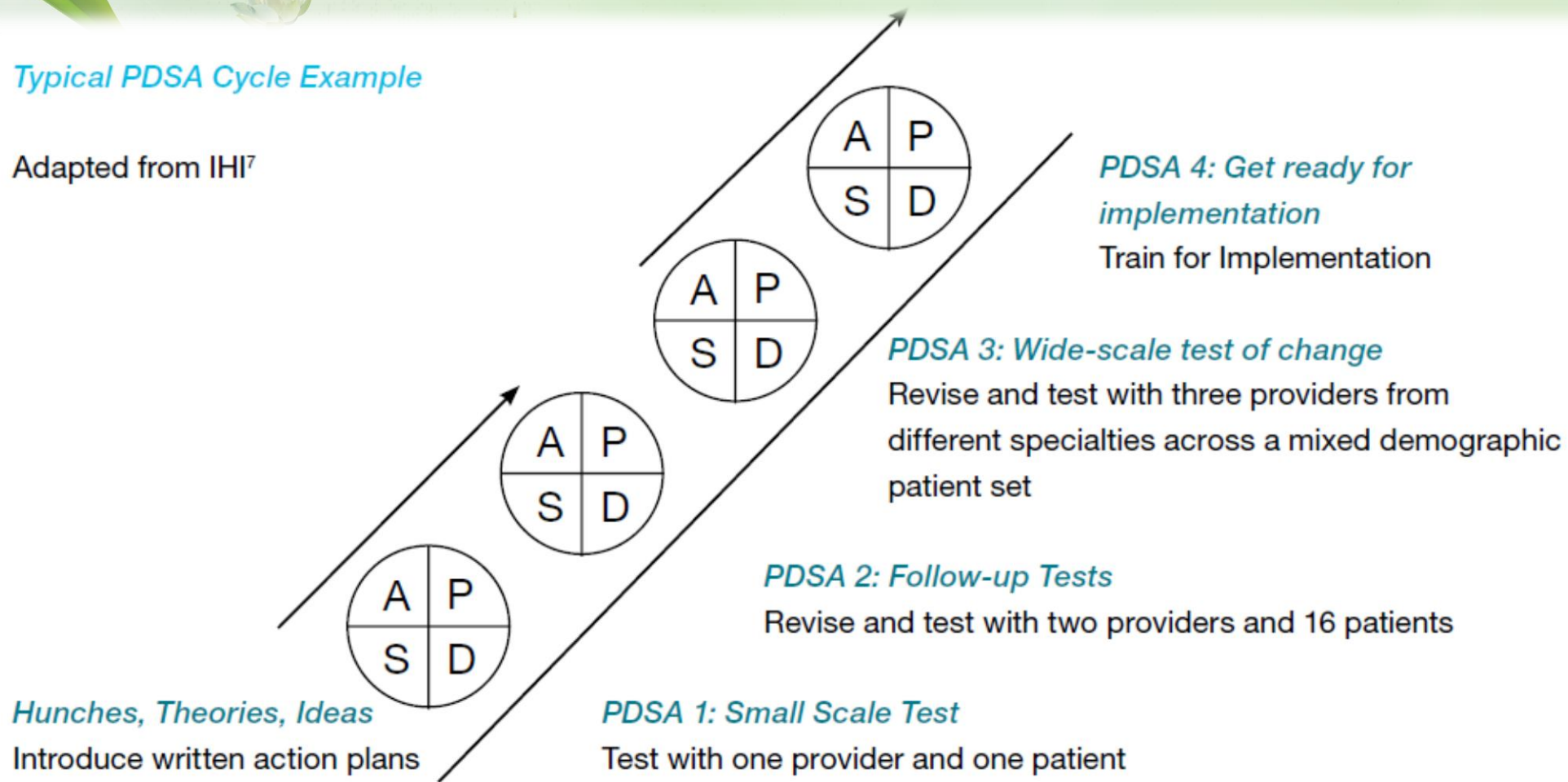


เน้นการทดสอบขนาดเล็ก  
ทดสอบต่อเนื่อง  
ทดสอบหลายเรื่องพร้อมกัน



## Typical PDSA Cycle Example

Adapted from IHI<sup>7</sup>



# Approaches for Developing Fundamental Change

- **Critical thinking** มองระบบที่เป็นอยู่ หาโอกาสปรับเปลี่ยน
- **Benchmarking** เปรียบเคียงกับผู้ทำได้ดีกว่าหรือดีที่สุด
  - อาจจะเปรียบเคียงกับงานที่ไม่เหมือนกันก็ได้
  - ใช้การศึกษาและสังเกตกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
  - ไม่พยายามเลียนแบบทุกประการ
- **Technology** เช่น automation เครื่องมือใหม่ ระบบสารสนเทศใหม่
- **Creative thinking**
  - เพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้ป่วยและให้การดูแลที่มีคุณภาพ เราต้องคิดต่าง และทำต่าง (NHS Scotland)
  - ตัวอย่าง ขจัดขอบเขตที่เป็นข้อจำกัด กำหนดเป้าหมายที่ดูเป็นไปได้ นำตัวเองเข้าไปในสถานการณ์ใหม่
- **Change Concepts**

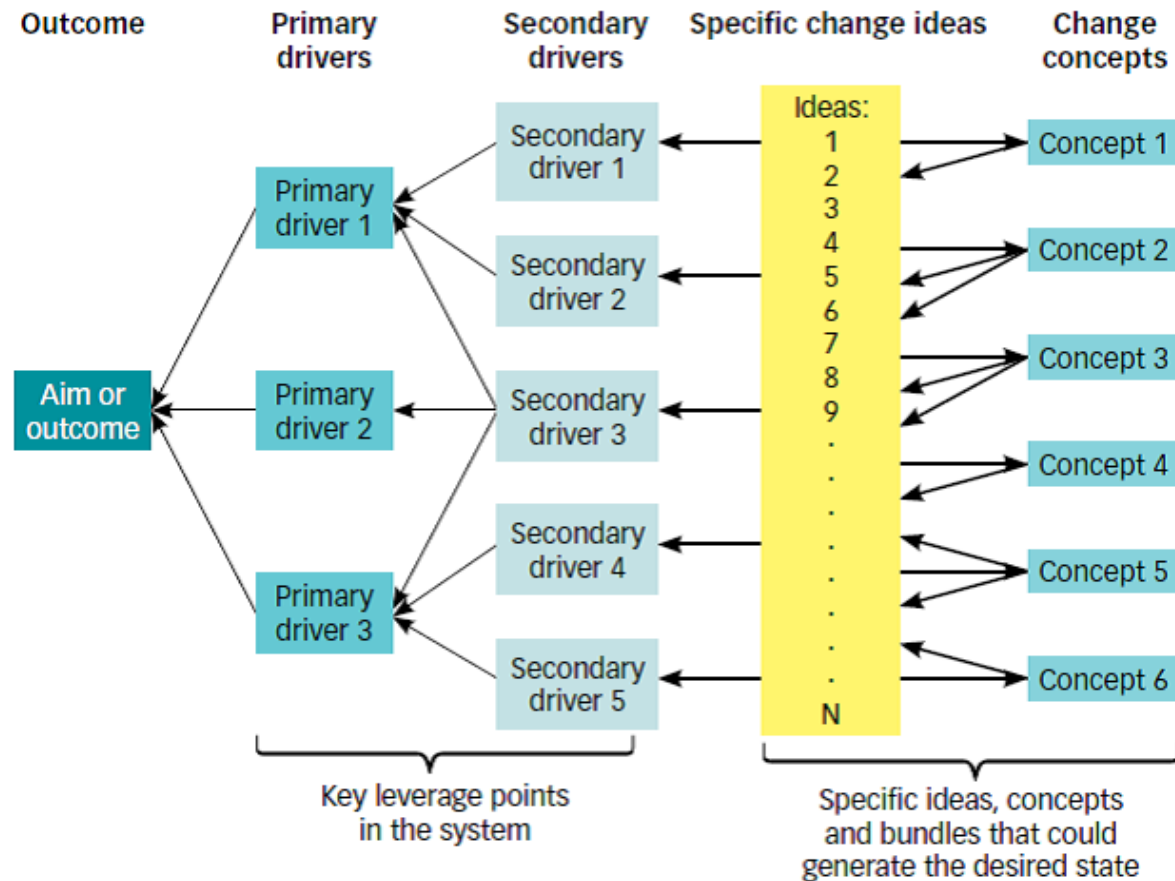


# Creativity Tools

- **6 Thinking Hats การคิดด้วยหมวก 6 สี (6 Thinking Hats)**
  - ดูการตัดสินใจด้วยมุมมองที่ต่างกันเพื่อท้าทายวิธีการคิดปกติที่เรามักใช้
  - ด้วยความตระหนักว่ากำลังใช้วิธีคิดอะไร ทำให้เราสามารถ focus ความคิดและการสนทนาได้ง่าย
- **Brainstorming** เทียบเคียงกับผู้ที่ทำได้ดีกว่าหรือดีที่สุด
  - Individual brainstorming เช่น กำหนดเวลา 45 วินาที ให้คิดถึง key word เกี่ยวกับปัญหาที่ต้องการจัดการ
  - Group brainstorming สร้างบรรยากาศให้สนุก ไม่วิพากษ์วิจารณ์ ต่อยอดและรวบรวมความคิด
  - Reverse brainstorming: เราจะเป็นผู้สร้างปัญหาอย่างไร จะทำให้ปัญหามากขึ้นอย่างไร จะทำให้เกิดผลตรงข้ามอย่างไร จะทำให้ผู้ป่วยสับสนและไม่เข้าใจได้อย่างไร จะทำให้กระบวนการซับซ้อนขึ้นอย่างไร -> แล้วกลับคำตอบเป็นตรงข้าม
- **Fresh Eyes** มองสถานการณ์ด้วยสายตาของคนอื่นที่แตกต่างกัน
  - เช่น เด็ก ผู้จัดการ supermarket

# Driver Diagram & Change Concepts

## Conceptual view of a driver diagram / FIGURE 2



Digital Technology  
 Evidence-based  
 Human Factors  
 Humanized Healthcare  
 Lean  
 Manage Variation  
 Simplicity  
 User-centered Design  
 Work Environment



## Change Ideas for Change Concepts

### Change Concept “Eliminate Waste”

1. **ขจัด/ลด/เลิก สิ่งที่ไม่จำเป็น:** สิ่งที่ไม่ได้ใช้, การบันทึกซ้ำซ้อน, การกระทำที่มากเกินไป, การควบคุมระบบ, การส่งมอบ, ตัวกลางหรือคนกลาง
2. **ใช้ให้คุ้ม:** นำกลับมาใช้ใหม่ ใช้สิ่งทดแทน
3. **ลดความหลากหลาย:** การจัดแบ่งประเภท (classifications),
4. **กำหนดค่าที่เหมาะสม:** ปรับปริมาณให้พอเหมาะกับการใช้, ใช้การสุ่มตัวอย่าง, เปลี่ยนเป้าหมายหรือ set point

### Change Concept “Improve Work Flow”

1. **ทำพร้อมกัน:** ทำในเวลาเดียวกันพร้อมกัน (synchronize), จัดตารางงานหลายกระบวนการพร้อมกัน, ทำงานคู่ขนาน, ใช้หน่วยประมวลผลหลายหน่วย
2. **ปรับ flow:** ทำให้ขั้นตอนต่างๆ เข้ามาใกล้กัน, ค้นหาคอขวด, ใช้ automation, ทำให้กระบวนการทำงานไหลลื่น, ปรับการทำงานในช่วงเวลาที่มีอุปสงค์สูงสุด
3. **คน:** พิจารณาผู้คนที่เสมือนอยู่ในระบบเดียวกัน



## Change Ideas for Change Concepts

### Change Concept “Optimize Inventory”

- 1. ปรับระดับ:** ปรับระดับคงคลังให้เหมาะสมกับอุปสงค์ที่คาดการณ์, ใช้ระบบการดึง (pull systems) ผู้ใช้กำหนดการผลิต
- 2. ลดความหลากหลาย:** ทางเลือกของลักษณะผลิตภัณฑ์/บริการ, multiple brands ในรายการเดียวกัน

### Change Concept “Change Work Environment”

- 1. ขวัญกำลังใจ:** ใช้การวัดที่เหมาะสม, ดูแลเรื่องพื้นฐาน, ลดสิ่งที่จะบั่นทอนจิตใจในระบบการจ่ายค่าตอบแทน
- 2. การฝึกอบรม:** จัดให้มีการฝึกอบรม รวมถึงการฝึกอบรมक्रमสายงาน, ให้ผู้คนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร
- 3. การพัฒนา:** ลงทุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนา



## Change Ideas for Change Concepts

### Change Concept “Focus on Core Processes & Purpose”

1. แบ่งปันความเสี่ยง
2. เน้นการจัดเรียงลำดับอย่างเป็นธรรมชาติและมีตรรกะ
3. พัฒนาความร่วมมือกับแนวร่วม

### Change Concept “Enhance Customer Relationship”

1. รับฟังผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน, บรรลุข้อตกลงในเรื่องความคาดหวัง
2. โค้ชผู้ป่วย/ผู้รับผลงานในการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการ
3. เน้นผล: มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ต่อผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน, ทำงานร่วมกับผู้ส่งมอบ
4. อื่นๆ: ใช้ผู้ประสานงาน, มีระดับการตรวจสอบที่เหมาะสม

### Change Concept “Manage Time”

1. ลดเวลา: เวลาเตรียมตัว, เวลาตั้งต้น, เวลารอคอย, cycle time
2. ใช้เวลาเพื่อจุดใจ: กำหนดเวลาที่จะใช้ส่วนลด
3. ดูแลเรื่องการบำรุงรักษา
4. ขยายเวลาของผู้เชี่ยวชาญ

## Change Ideas for Change Concepts

### Change Concept “Manage Variation”

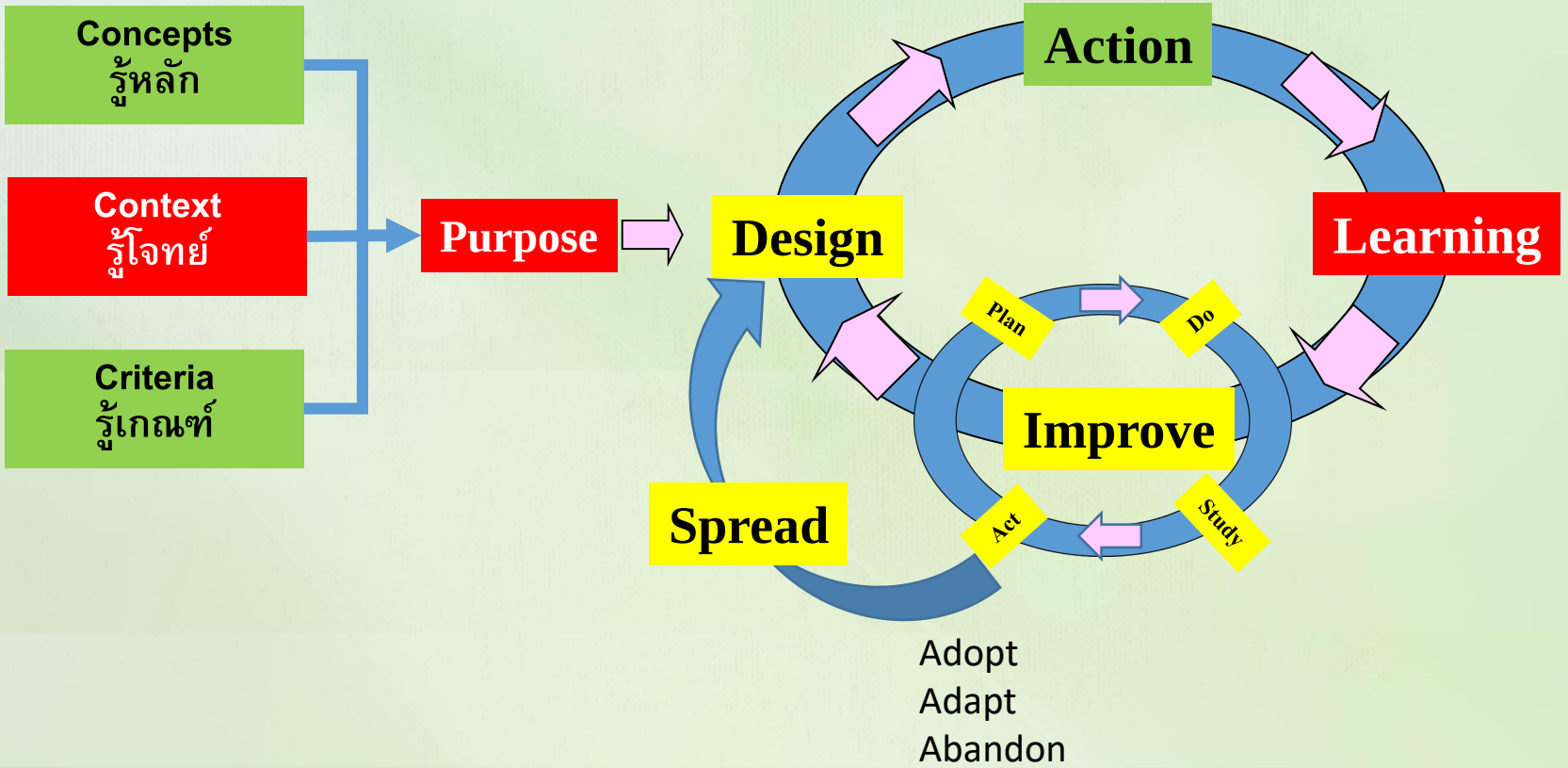
- 1. ลดความแปรปรวน:** สร้างกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน, หยุดการก้าวก่ายหรือทำให้ยุ่งเหยิง (tampering), จัดทำค่านิยมเชิงปฏิบัติการ
- 2. เตรียมรับมือ:** ปรับปรุงการคาดการณ์, จัดทำแผนสำรองเพื่อรับสถานการณ์, desensitize, ออกแบบระบบเพื่อป้องกันความผิดพลาด, ใช้ตัวเตือน (reminder), ใช้เงื่อนไขจำกัด (constraint)
- 3. ใช้ประโยชน์จากความแปรปรวน:** จัดแบ่งผลิตภัณฑ์เป็นระดับ, ใช้การจำแนก (differentiation)

### Change Concept “Focus on the Product/Service”

- 1. ตอบโจทย์ผู้ใช้:** ปรับให้เข้ากับผู้ใช้จำนวนมาก (mass customize), anytime, anyplace, ใช้ประโยชน์จากแนวโน้มแฟชั่น
- 2. ก้าวล้ำผู้ใช้:** เน้นสิ่งที่มองไม่เห็น สัมผัสได้ยาก (intangible), ลดจำนวนองค์ประกอบ, จำแนกผลิตภัณฑ์/บริการ ด้วยมิติคุณภาพ



# 9. Spread การขยายผล



# Spread Planner

## 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)



# Spread Planner

## Set-Up for Spread (ต่อ)

- แผนสื่อสารสองทางระหว่างหน่วยที่รับขยายผลกับหน่วยนำร่อง?
- แนวทางการให้รางวัลและคำชื่นชมในการเข้าร่วมและสร้างความก้าวหน้า?
- ทรัพยากรที่มีอยู่?

## Strengthening the Social System

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

## 3P & Clinical Quality Summary / Clinical Tracer

- **Purpose** แสดงเป้าหมายการดูแลผู้ป่วยที่ชัดเจนพร้อมปัจจัยขับเคลื่อน
- **Process** แสดงคุณภาพในทุกขั้นตอนการดูแลผู้ป่วยตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด
  - Zoom out แสดง flow chart ของ key patient care processes พร้อมประเด็นสำคัญ
  - Zoom in ระบุสิ่งต่อไปนี้ในแต่ละขั้นตอน
    - process requirement (รวมทั้ง requirement ที่ได้จากการวิเคราะห์ NEWS โดยเฉพาะความเสี่ยงในขั้นตอนนี้)
    - process design หรือวิธีการเพื่อให้บรรลุ requirement นั้น
    - process indicator ตัววัดที่ใช้ monitor คุณภาพของขั้นตอนนี้ (ถ้าเป็นประโยชน์)
- **Performance** แสดงระดับและแนวโน้มของผลลัพธ์ที่สำคัญ (ตามเป้าหมาย)
  - แสดงด้วย run chart หรือ control chart
  - พร้อมด้วย annotation ที่ระบุ CQI ที่ทำมาในช่วงเวลาต่างๆ
  - แสดงค่าเป้าหมายที่มีการปฏิบัติตามผลลัพธ์ล่าสุด
  - แสดงค่าเทียบเคียง (benchmark) ถ้ามี



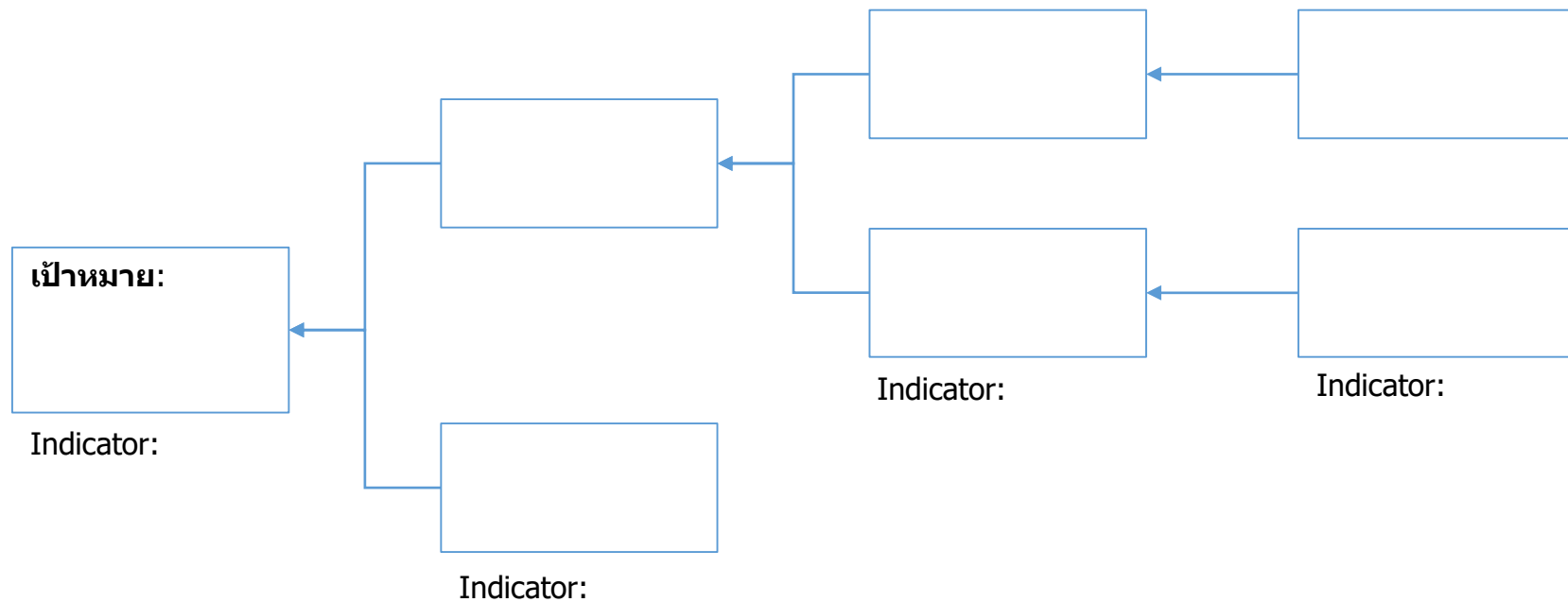
## เป้าหมาย ปัจจัยขับเคลื่อน ตัวชี้วัด (Purpose, Driver Diagram, & Indicator)

## Purpose

## Primary Drivers

## Secondary Drivers

### Interventions/Change Idea





ค่า  
คุณภาพ  
'รรม



# Process Flowchart ของการดูแลผู้ป่วยโรค.....

19<sup>th</sup> HA National Forum วันที่ 13-16 มีนาคม 2561

เขียน flowchart ที่ทำให้เห็นภาพรวมของกระบวนการดูแลตั้งแต่ต้นจนจบ เน้นกระบวนการสำคัญของโรคที่น่าเสนอ  
ควรระบุประเด็นคุณภาพสำคัญ/ความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนลงไปในแต่ละขั้นตอนต่างๆ ของ flowchart ด้วย



# การจัดการกระบวนการ (Process Management)

| กระบวนการ | ข้อกำหนดของกระบวนการ | ตัวชี้วัดของกระบวนการ | การออกแบบกระบวนการ |
|-----------|----------------------|-----------------------|--------------------|
|           |                      |                       |                    |
|           |                      |                       |                    |
|           |                      |                       |                    |
|           |                      |                       |                    |

## ข้อกำหนดของกระบวนการ (process requirement)

ระบุ**สิ่งที่คาดหวัง**จากกระบวนการด้วย key word สั้นๆ โดยพิจารณาจาก**ความต้องการของผู้รับผลงาน** มาตรฐานวิชาชีพ และ**ความเสี่ยง**ที่อาจทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

## ตัวชี้วัดของกระบวนการ (process indicators)

ระบุ**ตัวชี้วัด**ที่สัมพันธ์กับข้อกำหนดของกระบวนการ และเป็นประโยชน์ในการทำให้นั่นใจในคุณภาพของกระบวนการนั้น

## การออกแบบกระบวนการ (process design)

พิจารณา driver diagram และ process requirement แล้วพิจารณาว่าจะใช้**แนวคิดการออกแบบอะไร** เช่น simplicity, visual management, human factor engineering, human-centered design, Lean thinking

ใช้ run chart หรือ control chart เพื่อแสดงผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ใน driver diagram และตาราง process management  
ระบุการปรับปรุงที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ ที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์





19<sup>th</sup> HA National Forum วันที่ 13-16 มีนาคม 2561

# Thank You