

New HA Standards: Concept & Overview

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

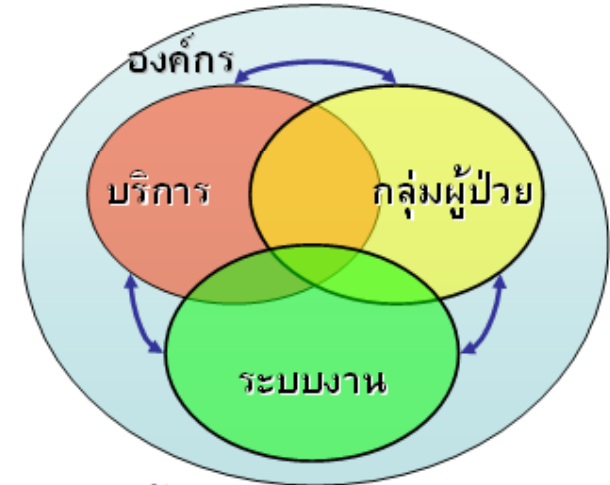
สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล



หัวใจของการพัฒนาตามกระบวนการ HA



บันได 3 ชั้น ลงทุนน้อยให้ได้มาก
ตรงประเด็น เป็นขั้นตอน



พื้นที่การพัฒนา 4 วง
เพื่อความครอบคลุม

หลักคิดสำคัญ
(Core Values & Concepts)

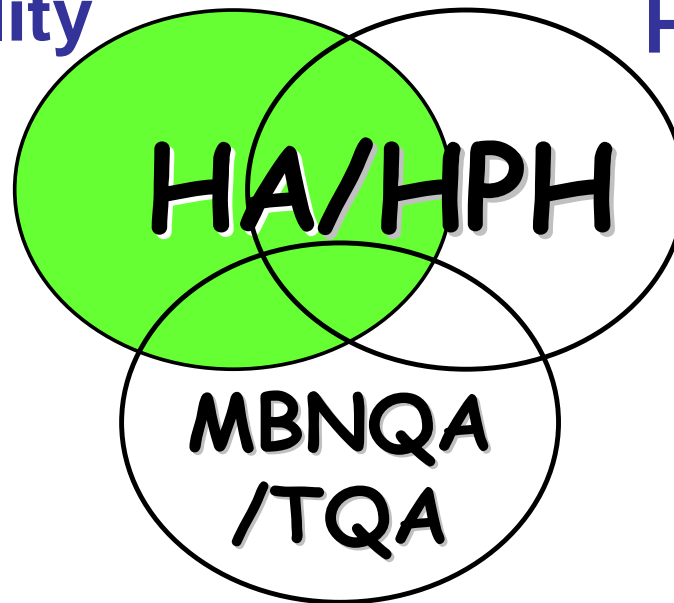


3C PDSA รู้คิด รู้ทำ
เพื่อความลุ่มลึก ตรงประเด็น ต่อเนื่อง

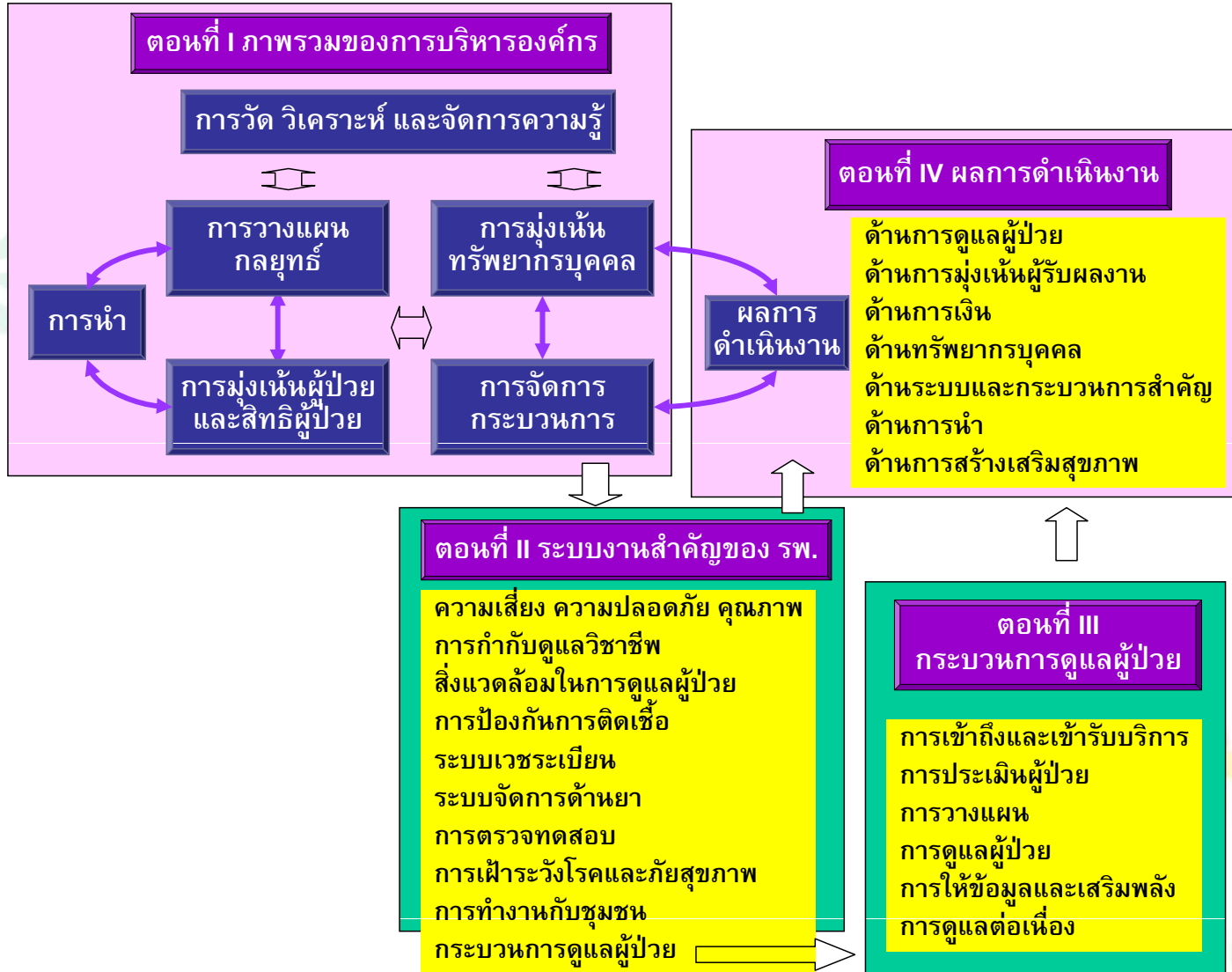


Safety & Quality

Health Promotion



Learning & Integration



หมวด/บท

2. การวางแผนกลยุทธ์

หัวข้อ/บทย่อย

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)

ข้อกำหนดโดยรวม

องค์กรกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้การดำเนินงานขององค์กร.

เรื่อง

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

ข้อย่อย

- (1) ผู้นำระดับสูง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและใช้กรอบเวลาที่เหมาะสม. มีการวิเคราะห์และกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กร. มีกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดด้อยสำคัญที่อาจถูกมองข้าม.
- (2) ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ / ชุมชนที่รับผิดชอบ, จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคามขององค์กร รวมทั้งปัจจัยสำคัญอื่นๆ และความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

ทำให้มาตรฐานเข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวัน

1. คุยกันเล่น

WHY (in general) มาตรฐานนี้มีเป้าหมายอะไร

WHY (for us) มาตรฐานนี้จะช่วยให้ระบบของเราดีขึ้นได้อย่างไร

WHAT อะไรที่เราทำได้ดี อะไรที่ยังเป็นจุดอ่อน จุดอ่อนนั้นอยู่ตรงไหน กับใคร เมื่อไร ที่ใด

2. เห็นของจริง

HOW

เราทำงานกันอย่างไร ไปเยี่ยมชมกันอย่างสนุก ๆ
เล่าให้ฟัง ทำให้ดู สิวว่าเราทำกันอย่างไร เราเข้าใจกันอย่างไร
ความล่อแหลมหรือความเสี่ยงอยู่ตรงไหน เราป้องกันอย่างไร
ถ้าเป็นอย่างนั้นจะอย่างไร เป็นอย่างนี้จะอย่างไร
มีการทำจริงหรือไม่ ดูได้จากตรงไหน ถามได้จากใคร
จะอย่างไรให้ทำได้ง่ายขึ้น (ใช้หลัก Human Factors)

3. อิงการวิจัย

HOW MUCH

ช่วยกันเป็นคนช่างสงสัย ตั้งประเด็นข้อสงสัยไว้มาก ๆ

เลือกประเด็นสำคัญ ตั้งคำถามการวิจัย

ทำ mini-research เก็บข้อมูลแต่เพียง ใช้คำถามน้อย จำนวนตัวอย่างน้อย

เก็บน้อยแต่ให้ได้ข้อมูลและความรู้ที่ตรงประเด็น เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา



- 1) อ่านข้อกำหนดโดยรวม ค้นหาคำสำคัญที่ระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติตามมาตรฐานเรื่องนั้น เชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารและการพัฒนาคุณภาพอื่น ๆ แปลความหมายเพิ่มเติมด้วยความเข้าใจของเราตามความเหมาะสม
- 2) น้อมนำเข้ามาสู่ของจริงของเรา ประเมิน gap ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับความคาดหวังของมาตรฐาน ตั้งคำถาม “What if.... ?” ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น
- 3) คิดค้นวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่เป็นหัวใจของมาตรฐานด้วยตัวเอง ด้วยทีมงานเอง แล้วเปรียบเทียบกับข้อกำหนดในข้อย่อยว่ามี ความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ถ้าแตกต่าง เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น นำสิ่งที่ทีมงานเห็นพ้องต้องกันว่าสมควรปฏิบัติ ไปสู่การปฏิบัติ

1. ค้นหาคำสำคัญในข้อกำหนดโดยรวม เชื่อมโยงแนวคิด แปลความหมายเพิ่ม

Living Org: สื่อสารผ่าน Informal Network, ใส่ตัวทวนที่เหมาะสม

หัวข้อ/บทย่อย (Category)

ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

เรื่อง (Area)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (LED.1)
 ผู้นำระดับสูง ชี้นำองค์กร สื่อสารและส่งเสริมผลการ ดำเนินงานที่ดี ความมั่นใจในคุณภาพและความ ปลอดภัยในการดูแลรับบริการ.
 ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม
 ข. การสื่อสารและจุดเน้นขององค์กร

การทำงานที่มีผลงานที่ดี คือมีความยืดหยุ่น มีนวัตกรรม มีการแบ่งปันความรู้และทักษะ มีการสื่อสารที่ดี มีการกระจายสารสนเทศที่ดี มีจุดเน้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นผู้ปวยและผู้รับผลงานอื่น ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป



2. น้อมนำเข้ามาสู่ของจริงของเรา

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (LED.1)

ผู้นำระดับสูงชี้นำองค์กร สื่อสารและส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดี ให้ความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้รับบริการ.

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

ข. การสื่อสารและจุดเน้นขององค์กร

วิสัยทัศน์ ค่านิยม จุดเน้นขององค์กรคืออะไร

มีพลังพอที่จะส่งเสริมให้เกิดผลงานที่ดีเพียงใด

ผู้นำชี้หน้าและสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจได้ลึกซึ้งเพียงใด

What if..... ถ้าไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเรื่องนี้จะเกิดอะไรขึ้น

3. คิดค้นหาวิธีการด้วยตัวเอง

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (LED.1)

ผู้นำระดับสูงซึ่งนำองค์กร สื่อสารและส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดี ให้ความมั่นใจใน คุณภาพและความปลอดภัย ในการดูแลผู้รับบริการ.

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

ข. การสื่อสารและจุดเน้นขององค์กร

(1) ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร, ให้อำนาจการตัดสินใจ, และจูงใจบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร. ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมาทั่วทั้งองค์กร. ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย เพื่อหนุนเสริมการมุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน, การมุ่งเน้นคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้รับบริการ, และการมุ่งเน้นผลงานที่ดี.

(2) ผู้นำระดับสูงกำหนดจุดเน้นที่การปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลงาน การบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งระดับความคาดหวังในจุดเน้นดังกล่าว. ผู้นำระดับสูงทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุการดำเนินการที่จำเป็น.

เป็นตัวของตัวเอง เอาเป้าหมายตั้ง เป็นอิสระที่จะใช้วิธีของเราเอง
เรียนรู้จากข้อกำหนดในข้อย่อย อะไรเหมือน อะไรต่าง
หาเหตุผลของความแตกต่างจากข้อกำหนด
นำสิ่งที่มีเหตุผลมาปรับปรุง

- 1) ฝึกวิเคราะห์บริบท อะไรคือลักษณะเฉพาะของเราที่ทำให้เราทำสิ่งที่
ทำมาในอดีต และจะเป็นตัวกำหนดให้เราต้องตัดสินใจในปัจจุบันและ
อนาคต
- 2) ฝึกใช้บริบท ใช้เพื่อการพัฒนาในทุกๆระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับ
ระบบงาน ระดับกลุ่มผู้ปวย ระดับหน่วยงาน ฝึกใช้บริบทกับ
มาตรฐานที่ทีมงานสนใจ ฝึกใช้บริบทกับ good practice ของผู้อื่นที่
ได้รับฟังมาว่าเจ้าของวิธีการมีบริบทอย่างไร ของเราเป็นอย่างไร
- 3) ทบทวนทำความเข้าใจว่าบริบทของเราทำให้เราตัดสินใจและกระทำ
ในสิ่งที่แตกต่างจากของคนอื่นอย่างไร ภายใต้บริบทของเรามี
ทางเลือกอื่นที่ดีกว่าหรือไม่

1. วิเคราะห์บริบทจากงานที่เคยทำ

ตัวอย่าง: การเข้าหาพระเพื่อให้ช่วยบิณฑบาตความทุกข์

ลักษณะเฉพาะ:

ปัญหาฆ่าตัวตาย

วิถีชีวิตของชุมชนที่อาศัยวัดเป็นศูนย์รวมจิตใจ

ศักยภาพของพระสงฆ์ในพื้นที่

จะวิเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของชุมชนในเรื่องอื่น ๆ อย่างไร

2. ฝึกใช้บริบท

ใช้บริบทในทุกระดับของการพัฒนา

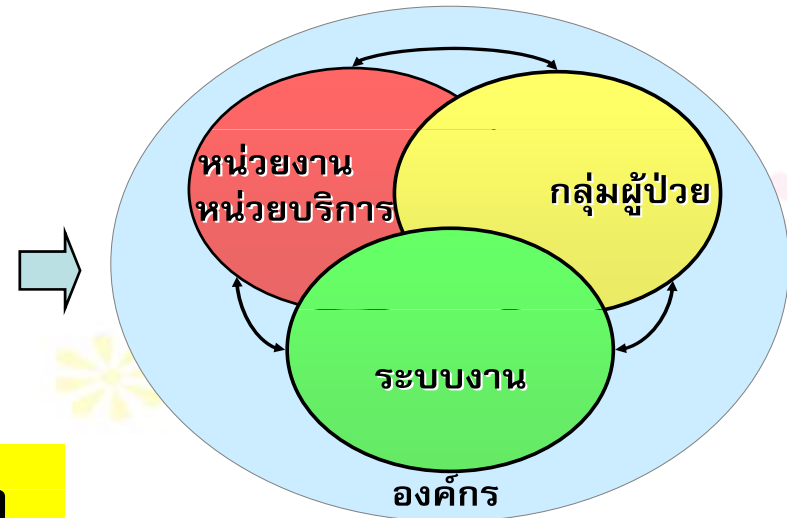
ใช้บริบทกับมาตรฐานที่ทีมงานสนใจ

ยาที่มีความเสี่ยง: ยาอะไร เสี่ยงอย่างไร ขั้นตอนไหน

ผู้ป่วยระยะสุดท้าย: มีกลุ่มใดบ้าง ความเชื่อและวัฒนธรรมเป็นอย่างไร

ใช้บริบทกับ good practice ของผู้อื่น

เจ้าของวิธีการมีบริบทอย่างไร เรามีบริบทอย่างไร



3. ไตร่ตรองใคร่ครวญ



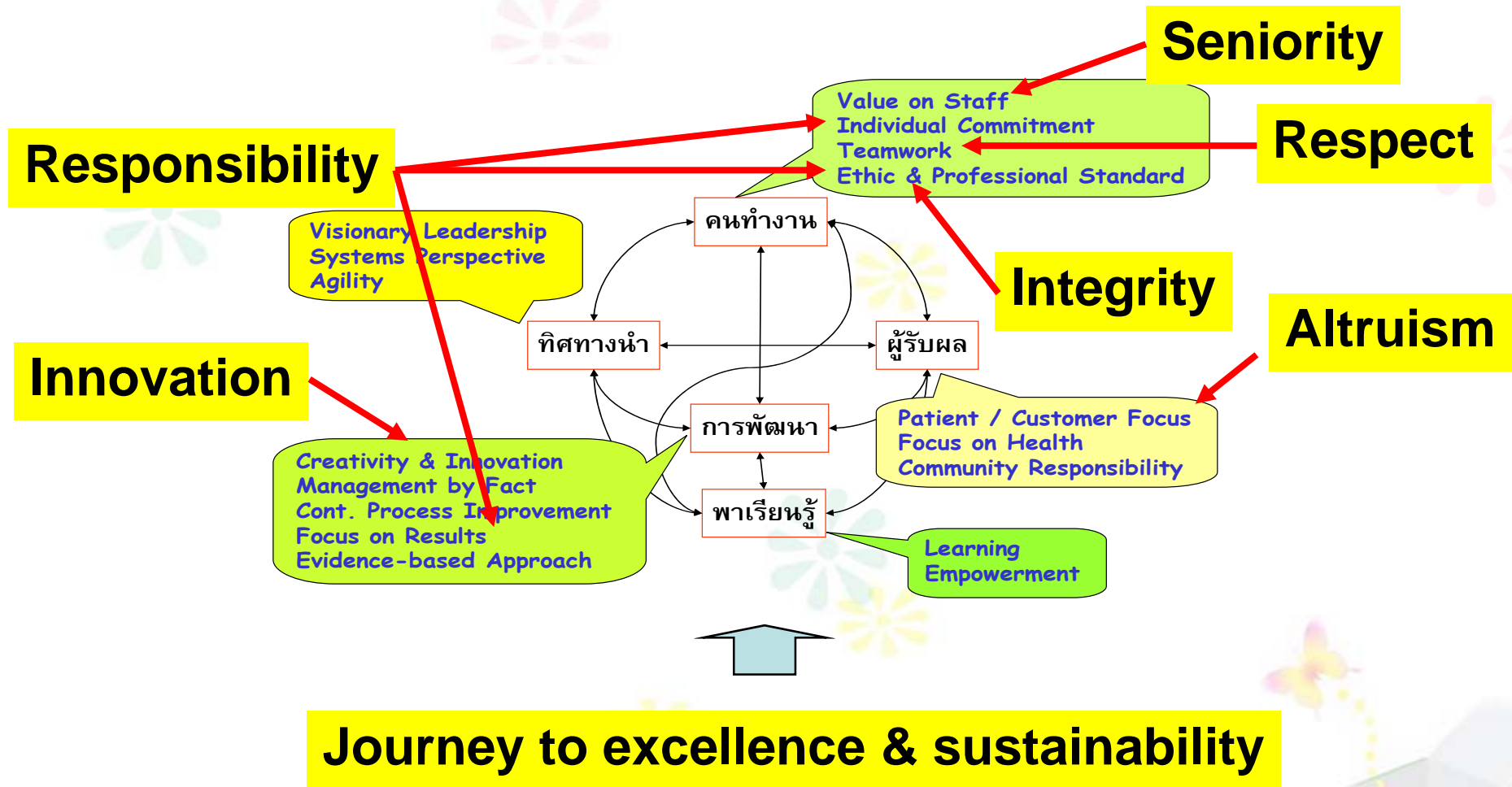
- บริบทของเราทำให้เราตัดสินใจและกระทำในสิ่ง
ที่แตกต่างจากของคนอื่นอย่างไร
- ภายใต้บริบทของเรามีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าหรือไม่

การเน้นดูแลผู้ป่วยเบาหวานและความดันโลหิตสูง
ขณะที่โรคปอดซึ่งเป็นปัญหาของพื้นที่ยังไม่ถูกหยิบยกขึ้นมา



- 1) พิจารณา core values ขององค์กร เชื่อมโยง core values ขององค์กรกับ core values ที่เป็นข้อแนะนำทั่วไป เช่น ของ MBNQA/TQA/HA ทบทวน core values ที่ทีมงานได้เคยปฏิบัติมาในชีวิตจริง มองหาคุณค่า และส่งเสริมบรรยากาศให้มีการปฏิบัติตาม core values ที่มีคุณค่าเป็นที่ประจักษ์ให้มากขึ้น
- 2) พิจารณา core values ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานที่เรากำลังพิจารณา ใช้ประโยชน์จากความไม่มีขีดจำกัดของ core values ที่จะทำให้นำมาตรฐานไปปฏิบัติได้ลึกซึ้งมากกว่าตัวหนังสือที่เขียนไว้ในมาตรฐาน เช่น มาตรฐานเขียนเรื่องการสื่อสารสองทาง เราอาจจะนำ core values เรื่อง staff focus เข้ามาพิจารณา และต่อยอดด้วยแนวคิดเรื่อง living organization, informal network, การเปิดโอกาสให้มีอิสระในการแปลความหมายข้อมูล, การแห่ตัวกระตุ้น ฯลฯ จะทำให้เราไปติดกรอบ และก้าวพ้นจากข้อจำกัดของข้อกำหนด
- 3) จัดทำตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติตาม core values ที่องค์กรต้องการส่งเสริม อาจจะเขียนในลักษณะของข่าวหนังสือพิมพ์หน้าแรก เพื่อดึงดูดความสนใจ

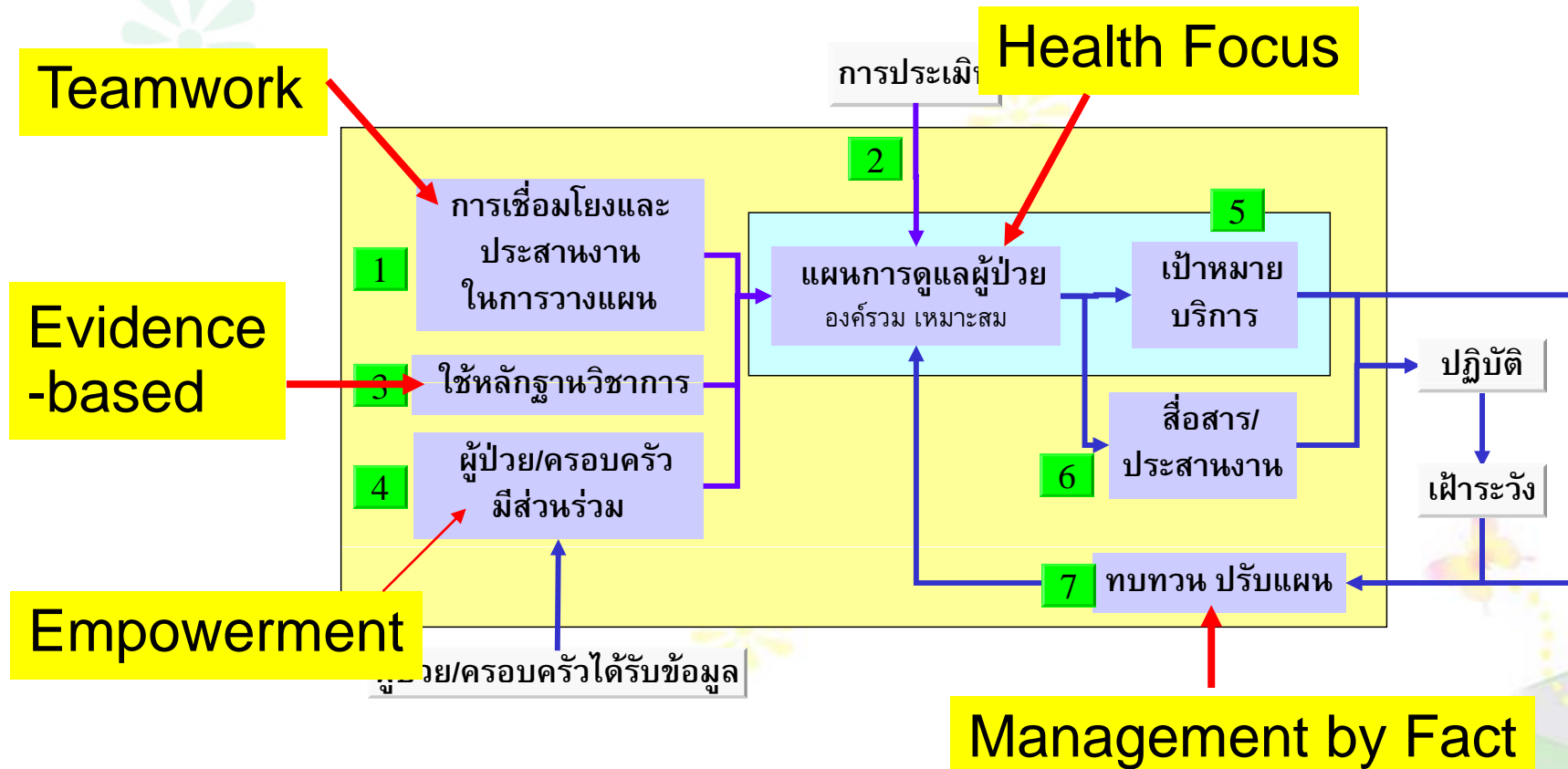
1. เชื่อมโยง Core Values ขององค์กร กับของ HA/TQA/MBNQA



2. พิจารณา Core Values ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานที่กำลังพิจารณา

III – 3.1 การวางแผนการดูแลผู้ป่วย (Planning of Care)

ทีมผู้ให้บริการจัดทำแผนการดูแลผู้ป่วยที่มีการประสานกันอย่างดีและมีเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับปัญหา/ความต้องการด้านสุขภาพของผู้ป่วย





3. เขียนข่าวหน้าแรกเพื่อสื่อสารความเข้าใจ

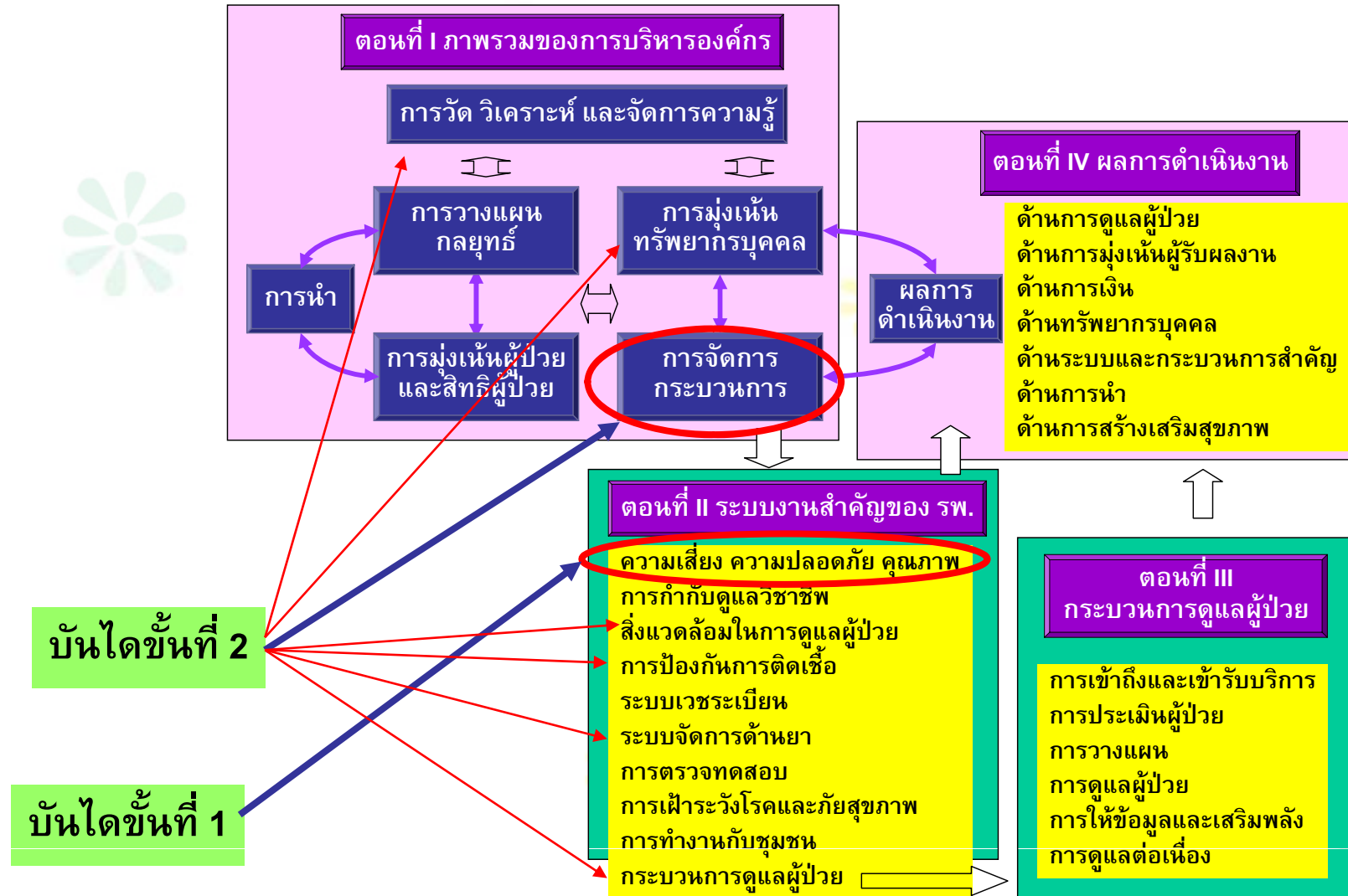


เมื่อสัปดาห์ที่ผ่านมา ทีมงานของเราคนหนึ่งไปรับทราบความไม่พึงพอใจขั้นรุนแรงของญาติผู้รับบริการระหว่างที่ไปร่วมงานศพ จึงได้นำเรื่องราวมาเล่าให้ผู้บริหารและผู้จัดการความเสี่ยงได้รับทราบ จากการสืบค้นโดยได้รับความร่วมมือและความเปิดใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย นำไปสู่การรับรู้ถึงปัญหาข้อติดขัดในเรื่องการรายงานแพทย์เมื่อผู้ป่วยมีอาการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรแพทย์ได้นำปัญหามาพูดคุยกัน และได้ข้อสรุปดังนี้.....

ผลการสืบค้นและปรับปรุงได้รับการสื่อสารให้ญาติของผู้รับบริการทราบ เพื่อแสดงให้เห็นความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบบริการให้มีคุณภาพและความปลอดภัย พร้อมทั้งยินดีรับผิดชอบต่อผลอันไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นด้วย ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ดี.....



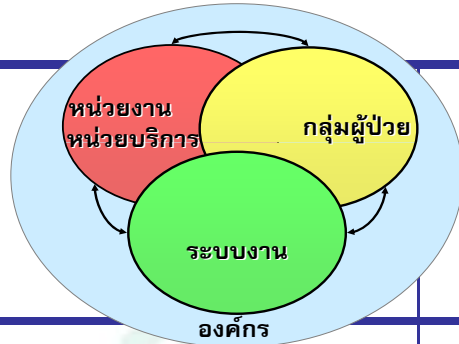
การใช้มาตรฐานกับการพัฒนาที่เป็นลำดับขั้น



การพัฒนาที่มี maturity เป็นลำดับขั้น

- 1) ใช้ scoring guideline เพื่อส่งเสริมการพัฒนาจากง่ายไปหายาก
- 2) เน้นการยกระดับ maturity ด้วย EI³O
 - **S**ystematic **E**valuation & **I**mprovement
 - **I**ntegration
 - **I**nnovation
 - **G**ood **O**utcome
- 3) นำแนวคิดที่เป็นนามธรรมมาใช้ร่วม
 - **C**ore **V**alues
 - **H**umanized **H**ealthcare
 - **L**iving **O**rganization

การใช้มาตรฐานให้ครบทุกพื้นที่ และพัฒนาเป็นลำดับขั้น



	มาตรฐาน	ขั้นต้น	ขั้นกลาง	ขั้นก้าวหน้า
หน่วยงาน	I-6, II-1	หัวหน้าพาททำ ทบทวน	Service Profile	Innovative Design
กลุ่มผู้ป่วย	II-1.2, III	ทบทวน	Clinical Tracer & CQI	Clinical Research
ระบบงาน	I, II	ทบทวน	PDSA	Innovative Design
องค์กร	I	สร้างทีม ได้ใจ	Strategic Management	Innovative Management

- 1) ฝึกสังเกตและตั้งข้อสงสัย กับทุกสิ่งที่ผ่านเข้ามาในชีวิตประจำวัน
- 2) นำข้อสังเกตและข้อสงสัย มาประกอบกับข้อกำหนดในมาตรฐาน ทำการประเมินผลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ เช่น วิเคราะห์การบรรลุเป้าหมาย จุดแข็งจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรคในการทำงาน
- 3) นำประเด็นสำคัญจากการประเมินผลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ มาออกแบบเก็บข้อมูลเชิงปริมาณอย่างง่าย ๆ

การคิดคะแนนบวกเพิ่ม

Evaluation & Improvement	5%	มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนในการทำงานเพื่อหาโอกาสพัฒนา
	10%	มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนและนำไปพัฒนา หรือมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ หรือใช้แนวคิดการทำ mini-research ในการประเมินผล
	15%	มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบและนำไปพัฒนา ใช้แนวคิด human factors ในการปรับปรุงระบบ
Integration	5-10%	บูรณาการระหว่างกระบวนการหรือระบบงานที่เกี่ยวข้อง บูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บูรณาการกับข้อกำหนดในมาตรฐานหมวดอื่น ๆ
Innovation	5-10%	เน้นนวัตกรรมในระบบงาน ประยุกต์ใช้แนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน ก่อให้เกิดผลกระทบที่มากพอสมควร ต้องใช้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลง
Outcome	10%	ผลลัพธ์มีแนวโน้มดีขึ้น จากระดับที่ยอมรับได้
	20%	ผลลัพธ์อยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยและชำระไว้ได้ต่อเนื่อง
	30%	ผลลัพธ์อยู่ในระดับแนวหน้า

การเยี่ยมชั่งซ้อมความเข้าใจ ในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย

ศึกษามาตรฐาน วางแผนการเยี่ยมให้สนุก

ตามรอยเพื่อให้ได้ความจริงมากที่สุด ถอดหัวข้อนทั้งหมด
สำคัญที่ทำที่ของการพูดคุย

เจ้าของหน่วยงานเป็นผู้สรุปประเด็นและโอกาสพัฒนาเอง



เชื่อมโยงกับแนวคิดเรื่ององค์กรที่มีชีวิต

- ผู้นำคือผู้ที่ใส่ตัวกระตุ้นในเวลาที่เหมาะสม ผู้นำต้องรู้ฟ้ารู้ดิน รู้จักรอคอยจนสถานการณ์สุกงอม
- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือการสื่อสารผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ
- เป้าหมายของคนทำงาน อยู่ที่ความพึงพอใจที่ได้ทำในสิ่งที่มีคุณค่าและความหมายสำหรับตน
- การทำงานเป็นทีมคือการหันหน้าเข้าหากัน เปิดใจรับฟังโดยไม่ตัดสิน
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องไม่ละเลืมเรื่องการพัฒนาทางจิตวิญญาณ

