

ถอดบทเรียน ประชุมวิชาการRegional HA Forum ครั้งที่ 15 : คุณค่า คุณภาพ คุณธรรม  
ระหว่างวันที่ 4 - 6 กรกฎาคม 2561 ณ KICE ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติขอนแก่น  
จังหวัดขอนแก่น

วันที่ 5 กรกฎาคม 2560 เวลา 13.00 น.

ชื่อผู้ถอดบทเรียน 1. นางเยาวนาฏ เคนจันทา  
2. นางถาวร ภาวงศ์

ผู้ตรวจสอบบทเรียน คือ นางอุบล จ้วงพานิช นางพนอ เตชะอธิก

**ชื่อเรื่อง** How to Improve Medication outcome in your hospital

**ชื่อวิทยากร**

อ.นพ.วัชระ รัตนสีหา

ภก.ภาสกร รัตนเดชสกุล

พว.กาญจนา สิมะจาริก

**ห้อง** M2

**บทนำ**

การพัฒนาระบบยาในโรงพยาบาลโดยการนำหลักการ 3P/DALI และ 3C-PDSA มาใช้ เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาให้ชัดเจน วัดได้ มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันทั้งทีม และมีการทบทวนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการที่ยังไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยใช้กระบวนการ PDSA เป็นเครื่องมือในการพัฒนา อย่างไรก็ตามการพัฒนาระบบยาในโรงพยาบาลไม่สามารถทำได้ครอบคลุมทุกเรื่องในครั้งเดียว การรู้จัก focus ปัญหาที่สำคัญ จะช่วยให้การพัฒนางานสำเร็จได้มากกว่าการพัฒนางานหลายๆเรื่องในครั้งเดียวกัน

**เนื้อหา**

**นพ.วัชระ วัฒนสีหา**

เทคนิคการทำงานด้านการพัฒนาคุณภาพระบบยาในโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จต้องใช้เทคนิคการ focus ตัวชี้วัดที่สำคัญ ต้องรู้ว่าสิ่งที่ต้องการเปลี่ยน (focus) คืออะไร แล้ววางแผนกระบวนการทำงานที่คาดว่าจะสามารถตอบโจทย์ของตัวชี้วัดนั้นได้ มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจน เทคนิคในการพัฒนาคุณภาพระบบยาในโรงพยาบาลให้ประสบความสำเร็จจึงต้องใช้หลักการทำงานที่สำคัญ ดังนี้

- 1. การตั้งเป้าหมายหรือตัวชี้วัดให้ชัดเจน สามารถวัดได้** สาเหตุหลักของความล้มเหลวในการพัฒนาคุณภาพ คือ 1) การตั้งเป้าหมายที่คลุมเครือ ไร้คุณค่า 2) ไม่มีการวัดหรือวัดไม่สม่ำเสมอ 3) ตัววัดไม่ดี โดยพบว่าการลงตรวจหน้างานเพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงจากผู้ปฏิบัติ การทบทวนรายงานความคลาดเคลื่อนจากการใช้ยา และการรับฟังเสียงสะท้อนจากทีมผู้ปฏิบัติเป็นข้อมูลสำคัญที่ทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาได้
- 2. เน้นพฤติกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง** การทบทวนตัวชี้วัดร่วมกันในทีมว่าตัวชี้วัดที่มีอยู่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานว่าสามารถทำได้หรือไม่ และเมื่อได้ข้อสรุปตัวชี้วัดที่ต้องการแล้วต้องรู้จักเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสมที่จะพัฒนา และหาจุดสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การพัฒนานั้น ยกตัวอย่างเช่นหลักการงานให้ประสบความสำเร็จของ Pareto กล่าวว่า การทำงานที่หลากหลายโดยไม่มีจุดเน้นของการปฏิบัติจะ

ประสบความสำเร็จเพียงร้อยละ 20 แต่ถ้าหากมีการเลือกจุดเน้น (focus) ที่สำคัญที่ต้องการพัฒนา ผลงานที่ประสบความสำเร็จจะมีมากกว่าร้อยละ 80 เช่น จากรายงานความคลาดเคลื่อนจากการใช้ยา พบสาเหตุจาก Prescribing errors มากที่สุด รองลงมาคือ Administering errors ก็ต้องพิจารณา แก้ปัญหา Prescribing errors ก่อน เป็นต้น

### 3. ใช้หลัก Six Sources of Influencer

**3.1 Personal motivation (ฉันทอยาก)** ต้องมีวิธีการทำให้คนมีความรู้สึกอยากที่จะทำด้วยตัว ของเขาเอง เช่น ถ้าคนไม่มีทางเลือกเขาจะรู้สึกอึดอัด ไม่อยากทำ เขาอาจทำตามแต่ไม่มีความสำคัญ สำหรับเขา การหาแหล่งงานที่เห็นได้จริงให้เห็นว่าสามารถปฏิบัติได้จริง จัดกิจกรรมการเล่าเรื่องที่ น่า จดจำ เป็นต้น

**3.2 Personal Ability (ฝึกทำ)** เช่น การฝึกทำในสถานการณ์จริงที่ละส่วน ถ้าทำไปแล้วไม่มี ประสบความสำเร็จก็หาทางเลือกในการพัฒนาใหม่ หรือใช้การสะท้อนข้อมูลกลับจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็น แนวทางในการพัฒนา เป็นต้น

**4. Social Motivation (เพื่อนชวน) กับ Social Ability (เพื่อนช่วย)** คือสิ่งที่คนในองค์กรมีความ เชื่อเต็ม หรือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ปฏิบัติกันอยู่ เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาก็จะปฏิบัติตามอย่าง ไม่ มีข้อสงสัย สิ่งสำคัญคือ การมีทีมที่เข้มแข็งจะช่วยให้งานประสบความสำเร็จมากขึ้น

**5. Structural Motivation (รางวัล)** เทคนิคการให้รางวัลต้องให้แบบ Surprise ไม่ควรตั้งรางวัลไว้ ล่วงหน้าเหมือนการตั้งเงื่อนไข ควรให้แบบสมเหตุสมผล

**6. Structural Ability (ป้าย/ระบบ)** การทำงานคุณภาพให้ประสบความสำเร็จไม่สามารถใช้เทคนิคใด เทคนิคหนึ่งได้ อย่างน้อยต้องใช้ 4 เทคนิคมีโอกาสนะประสบความสำเร็จได้ถึง 10 เท่า

### พว. กาญจนา สิมะจาริก หัวหน้างานบริการพยาบาล โรงพยาบาลศรีนครินทร์

การพัฒนาระบบการบริหารยาในโรงพยาบาล key success คือ การทำงานร่วมกันทั้งแพทย์ เภสัชกร และ พยาบาล การเลือกปัญหาที่ต้องพัฒนาในระบบการบริหารยาสำหรับพยาบาลต้องพิจารณาตามหลักของการ บริหารยาทั้ง 6 R ปัจจุบันโรงพยาบาลศรีนครินทร์ได้นำระบบ CPOE (Computerized Physician Order Entry) มาใช้ในโรงพยาบาล แต่ยังไม่สามารถนำมาใช้ได้ครอบคลุมทั้งระบบ เนื่องจากการพัฒนาระบบการ บริหารยาแบ่งการพัฒนาเป็นระยะ เริ่มตั้งแต่การลงไปเยี่ยมที่หน้างานเพื่อดูการปฏิบัติตามความจริง การ กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันโดยการแจ้งเชิงนโยบาย และการนำระบบ CPOE ที่สามารถช่วยให้การ บริหารยาทำได้ง่ายขึ้น ปลอดภัยมากขึ้น สิ่งสำคัญคือต้องมีการติดตามการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทราบ ปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกๆระยะของการพัฒนา มีการทบทวนการปฏิบัติ การสะท้อนปัญหาจากผู้ปฏิบัติหน้างาน และการแก้ไขปัญหาพร้อมกันทั้งทีมทั้งแพทย์ เภสัชกร และพยาบาล

### ภก.ภาสกร รัตนเดชสกุล

การพัฒนาระบบยาในโรงพยาบาลโดยใช้หลัก 3C – PDSA มีดังนี้

- 1. Context** ต้องรู้โจทย์ว่าเราอยู่ตรงจุดไหน บริบทเราเป็นอย่างไร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมีใครบ้าง และ บทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน/ระบบงานเป็นอย่างไร
- 2. Criteria** คือการพิจารณามาตรฐานของระบบงาน และมาตรฐานวิชาชีพ แล้วพิจารณาว่าเราอยู่ตรงจุด ไหน สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้ดีเพียงใด
- 3. Core values & Concepts** คือการพิจารณาความสำเร็จที่ผ่านมาว่าเกิดจากการใช้หลักการอะไร หรือ

พิจารณาว่าความล้มเหลวที่ผ่านมา<sup>นั้น</sup>เกิดจากการไม่ใช้หลักการอะไรที่ควรใช้  
 การพัฒนาระบบยาในโรงพยาบาลโดยใช้หลักการ 3C – PDSA จะเริ่มจากตัวไหนก่อนก็ได้ แต่ต้องทราบ  
 บริบทของตัวเองว่าอยู่ตรงจุดไหน แล้วกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา (Propose) ที่ต้องการ แล้ว  
 ออกแบบกระบวนการพัฒนาที่คาดว่าจะตอบสนองเป้าหมายนั้น (Process) และกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการ  
 (Performance) แล้วทบทวนการปฏิบัติโดยการตามรอยและพัฒนาจากการเรียนรู้จากการตามรอย หมุนเป็น  
 วงล้อของการพัฒนาตาม PDSA

โดยสรุปแล้ว การนำมาตราฐานไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพโดยใช้หลักการ 9 ข้อ ดังนี้

1. Criteria คือการถอดรหัสมาตรฐาน
2. Core values & Concepts คือค่านิยมและแนวคิดหลักที่ควรนำมาใช้
3. Context คือ การดูโจทย์ขององค์กร
4. Propose & Drivers คือ การตั้งเป้าและวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน
5. Process design คือ การออกแบบกระบวนการ
6. Process developments คือ การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
7. Performance assessment and learning คือ การรับรู้และเรียนรู้ผลการดำเนินการ
8. Performance Improvement คือ การปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น
9. Spread คือ การขยายผล

ในที่นี้จะยกตัวอย่างหลักการทำ Performance Improvement ดังนี้

#### 1. IHI Improvement มีคำแนะนำเบื้องต้นไว้ดังนี้

- ต้องสร้างทีมงานก่อน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน กำหนด KPI ร่วมกัน
- แนวทางทดสอบในกลุ่มเล็กๆ ก่อน ถ้าผลทดสอบออกมาดีสามารถตอบสนอง KPI ได้ ก็สามารถขยายการทดสอบออกไปเป็นวงกว้างได้ หรือถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็สามารถกลับมาตั้งต้นคิดวางแผนการพัฒนางานใหม่ได้
- เมื่อหน่วยงานต่างๆได้มีการพัฒนางานจนประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแล้วสามารถขยายการปฏิบัติไปทั่วทั้งองค์กรและสามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติให้เข้ากับบริบทของแต่ละหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อน โดยใช้ Driver diagram จะช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้มองเห็นภาพรวมของแนวทางการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น ช่วยตรวจสอบความสมบูรณ์ของสิ่งที่จะทำ ช่วยกำหนดเป้าหมายและตัววัดความก้าวหน้าของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบวิธีการคือ การใช้ template ในลักษณะ tree diagram ดังนี้

- ระดมสมองว่าอะไรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลัก (primary driver) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย
- ระดมสมองว่าในแต่ละปัจจัยขับเคลื่อนหลัก อะไรเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น (secondary driver)
- ระดมสมองว่าในแต่ละ secondary driver จะมี intervention หรือแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอะไร

ตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนการดำเนินงาน Medication Reconciliation ดังรูป

