



How to Implement Quality Improvement Project

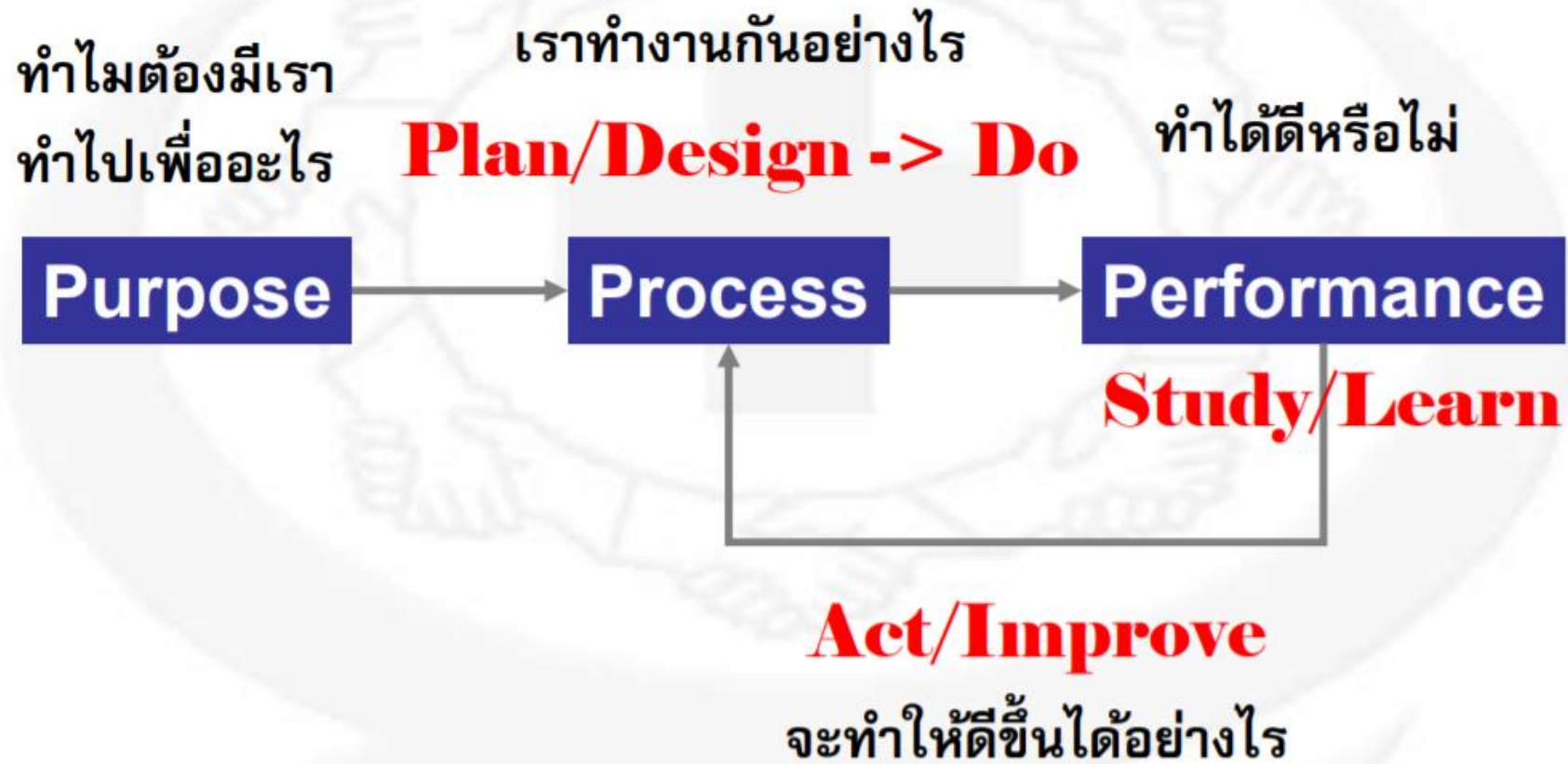
พว. ดร. ยุวดี เกตส์ัมพันธ์

พยาบาลเชี่ยวชาญอิสระ

ประธานชมรมพยาบาลแผล ออสโตมี และควบคุมการขับถ่าย



รูปแบบการพัฒนาคุณภาพ 3P



รูปแบบการพัฒนาคุณภาพ DALI



QI Project

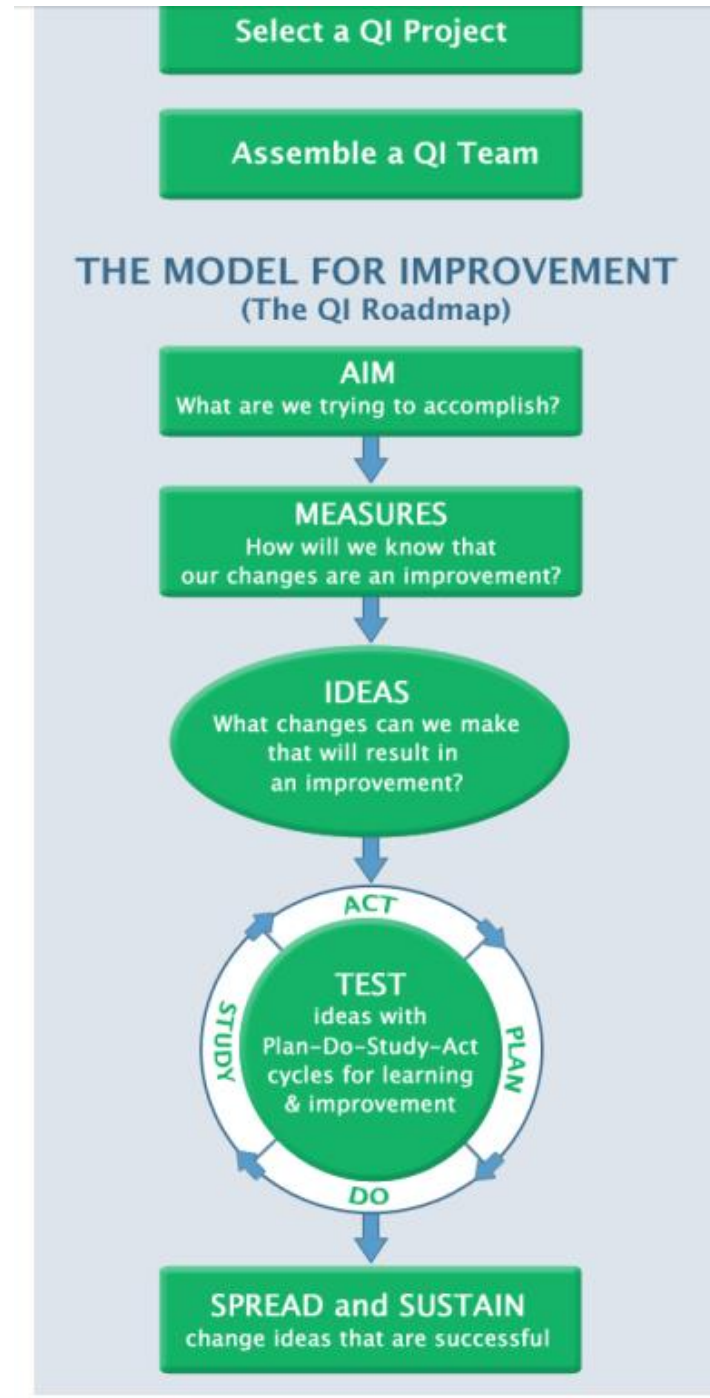
1 เลือกเรื่องที่จะทำ
โครงการ

รูปแบบสำหรับการพัฒนา
(เส้นทางการพัฒนาคุณภาพ)

4 การวัด
เราจะรู้ได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงของเรา
มีความสำคัญ

6 ทดสอบ
ความคิดด้วย
วางแผน-ลงมือทำ-ศึกษาตรวจสอบ-แก้ไข/ปรับปรุง
วงจรสำหรับเรียนรู้และปรับปรุง

Step by Step Guide
การดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพ



2 จัดตั้งทีม

3 เป้าหมาย
เราพยายามทำอะไรให้เกิดผลสำเร็จ

5 ความคิด
การเปลี่ยนแปลงอะไรที่เราทำ
ที่จะส่งผลที่ดีขึ้น

7 เผยแพร่และรักษาแนวคิดการเปลี่ยนแปลง
ที่ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI การเลือกเรื่องที่จะทำโครงการ (Select a QI project)

- ✓ เลือกเรื่องที่เหมาะสมเป็นก้าวแรกที่สำคัญ
- ✓ ควรเลือกเรื่องที่จะประสบความสำเร็จและให้ผลลัพธ์ที่คนอื่นในองค์กรเห็นชอบด้วย (buy in)
- ✓ ไม่จำเป็นต้องเป็น project ใหญ่แต่อาจเป็น project เล็กๆ ที่เกิดผลดีมีผลกระทบมาก
- ✓ และปัจจุบันในภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด แนะนำให้เลือก project ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI

การเลือกเรื่องที่จะทำโครงการ (Select a QI project)(ต่อ)

ข้อพิจารณาการเลือก project

- อะไรคือ gap ที่ต้องการกับผลการปฏิบัติปัจจุบัน (ลงสำรวจตรวจสอบในสถานที่จริง (Gemba walk) เพื่อรวบรวมความคิด ข้อมูลต่างๆ เช่นตัวชี้วัด ผลการดำเนินการ กลยุทธ์ต่างๆ เป็นต้น
- มีความเชื่อมต่อกับองค์กรหรือไม่
- เรื่องอะไรที่ผู้ปฏิบัติหน้างานและผู้รับผลงาน (ผู้ป่วย/ญาติ) ต้องการปรับปรุง
- ผลงานโครงการขนาดเล็กสามารถแสดงผลได้ใน 3 เดือนหรือไม่ (ขึ้นกับ ขนาด Project)
- มั่นใจไหมว่าโครงการจะสำเร็จได้ดี (พิจารณาจากการสนับสนุนของผู้นำ จากระดับสูงถึงระดับล่าง และเรื่องงบประมาณ
- โครงการนี้ มีปัจจัย wow ใหม่ เป็นเรื่อง que ทุกคนต้องการปรับปรุงหรือไม่ การแสดงผลการปรับปรุงเรื่องนี้จะช่วยทำให้มีความเห็นชอบกับ Project ที่จะทำในอนาคตหรือไม่
- แรงต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงาน/หัวหน้า/ผู้นำ อยู่ในระดับใด ให้เลือกโครงการที่จะทำครั้งแรกที่มีแรงต่อต้านต่ำก่อน

ตัวอย่างใช้ Multi Voting เพื่อเลือกเรื่องที่จะปรับปรุง

	ปัญหาในหอผู้ป่วย	①	②	③	คะแนนรวม
1	การเกิดแผลกดทับในผู้ป่วยเด็กระยะวิกฤต	3	3	5	20
2	การเกิด VAP	7	1		23
3	ความผิดพลาดจากการให้สารน้ำ	1	2	2	9
4	การเกิด CABSİ	3	3	1	16
5	การเลื่อนหลุดของท่อหลอดลมคอ		2	2	6
6	การเกิดรอยไหม้ที่ผิวหนังจากการติด probe oxygen saturation			1	1
7	การ re-intubation		1	1	3
8	ภาวะ Atelectasis	1		2	5
9	การบันทึกเวชระเบียน (Focus charting)		2		4
10	Medication error: transcribing error (การรับคำสั่งการรักษาผิดพลาด)			1	1
11	การล้างมืออย่างสม่ำเสมอเพื่อป้องกันการติดเชื้อ		1		2
12	การเตรียมจำหน่ายผู้ป่วยที่ต้องกลับไปใช้เครื่องช่วยหายใจที่บ้าน			1	1

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI จัดตั้งทีม (Assemble a QI team)

- การเลือกทีมที่ถูก มีความสำคัญต่อผลสำเร็จการดำเนินโครงการ QI
- เป็นเรื่องง่ายที่จะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ Project QI เมื่อท่านเข้าไป**ร่วมช่วยจัดการปัญหา** มากกว่าการเข้าไป**บอกว่าจะจัดการกับปัญหาอย่างไร**
- การเลือกสมาชิกขึ้นกับความรู้และการเข้าไปร่วมในกระบวนการปรับปรุง ซึ่งจะส่งผลสำเร็จโครงการ
แนะนำจำนวน**สมาชิกหลัก 4-8 คน** อาจมีทีมเสริมเฉพาะกิจได้ในบางครั้ง เลือกสมาชิกให้มีความหลากหลาย เช่น อายุ เพศ ความสนใจ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นต้น

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI จัดตั้งทีม (Assemble a QI team) (ต่อ)

- ประธานโครงการ ผู้รับผิดชอบ QI Project ทั้งหมด
- ผู้นำทีม QI
- ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานที่แสดงความสนใจ
- ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานคนอื่นๆ
- ผู้เชี่ยวชาญ กระบวนการพัฒนาคุณภาพ
- สหสาขาวิชาชีพที่สนใจ เช่น แพทย์ นักโภชนาการ
- ที่ปรึกษาภายนอกที่มีความรู้เกี่ยวกับ Project ที่สามารถช่วยให้คำปรึกษา

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI พัฒนาคำแถลงจุดมุ่งหมาย (Develop an aim statement)

- ตอบคำถาม: อะไรคือสิ่งที่เราพยายามที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ
- จุดมุ่งหมายที่กำหนดเป็นเหมือนเข็มทิศที่จะนำทางและเป็นจุดเน้นในความพยายามของทีม
- เป็นคำชี้แจงของผลลัพธ์ที่ชัดเจนสำหรับ QI Project ซึ่งต้องมี **S**ความเฉพาะเจาะจง **M**วัดผลได้ **A**บรรลุผลได้ **R**มีความเกี่ยวข้องและ **T**ในระยะเวลาที่กำหนด (SMART)

คำแถลงจุดมุ่งหมายคือคำอธิบายที่ชัดเจนของผลลัพธ์ที่ต้องการของทีม ซึ่งแสดงออกด้วยวิธีที่วัดผลและเจาะจงเวลา

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI

พัฒนาคำแถลงจุดมุ่งหมาย (Develop an aim statement)

คำชี้แจงจุดมุ่งหมายที่ดี มีองค์ประกอบดังนี้:

- What are we trying to accomplish? อะไรคือสิ่งที่เราพยายามที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ
- Why is it important? ทำไมมันถึงมีความสำคัญ
- Who is the specific target population? ใครคือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ
- When will this be completed? เรื่องนี้จะสำเร็จเมื่อไหร่
- How will this be carried out? สิ่งนี้จะดำเนินการอย่างไร
- What are our measurable goals? เป้าหมายที่วัดได้คืออะไร

คำแถลงจุดมุ่งหมายคือคำอธิบายที่ชัดเจนของผลลัพธ์ที่ต้องการของทีม ซึ่งแสดงออกด้วยวิธีที่วัดผลและเจาะจงเวลา

ตัวอย่าง: ลดอุบัติการณ์การเกิดแผลกดทับ ระดับ 3 และ 4 ใน ICU และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

เพิ่มการมีส่วนร่วมของญาติในการป้องกันการบาดเจ็บของผิวหนังจาก IAD ในผู้ป่วยสูงอายุที่ติดเตียง ภายใน 3 เดือน

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI พัฒนาเครื่องชี้วัด (Develop measures)

ตอบคำถาม: เราารู้ได้อย่างไรว่าการเปลี่ยนแปลงของเรา ดีขึ้น/พัฒนาขึ้น

เราเคยเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างไหม เราารู้ได้อย่างไรว่า การเปลี่ยนแปลงที่เราทำคือการปรับปรุง

- เวลาทำการพัฒนา/ปรับปรุงโครงการ การวัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ
- ช่วยให้เห็นผลลัพธ์จริงจากข้อมูล ไม่ใช่จากความรู้สึก

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI พัฒนาเครื่องวัด (Develop measures)

เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวัดมี 3 ประเภท

- Outcome-ผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการจะบรรลุ เช่น ผิวน้ำยังคงสมบูรณ์ ไม่เกิดอันตรายจากแผลกดทับ ไม่เกิดอุบัติการณ์แผลกดทับ ผิวน้ำไม่ได้รับอันตรายจากการควบคุมการขับถ่ายไม่ได้ ผิวน้ำภายใต้พลาสติกไม่ได้รับอันตรายเมื่อเวลาลอกออก อุบัติการณ์ผิวน้ำถูกทำลายบริเวณที่ติดพลาสติก
- Process-การดำเนินการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ เช่น จำนวนครั้งของการพลิกตะแคงตัวตามเวลา อัตราการใช้แบบประเมินความเสี่ยง
- Balancing-ผลกระทบในขณะที่ปรับปรุงกระบวนการ เช่น ความพึงพอใจในการใช้แนวทางการดูแลผู้ป่วย ค่าใช้จ่ายในการใช้แนวปฏิบัติเพื่อป้องกัน... LOS

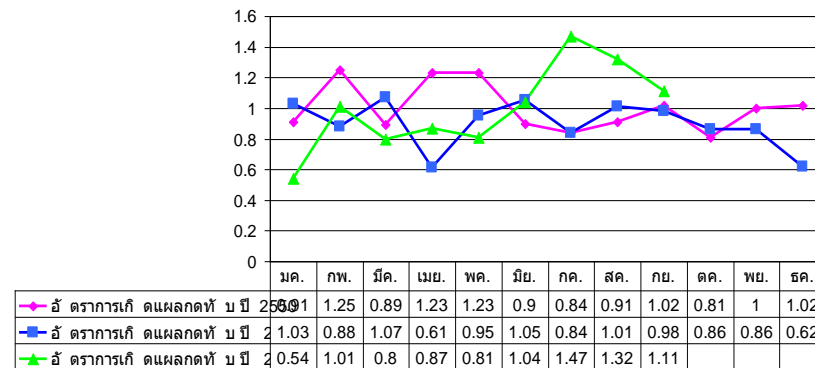
นอกจากข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ข้อมูลคุณภาพ ก่อนและหลังการปรับปรุง มีความสำคัญทำให้ผลลัพธ์มีความหมายมากขึ้น เช่น เรื่องราวของผู้ป่วยและญาติ/เจ้าหน้าที่

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI พัฒนาเครื่องชั่ง (Develop measures)

การวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลหลังจากกำหนดตัวชี้วัดของโครงการ

การกำหนดแผนการเก็บข้อมูล เช่น จะรวบรวมอย่างไร บ่อยแค่ไหน ใครจะเป็นผู้รวบรวม เป็นต้น

แผนการเก็บข้อมูลเป็นเหมือนการสรุป ซึ่งควรแสดงเป็นรูป run chart หรือ graphs รูปแบบอื่นๆ



ควรใช้ project charter สรุปข้อมูลทั้งหมดของ project และนำเสนอให้ผู้มีอำนาจระดับต่างๆ รับทราบและเห็นชอบ เพื่อมั่นใจเรื่องการสนับสนุน project

Project charter คือเอกสารที่เป็นทางการที่เกิดขึ้นของโครงการ บอกทิศทางวัตถุประสงค์ การการบริหารโครงการ

1. ชื่อโครงการ

2. ขอบเขตโครงการ: หน่วยงาน กลุ่มผู้ป่วย กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น-สิ้นสุด

3. เครื่องชี้วัด

ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ระดับที่ปฏิบัติได้
1.		
2.		
3.		
4.		

4. Milestones

วันที่ประเมิน

1)	
2)	
3)	

5. Resources ที่ต้องการ

6. Team List

PROJECT CHARTER		
Project Title:		
<u>Problem Statement:</u>	<u>Goal Statement:</u>	<u>VOC:</u>
<u>Project Team:</u> Leader: Team member1: Team member2: Team member3:	<u>Project Information:</u> Project start: Project end: Project approach: Project scope:	<u>Key Metrics:</u> : : <u>Resources:</u> : :
Milestones:		
Signatures: _____		

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI

ระบุความคิดที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Identify change ideas)

ตอบคำถาม: การเปลี่ยนแปลงอะไรที่เราทำแล้วจะส่งผลให้ดีขึ้น

เข้าใจสภาพปัจจุบัน Understand the Current Condition : ก่อนปรับปรุงต้องเข้าใจกระบวนการทำงานปัจจุบันก่อน โดยลงสังเกตสถานที่จริง ดูกระบวนการไหลของงาน ควรใช้ Gemba walk กับทีม ในขณะสังเกตกระบวนการ ควร

- ทำเอกสารแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ
- บันทึกเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน (cycle time)
- บันทึกเวลาที่เสร็จสิ้นตั้งแต่ต้นจนจบ (Lead time)
- บันทึกเวลารอระหว่างแต่ละขั้นตอน
- บันทึกความสูญเปล่า (waste) ในมุมมองค่า ที่เกิดขึ้นในกระบวนการ

นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ value stream map และจัดการกำจัด waste ออกไปจาก process

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI ระบุมความคิดที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Identify change ideas)

ระบุและจัดลำดับความสำคัญแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการปรับปรุง Identify and Prioritize Change Ideas

เมื่อทีมทบทวนสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว สมาชิกเริ่มมีแนวคิดที่จะปรับปรุง โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ได้แก่

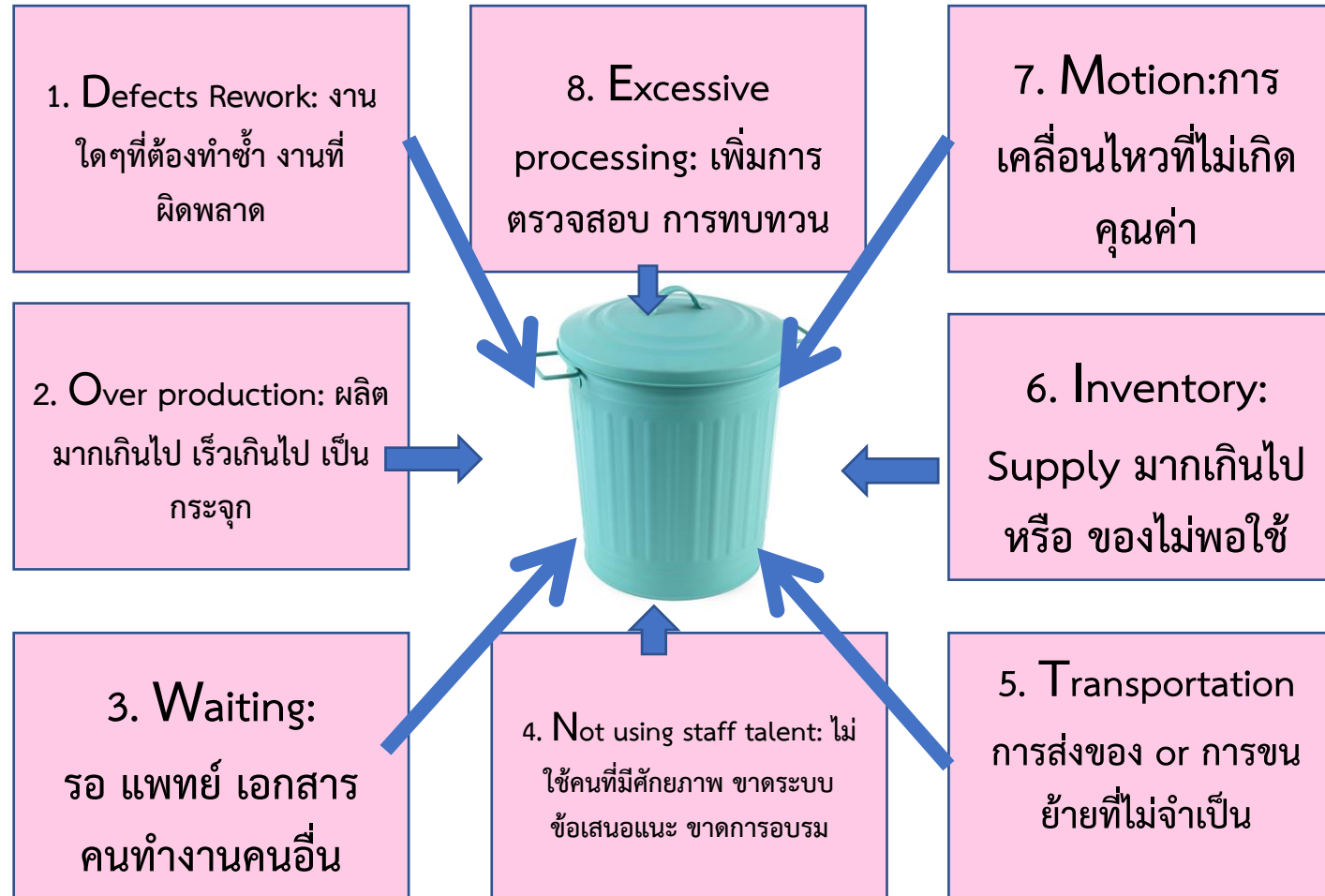
- ใช้ general change concepts list ช่วยทีม “think outside of the box” เพื่อหา potential solutions ให้กับทีมในระยะแรก
- Brainstorm ใช้ affinity diagrams จัดหมวดหมู่ความคิด
- 8-Wastes Form ในการหาโอกาสปรับปรุง
- ระบุม evidence-based and promising practices
- รวบรวม feedback from staff and clients

นำข้อมูลมากำหนดโอกาส solutions ในเลือกกระบวนการปรับปรุง



8-Wastes Form

Waste (Muda) ความสูญเปล่า DOWNTIME



Get Ideas จาก EBP หรือ Best Practice

แหล่งที่มา	กระบวนการที่ปฏิบัติปัจจุบัน	กระบวนการที่ต้องการพัฒนา	แผนการดำเนินการ
International PI Prevention and Treatment		<ul style="list-style-type: none">• การรักษาผิวให้สะอาดและชุ่มชื้นอย่างเหมาะสม• การทำความสะอาดผิวทันทีเมื่อมีภาวะกลิ่นอูจจาระปัสสาวะไม่ได้• หลีกเลี่ยงการใช้สบู่และน้ำยาทำความสะอาดที่มีฤทธิ์เป็นด่าง• ป้องกันผิวจากความชื้นด้วยการทาผลิตภัณฑ์ปกป้องผิว	

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในการดำเนินโครงการ QI

ทดสอบแนวคิดในการปรับปรุง (Test change ideas)

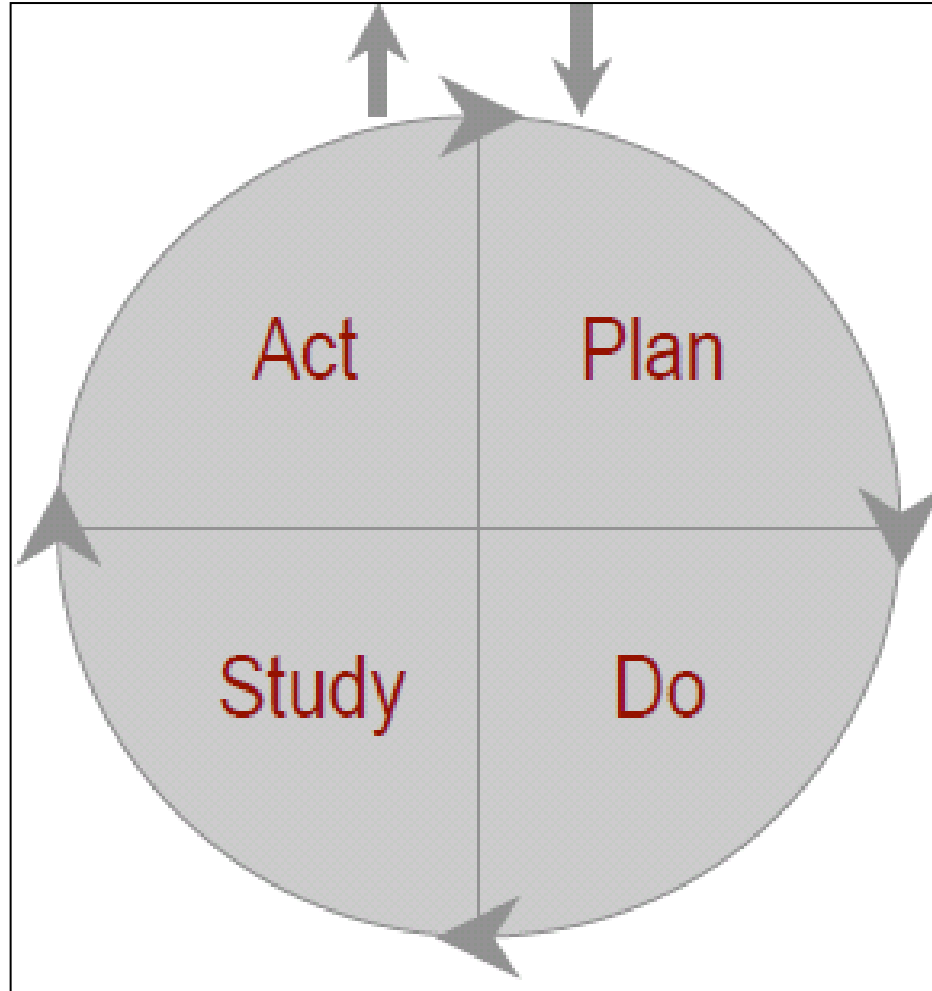
ใช้การทดสอบเล็กๆ หลายๆ ครั้งเพื่อหาต้นแบบ ก่อนจะนำไปสู่การระบวนการปรับปรุงในขนาดใหญ่ขึ้น

- Scale down the time period for testing
- Include feedback from customers and staff when developing the tests of change
- Include feedback from customers and staff when developing the tests of change
- Involve all stakeholders and inform staff that may be affected by the tests
- Test with volunteers or a “friendly audience” first
- Identify ways to collect useful data during each test to determine if it works and how it should
- be tweaked (e.g., observations and qualitative data from customers/staff implementing the
- change)
- Learn from failures as well as successes (Think about: Why didn't the change work? Was the
- test conducted well? Does the change tested need to be modified?)
- Test over a wide range of conditions prior to implementing and spreading (e.g. , on busy days,
- with different staff, etc.)

จะรู้ได้อย่างไรว่าการ
เปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ดี
ขึ้น

เพิ่มผลกระทบ: เพิ่มขนาดการ
ปรับปรุง ขยายให้กว้างขึ้น ทำ
ให้การปรับปรุงคงอยู่คงอยู่

- ใช้การศึกษาเล็กๆ
ทดสอบการเปลี่ยนแปลง
- ค่อยๆ ปรับปรุงความคิด
- นำผล feedback มา
ทบทวน



- ออกแบบกระบวนการ/วิธีทำงานที่
ท้าทาย
- ใช้หลักระดมสมองที่ไม่ปิดกัน
ความคิด
- นำความคิดมาจัดกลุ่มแล้วเลือก

สร้างต้นแบบอย่างรวดเร็ว

หลักการสำหรับทดสอบสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

- ทดสอบเพื่อประเมินว่าความคิดใหม่หรือนวัตกรรมจะได้อผล
ใช้การ adopt/adapt/abandon
- ใช้การทดสอบเล็กๆ
ใช้ N=1 ใช้ พยาบาล 1 คน, 1 เวน, ผู้ป่วย 1 คน ,การส่งเวร 1 ครั้ง
- เขียนข้อความที่บอกผลที่จะเกิดขึ้น
เปรียบเทียบผลการทดสอบเพื่อคาดการณ์เพิ่มการเรียนรู้
- รวบรวมข้อมูลบางส่วน(ข้อมูลเชิงคุณภาพและปริมาณ)
- ดำเนินการทดสอบหลายๆ ทดสอบในเวลาเดียวกัน
ทดสอบหลายๆ สิ่งในเวลาเดียวกัน: สื่อสาร; mutidiscipline round ; การนิเทศ; วัฒนธรรม
- ใช้การทดสอบหลายๆ ครั้งเพื่อได้แนวทางใหม่ที่ได้ผลดีที่สุด

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนการดำเนินโครงการ QI ทำให้โครงการพัฒนาที่มีความยั่งยืน(Sustain project improvement)

เมื่อทดสอบการปรับปรุงกระบวนการจนได้ผลดีแล้ว และระบุกระบวนการที่ปรับปรุงจนสำเร็จแล้ว
สิ่งที่ต้องทำต่อไปคือ การบูรณาการเข้ากับกระบวนการขององค์กรให้ยั่งยืนโดย

- รายงานผู้นำรับทราบ
- มอบหมายความเป็นเจ้าของให้กับบุคคล อาจเป็นผู้ที่ริเริ่มการพัฒนา หรือสมาชิกในทีมพัฒนา
- ทำให้กระบวนการที่ปรับปรุงฝังอยู่ในระบบ โดยให้ผู้ปฏิบัติทั้งหมดได้เข้ามามีส่วนร่วมมีส่วนร่วม เช่น การฝึกอบรม การกำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานหรือการจ้างงาน กำหนดในคำบรรยายลักษณะงาน
- สื่อสารการปรับปรุงให้ผู้ป่วยและญาติทราบ และให้เข้ามามีส่วนในการสร้างความรับผิดชอบในกระบวนการที่ปรับปรุง
- **วัดผลและติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องโดยเลือก 1-2 ตัววัด ที่สำคัญที่สะท้อนกระบวนการที่ปรับปรุง**

ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนผู้นำการดำเนินโครงการ QI

เผยแพร่และรักษา QI ไว้ในองค์กร (Spreading and sustaining QI within the organization)

การเผยแพร่กระบวนการที่ปรับปรุงแล้วมีความสำคัญมาก

- ทำให้มั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงสนับสนุน
- ระบุใครจะเป็นผู้รับผิดชอบเผยแพร่
- ระบุวิธีการสื่อสารอย่างไรในการนพร เช่น ผ่านการสอน พี่เลี้ยง กับบุคคลโดยตรง
- ระบุว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบการเผยแพร่ และต้องแก้ไขประเด็นอะไรหรือไม่ก่อนการเผยแพร่
- ระบุวิธีวัดความพยายามในการดเผยแพร่
- ระบุและบันทึกบทเรียนที่ได้เรียนรู้เมื่อจะเผยแพร่ในกลุ่มถัดไป



iiiiic