



มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

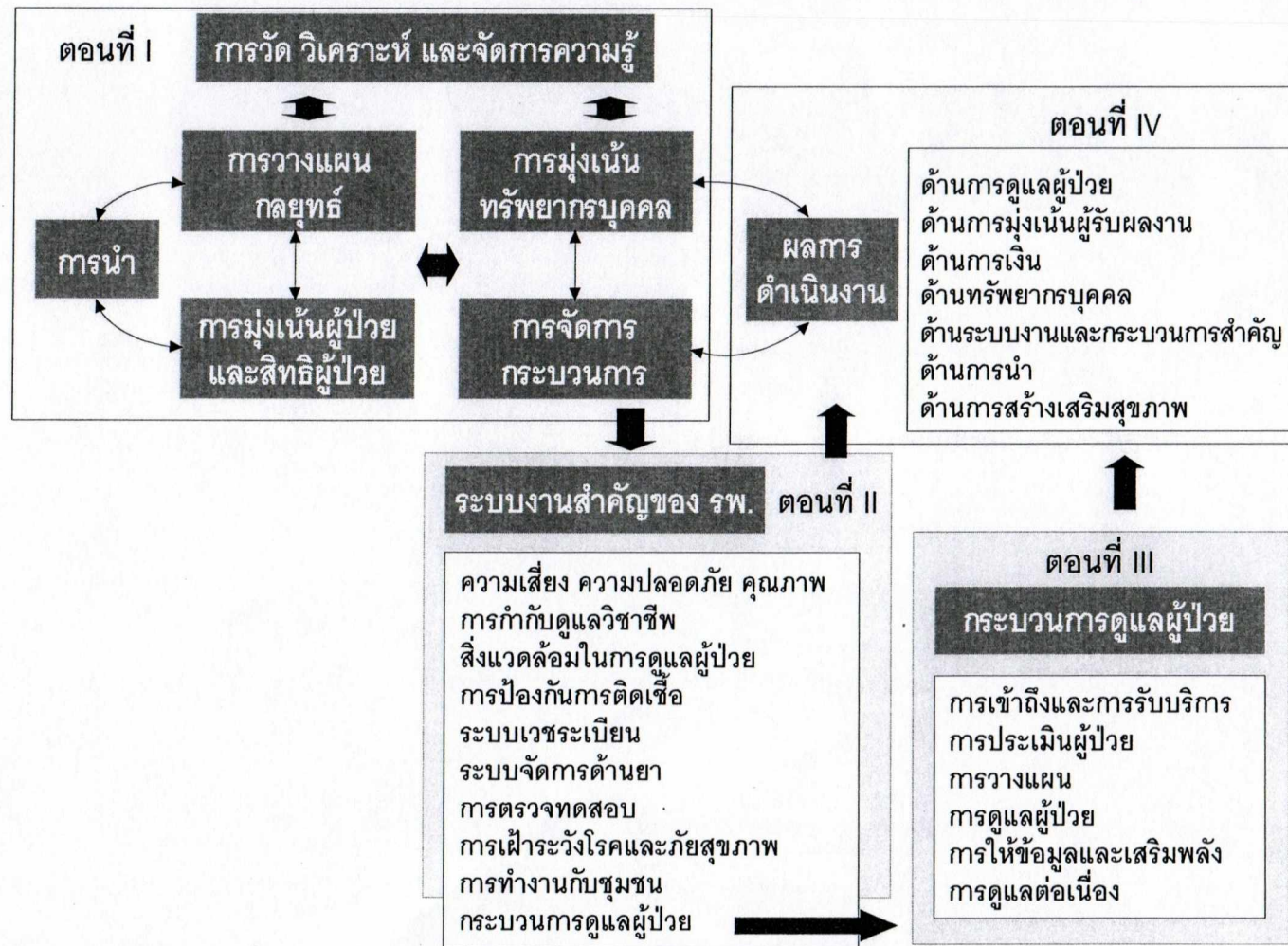
ปรับปรุง มกราคม 2558

ภาษาไทย



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

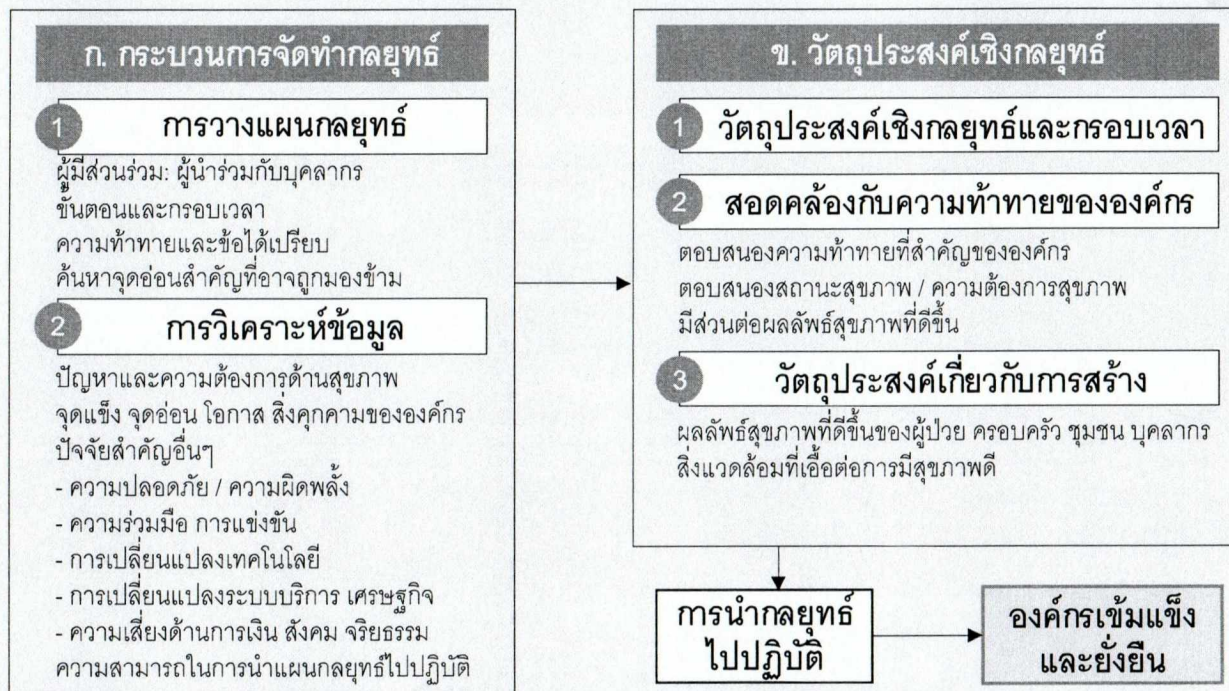


ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM)

I-2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

องค์กรกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายขององค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร



ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)

องค์กรกำหนดกลยุทธ์¹¹ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์¹²

- (1) ผู้นำระดับสูง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและใช้กรอบเวลาที่เหมาะสม. มีการวิเคราะห์และกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กร. มีกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดด้อยสำคัญที่อาจถูกมองข้าม.
- (2) ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ / ชุมชนที่รับผิดชอบ, จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคามขององค์กร รวมทั้งปัจจัยสำคัญอื่นๆ¹³ และความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ¹⁴.

¹¹ กลยุทธ์ (strategy) มีความหมายในเชิงกว้างว่าอาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้: การจัดบริการใหม่, รายได้ที่เพิ่มขึ้น, การลงทุน, การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร, ความสัมพันธ์ใหม่ๆ กับบุคลากรหรืออาสาสมัคร, การเป็นศูนย์ความเป็นเลิศ, การเป็นผู้นำในการวิจัย, การเป็นผู้ให้บริการเชิงบูรณาการ, การตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือความต้องการด้านสาธารณสุข

¹² การจัดทำกลยุทธ์ (strategy development) หมายถึงแนวทางที่องค์กรใช้เตรียมการสำหรับอนาคต ซึ่งอาจจะใช้วิธีการต่างๆ ในการคาดการณ์ พยากรณ์ ทางเลือก ฉากทัศน์ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น นำไปสู่การตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร

¹³ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคาม (SWOT analysis) ควรครอบคลุมปัจจัยสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์¹⁵

- (1) มีการจัดทำเอกสารที่แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ และกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น.
(นำเสนอวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ)

ทุกปัจจัย เช่น มุมมอง / ความคาดหวังของผู้รับบริการและชุมชน, วัฒนธรรม นโยบาย แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัยและการป้องกัน ความผิดพลาดในการดูแลผู้ป่วย, สภาพแวดล้อมด้านความร่วมมือ การแข่งขัน และความสามารถขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน, วงรอบชีวิต (life cycle) ของบริการสุขภาพ, นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่อาจมีผลต่อการจัดบริการ, ความต้องการขององค์กรในด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ, โอกาสที่จะปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรไปสู่บริการสุขภาพที่มีความสำคัญสูงกว่า, ความเสี่ยงทางการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี และความเสี่ยงอื่นๆ, ความสามารถในการป้องกันและตอบสนอง ต่อภาวะฉุกเฉิน, สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของระบบบริการสุขภาพและเศรษฐกิจ, ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กร

¹⁴ **ความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** ควรคำนึงถึงความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น ความคล่องตัวขององค์กร ในการปฏิบัติตามแผนสำรอง หรือการปรับเปลี่ยนแผนและปฏิบัติตามแผนที่มีการปรับเปลี่ยน

¹⁵ **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** (strategic objectives) หมายถึงความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องบรรลุเพื่อให้สามารถ อยู่รอดได้ในระยะยาว เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรหรือปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรของ องค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ป่วย ผู้รับผลงาน ตลาด บริการ หรือเทคโนโลยี

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญและใช้ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร¹⁶,
ตอบสนองต่อสถานะสุขภาพและความต้องการด้านสุขภาพของชุมชนหรือกลุ่มประชากรที่ให้บริการ และมีส่วน
ต่อผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น.
- (3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพมุ่งที่ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน
บุคลากร และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี.

¹⁶ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายสำคัญและใช้ข้อได้เปรียบขององค์กร ควรมุ่งไปที่ประเด็นสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
และทำให้ผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรเข้มแข็งขึ้น ซึ่งอาจได้แก่ การเข้าถึงและตำแหน่งที่ตั้ง, การปรับบริการให้เหมาะสมกับผู้รับ
บริการแต่ละราย (customization), ขีดความสามารถและความเพียงพอของบุคลากร, การสร้างนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว, การบริหารความ
สัมพันธ์กับผู้ป่วย และผู้รับบริการอื่นๆ, การใช้เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการดูแล, คุณภาพและความปลอดภัย,
การสร้างเสริมสุขภาพ, การตอบสนองอย่างรวดเร็ว, การให้บริการในลักษณะบูรณาการ, การให้บริการที่มีต้นทุนต่ำ, การสร้างพันธมิตรและ
แนวร่วมใหม่ๆ



SPA & Self Enquiry Part I

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

สำหรับ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ
ฉบับเฉลิมพระเกียรติวอลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

1 – 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

SPA 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)

องค์กรกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) ผู้นำระดับสูง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนและใช้กรอบเวลาที่เหมาะสม. มีการวิเคราะห์และกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กร. มีกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดด้อยสำคัญที่อาจถูกมองข้าม.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงร่วมกันทบทวนทำความเข้าใจความหมายต่อไปนี้
 - ความหมายของ “กลยุทธ์” (strategy) ในเชิงกว้าง อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้: การจัดการใหม่, รายได้ที่เพิ่มขึ้น, การลงทุน, การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร, ความสัมพันธ์ใหม่ๆ กับบุคลากรหรืออาสาสมัคร, การเป็นศูนย์กลางเป็นเลิศ, การเป็นผู้นำในการวิจัย, การเป็นผู้ให้บริการเชิงบูรณาการ, การตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือความต้องการด้านสาธารณสุข
 - การจัดทำกลยุทธ์ (strategy development) หมายถึงแนวทางที่องค์กรใช้เตรียมการสำหรับอนาคต ซึ่งอาจจะใช้วิธีการต่างๆ ในการคาดการณ์ พยากรณ์ ทางเลือก ฉากทัศน์ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น นำไปสู่การตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร
- ผู้นำระดับสูงทบทวนกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาล ในประเด็นต่อไปนี้
 - ขั้นตอนและกำหนดเวลาการจัดทำแผน
 - กรอบเวลาของแผน
 - ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน
 - ข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผน
 - กลยุทธ์ที่ได้ มีผลต่อการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรอย่างไร
- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อสรุปสำคัญในเรื่อง
 - ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (โรคและปัญหาสุขภาพ, ความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร, ทุนมนุษย์)
 - ข้อได้เปรียบขององค์กร

- ผู้นำระดับสูงร่วมกันปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีรับรู้ เพื่อให้ได้รับรู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้มาก่อน จุดที่เรามองไม่เห็นด้วยตัวเอง (potential blind spot) ซึ่งอาจจะเป็นทั้งศักยภาพ จุดอ่อน หรือโอกาสและสิ่งคุกคาม (SWOT) ก็ได้ โดยอาศัยวิธีการต่อไปนี้
 - การรับฟังจากภายใน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็น ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสร้างความสัมพันธ์และรับฟังความต้องการของผู้รับผลงานด้วยวิธีการต่างๆ
 - การรับฟังหรือแสวงหาจากภายนอก ตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอก มองไปนอกองค์กร มองไปที่กิจการอื่น มองไปที่พื้นที่อื่น แลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรอื่น นำข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาพิจารณาอย่างสม่ำเสมอ และมีการตัดสินใจที่เหมาะสม
 - ทำทายสมาธิในทีมให้มองผ่านสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนและลองใช้จินตนาการ พิจารณาว่าจุดแข็งขององค์กรจะเป็นจุดอ่อนได้อย่างไร และจุดอ่อนขององค์กรจะเป็นจุดแข็งได้อย่างไร
 - ตรวจสอบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างที่เราไม่เคยฝันมาก่อนในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา และใช้คำถามต่อไปนี้
 - วันนี้เราเรียนรู้อะไร ที่เราไม่เคยรู้มาก่อนเมื่อ 5 ปีที่แล้ว
 - คนอื่นมีการเตรียมตัวอย่างไร ในสิ่งที่เราไม่ได้เตรียมตัวไว้ก่อน
 - มีความผิดพลาดหรือการเสียโอกาสอะไรที่ดูเหมือนจะเกิดซ้ำได้อีก
 - วัฒนธรรมของเรามีข้อจำกัดอะไร
 - ประเด็นอะไรที่เป็นเรื่องที่น่ามาพูดคุยกันไม่ได้ในองค์กรแห่งนี้
 - แผนกลยุทธ์ซึ่งจัดทำขึ้นเมื่อ 5 ปีที่แล้วมีความเหมาะสมเพียงใด
 - มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เราไม่ได้เตรียมตัวรับมือไว้สำหรับอนาคต (แม้เราจะคิดว่ามีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากก็ตาม)
- ผู้นำระดับสูงร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้และอาศัยข้อมูลที่เหมาะสมมาได้

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่เกิดขึ้น
- สรุปความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กร
- สรุป potential blind spot หรือสิ่งที่ไม่เคยรับรู้มาก่อน (อาจจะเป็น SWOT ตัวใดหรือหลายตัวก็ได้)

(2) ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ / ชุมชนที่รับผิดชอบ, จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคามขององค์กร รวมทั้งปัจจัยสำคัญอื่นๆ และความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้เพื่อใช้ในการจัดทำกลยุทธ์

- ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ / ชุมชนที่รับผิดชอบ
 - ข้อมูลการมารับบริการ
 - ข้อมูลระบาดวิทยาของปัญหาสุขภาพในพื้นที่
- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคาม ขององค์กร
- ปัจจัยอื่นๆ ที่จะมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
 - มุมมอง / ความคาดหวังของผู้รับบริการและชุมชน
 - วัฒนธรรม นโยบาย แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัยและการป้องกันความผิดพลาดในการดูแลผู้ป่วย
 - สภาพแวดล้อมด้านความร่วมมือ การแข่งขัน และความสามารถขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายกัน
 - วงรอบชีวิต (life cycle) ของบริการสุขภาพ
 - นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่อาจมีผลต่อการจัดบริการ
 - ความต้องการขององค์กรในด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ
 - โอกาสที่จะปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรไปสู่บริการสุขภาพที่มีความสำคัญสูงกว่า
 - ความเสี่ยงทางการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี และความเสี่ยงอื่นๆ
 - ความสามารถในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน
 - สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปของระบบบริการสุขภาพและเศรษฐกิจ
 - ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กร
- ความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - ความสามารถในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็น
 - ความคล่องตัวขององค์กรในการปฏิบัติตามแผนสำรอง
 - การปรับเปลี่ยนแผนและปฏิบัติตามแผนที่มีการปรับเปลี่ยน

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพที่สำคัญ
- SWOT ที่สำคัญ
- ปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญ

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1) มีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ และกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. (นำเสนอวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ)

- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญและใช้ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร, ตอบสนองต่อสถานะสุขภาพและความต้องการด้านสุขภาพของชุมชนหรือกลุ่มประชากรที่ให้บริการ และมีส่วนต่อผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น.
- (3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพมุ่งที่ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน บุคลากร และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงร่วมกันทำความเข้าใจในความหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องบรรลุเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรหรือปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ป่วย ผู้รับผลงาน ตลาด บริการ หรือเทคโนโลยี
- ผู้นำระดับสูงร่วมกันทบทวนว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น
 - เป็นทิศทางระยะยาวขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวหรือไม่
 - สามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรหรือปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรได้หรือไม่
 - มีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ชัดเจนหรือไม่
 - มีการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญขององค์กรอย่างครบถ้วนหรือไม่
 - มีการใช้ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพียงใด
 - ตอบสนองต่อสถานะสุขภาพและความต้องการด้านสุขภาพของชุมชนหรือกลุ่มประชากรที่ให้บริการหรือไม่
 - มีส่วนต่อผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้นหรือไม่
 - มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพหรือไม่ ครอบคลุมการสร้างเสริมสุขภาพของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน บุคลากร และสิ่งแวดล้อมหรือไม่
 - มุ่งไปที่ประเด็นสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือไม่ เช่น การเข้าถึงและตำแหน่งที่ตั้ง, การปรับบริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละราย (customization), ขีดความสามารถและความเพียงพอของบุคลากร, การสร้างนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว, การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ป่วยและผู้รับบริการอื่นๆ, การใช้เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการดูแล, คุณภาพและความปลอดภัย, การสร้างเสริมสุขภาพ, การตอบสนองอย่างรวดเร็ว, การให้บริการในลักษณะบูรณาการ, การให้บริการที่มีต้นทุนต่ำ, การสร้างพันธมิตรและแนวร่วมใหม่ๆ

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ตารางสรุปแสดงความสัมพันธ์ของความท้าทายขององค์กร, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, กรอบเวลาและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละช่วงเวลา (รวมทั้งตัวชี้วัดที่จะใช้ติดตาม)

Self Enquiry 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)

องค์กรกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร.

การเตรียมตัวของผู้เยี่ยม

- ทำความเข้าใจ core values เรื่อง visionary leadership
- ทำความเข้าใจความหมายของกลยุทธ์ (strategy) ในเชิงกว้างว่าเป็นแนวทางที่องค์กรใช้เตรียมการสำหรับอนาคต อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้: การจัดการใหม่, การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร, การเป็นศูนย์ความเป็นเลิศ, การเป็นผู้ให้บริการเชิงบูรณาการ, การตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือความต้องการด้านสาธารณสุข
- ศึกษาความท้าทาย ข้อได้เปรียบ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ รพ.
- ทำความเข้าใจตัวอย่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่จะตอบสนองความท้าทายและข้อได้เปรียบ เช่น การตอบสนอง การสร้างนวัตกรรม การบริหารความสัมพันธ์ บริการในลักษณะบูรณาการ การสร้างพันธมิตรและแนวร่วม คุณภาพและความปลอดภัย

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

- ผู้นำ ผู้รับผิดชอบเรื่องแผน หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ

ประเด็นคำถามสำหรับผู้รับผิดชอบเรื่องแผนของ รพ.

- รพ.กำหนดกรอบเวลาในการจัดทำแผนประจำปีไว้อย่างไร, สามารถปฏิบัติตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่
- มีการจัดเตรียมข้อมูลประกอบการทำแผนอย่างไร, ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนในการให้ข้อมูลหรือร่วมในการวางแผนอย่างไร
- มีการนำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข และแผนของจังหวัด มาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ รพ.อย่างไร
- มีบทเรียนจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ในช่วงการวางแผนกลยุทธ์อย่างไร อะไรคือข้อมูลสำคัญที่มีส่วนต่อการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ

- มีกระบวนการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่าสามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กรได้อย่างครอบคลุม
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ รพ. มีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุไว้อย่างไร กรอบเวลาและระดับที่คาดหวังมีความเหมาะสมหรือเป็นไปได้เพียงใด
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตอบสนองความท้าทายที่สำคัญของ รพ. ได้ครบถ้วนเพียงใด มีการใช้ข้อได้เปรียบเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของ รพ. อย่างไร
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ รพ. ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของประชากรที่มาใช้บริการอย่างไร

ประเด็นคำถามสำหรับผู้นำ

- ปัญหาและความท้าทายในอนาคตที่สำคัญยิ่งในมุมมองของผู้นำคืออะไร กลยุทธ์ที่จะตอบสนองปัญหาและความท้าทายดังกล่าวคืออะไร
- อะไรคือจุดอ่อนหรือจุดด้อยสำคัญที่อาจถูกมองข้าม (potential blind spot) และถูกค้นพบในการวางแผนที่ผ่านมา วิธีการหรือกระบวนการที่ช่วยให้พบ potential blind spot ดังกล่าวคืออะไร
- กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นนั้น อะไรบ้างที่เป็นแก้ปัญหาในปัจจุบัน อะไรบ้างที่เป็นการเตรียมการสำหรับอนาคต
- กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นนั้น จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาสุขภาพของประชาชนที่มาใช้บริการให้ดีขึ้นได้อย่างไร
- อุปสรรคสำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ครบถ้วนมีอะไรบ้าง

ประเด็นคำถามสำหรับหัวหน้าหน่วยงาน

- ผู้ถูกสัมภาษณ์มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์อย่างไรบ้าง
- กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้เกิดความเข้าใจสถานการณ์ในอนาคตเพิ่มขึ้นอย่างไร

ประเด็นคำถามสำหรับผู้รับผิดชอบงานสร้างเสริมสุขภาพ

- กลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งด้านงานสร้างเสริมสุขภาพ และผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้ป่วยคืออะไร

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

SPA (Part I) in Action

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

1 – 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

I-2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)

องค์กรกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- (1) ผู้นำระดับสูง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอน และใช้กรอบเวลาที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์และกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กร. มีกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดด้อยสำคัญที่อาจถูกมองข้าม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีการกำหนดจังหวะเวลาและขั้นตอนของการทบทวนแผนกลยุทธ์ในแต่ละปีอย่างชัดเจนหรือไม่	เตรียมข้อมูล เตรียมคน ให้พร้อมที่จะทบทวนแผนกลยุทธ์ตามกำหนดเวลา
อะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่าความท้าทายนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตเพียงใด มีประเด็นอื่นสำคัญกว่าหรือไม่
อะไรคือข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่าข้อได้เปรียบนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญจริงหรือไม่ มีประเด็นอื่นสำคัญกว่าหรือไม่
วันนี้เราเรียนรู้อะไร ที่เราไม่เคยรู้มาก่อนเมื่อ 5 ปีที่แล้ว	นำสิ่งที่รู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำ/ปรับแผนกลยุทธ์หาวิธีทำให้รู้ในสิ่งเหล่านี้ได้เร็วขึ้น
คนอื่นมีการเตรียมตัวอย่างไร ในสิ่งที่เราไม่ได้เตรียมตัวไว้ก่อน	รีบปรับตัวในสิ่งที่เราไม่ได้เตรียมตัว หาวิธีรู้ให้เร็วขึ้นว่าคนอื่นเตรียมตัวล่วงหน้าอย่างไร
มีความผิดพลาดหรือการเสียโอกาสอะไรที่ดูเหมือนจะเกิดขึ้นได้อีก	วางแผนทางป้องกันความผิดพลาดหรือการเสียโอกาส
วัฒนธรรมของเรามีข้อจำกัดอะไร	หาทางปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เป็นข้อจำกัด
ประเด็นอะไรที่เป็นเรื่องที่น่ามาพูดคุยกันไม่ได้ในองค์กรแห่งนี้	หาเวทีที่จะทำให้พูดคุยเรื่องเหล่านี้ได้อย่างปลอดภัย
แผนกลยุทธ์ซึ่งจัดทำขึ้นเมื่อหลายปีก่อนมีความเหมาะสมเพียงใด	ทำให้แผนกลยุทธ์มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตลอดเวลา

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เราไม่ได้เตรียมตัวรับมือไว้สำหรับอนาคต	ปรับแผนให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงอีก
อะไรคือศักยภาพหรือจุดอ่อนที่เราเคยมองข้ามไป	นำจุดที่เรามองไม่เห็นมาทบทวนแผนกลยุทธ์ ทบทวนวิธีการที่ช่วยให้เรามองเห็น blind spot เพื่อการทำแผนที่ดีขึ้น

- (2) ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ / ชุมชนที่รับผิดชอบ, จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคามขององค์กร รวมทั้งปัจจัยสำคัญอื่นๆ และความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพที่เป็นความท้าทายสำคัญ	ทบทวนว่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่วางไว้จะนำไปสู่การเอาชนะความท้าทายนั้นได้เพียงใด
อะไรคือจุดแข็งสำคัญขององค์กร 3 ประการ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรได้ใช้จุดแข็งนั้นอย่างไร
อะไรคือจุดอ่อนสำคัญขององค์กร 3 ประการ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีแนวทางปิดจุดอ่อนนั้นอย่างไร
อะไรคือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสสำคัญขององค์กร 3 ประการ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรได้ใช้โอกาสนั้นอย่างไร
อะไรคือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่คุกคามองค์กร	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อสิ่งคุกคามนั้นอย่างไร
มุมมอง/ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ชุมชนเป็นอย่างไร	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อความคาดหวังดังกล่าวนั้นอย่างไร
สภาพแวดล้อมด้านความร่วมมือ การแข่งขัน และความสามารถขององค์กรที่ให้บริการในพื้นที่เดียวกันหรือมีลักษณะคล้ายกันเป็นอย่างไร	ทบทวนว่าองค์กรใช้กลยุทธ์อะไรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว
นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจมีผลต่อการจัดบริการมีอะไรบ้าง	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีดังกล่าวอย่างไร
ความต้องการขององค์กรในด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ เป็นอย่างไร	ทบทวนว่าองค์กรใช้กลยุทธ์อะไรเพื่อให้ได้บุคลากรและทรัพยากรดังกล่าว
โอกาสปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรไปสู่บริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญสูงกว่า	ทบทวนว่าองค์กรให้ความสำคัญหรือปรับเปลี่ยนวิธีการใช้ทรัพยากรอย่างไร
อะไรคือความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม	ทบทวนว่าองค์กรมีกลยุทธ์เพื่อรองรับความเสี่ยง

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี	ต่างๆ ดังกล่าวอย่างไร
ความสามารถในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน	ทบทวนว่าองค์กรมีกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมอย่างไร
สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของระบบบริการสุขภาพและเศรษฐกิจ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรจะรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างไร
ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กร	ทบทวนว่าองค์กรมีกลยุทธ์อะไรต่อปัจจัยดังกล่าว
อะไรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน	วางแผนว่าจะพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) มีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ และกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. (นำเสนอวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ)

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญที่จะบรรลุในช่วง 1-2 ปีข้างหน้า	ทบทวนความเป็นไปได้ที่จะบรรลุตามกำหนดเวลาและความเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร
อะไรคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญที่จะบรรลุใน 3-5 ปีข้างหน้า	ทบทวนว่าเหมาะสมที่จะใช้เป็นทิศทางระยะยาวขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวหรือไม่

- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญและใช้ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร,ตอบสนองต่อสถานะสุขภาพและความต้องการด้านสุขภาพของชุมชนหรือกลุ่มประชากรที่ให้บริการ และมีส่วนต่อผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าวเพียงใด
อะไรคือข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่ามีการนำข้อได้เปรียบดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์เพียงใด
อะไรคือปัญหาหรือความต้องการด้านสุขภาพที่สำคัญของชุมชน/ผู้รับบริการ	ทบทวนว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตอบสนองต่อปัญหาหรือความต้องการดังกล่าวอย่างไร จะทำให้

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
	ผลลัพธ์สุขภาพในปัญหาหรือความต้องการดังกล่าวดีขึ้นอย่างไร
ประเด็นต่อไปนี้มีมีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือไม่: การเข้าถึง, การปรับบริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละราย, ชีตความสามารถและความเพียงพอของบุคลากร, การสร้างนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว, การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ป่วย, การใช้เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, คุณภาพและความปลอดภัย, การตอบสนองอย่างรวดเร็ว, การให้บริการในลักษณะบูรณาการ, การให้บริการที่มีต้นทุนต่ำ, การสร้างพันธมิตรและแนวร่วมใหม่ๆ	นำประเด็นที่สำคัญมาพิจารณากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพมุ่งที่ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน บุคลากร และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ	ทบทวนว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน และบุคลากรหรือไม่



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

HA Scoring Guideline

www.ha.or.th



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
เลขที่ 88/39 อาคารคุณภาพแห่งชาติ ชั้น 5 กระทรวงสาธารณสุข ซอย 6 ถนนวิภาวดี ต.คลองจั่น อ.เมือง จ.นนทบุรี
โทรศัพท์ 02 832 2400 โทรสาร 02 832 2540



I-2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STM)										
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)										
องค์กรกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กร และสร้างความเข้มแข็งให้กับการดำเนินงานขององค์กร.										
06 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูล	มีการจัดทำแผน แต่ยังมีลักษณะแยกส่วน ขาดการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงกับภาพรวม			มีการประมวลแผนเป็นหนึ่งเดียว, มีกระบวนการจัดทำตามขั้นตอนที่ดี			มีการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญอย่างครอบคลุม			มีความโดดเด่น เช่น มีกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งหรือจุดอ่อนสำคัญที่อาจถูกมองข้าม
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
07 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและครอบคลุม HP	วัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของหน่วยเหนือ/เจ้าของกิจการ			วัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายอย่างสมดุล, ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุ			มีความสอดคล้องกันระหว่างความท้าทายวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด, วัตถุประสงค์มีส่วนต่อผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น และครอบคลุมการสร้างเสริมสุขภาพ			มีความโดดเด่น เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในระดับที่ท้าทาย, มีการใช้ข้อได้เปรียบขององค์กร, วัตถุประสงค์ตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพของสังคม
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0