



มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

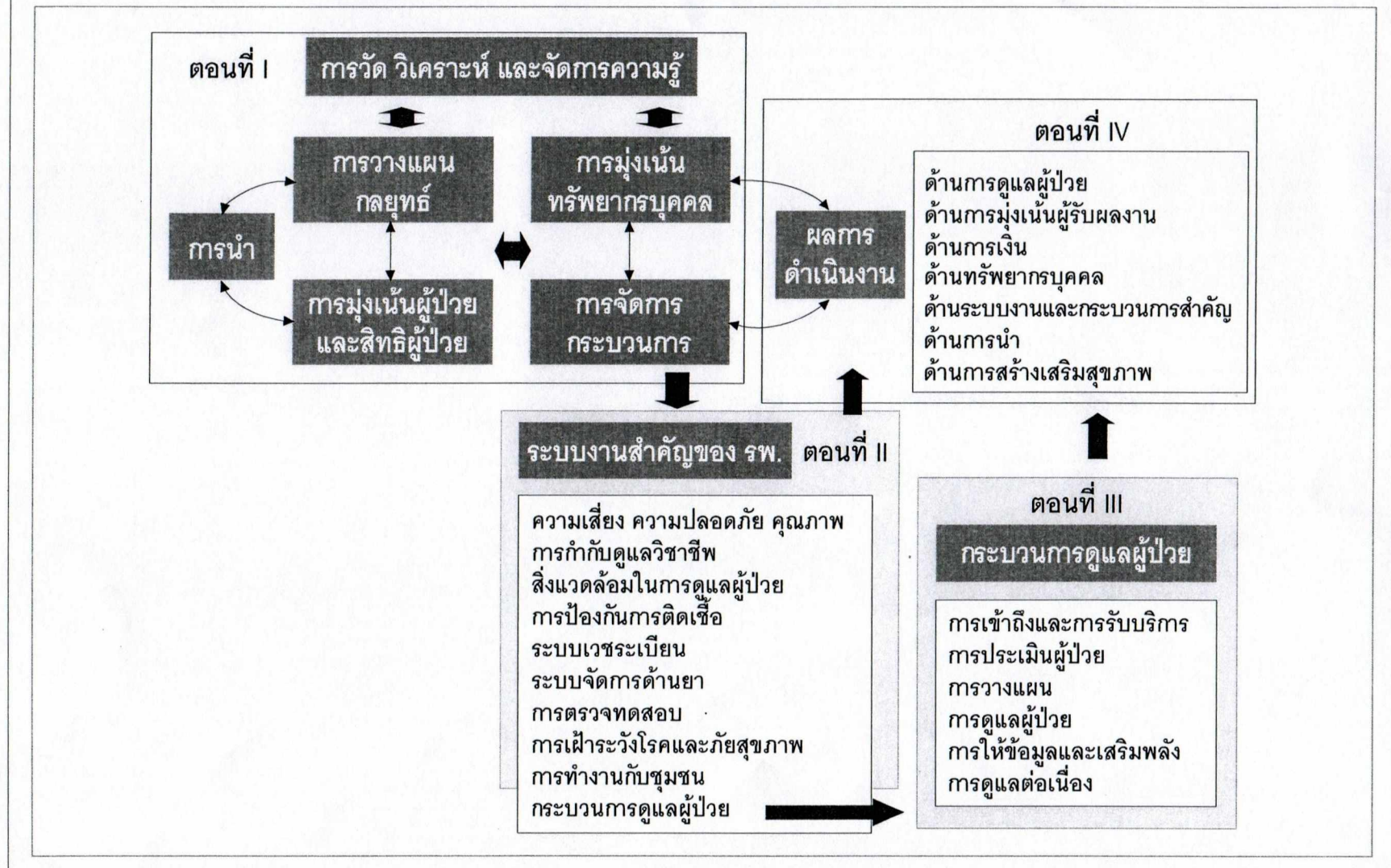
ปรับปรุง มกราคม 2558

ภาษาไทย



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

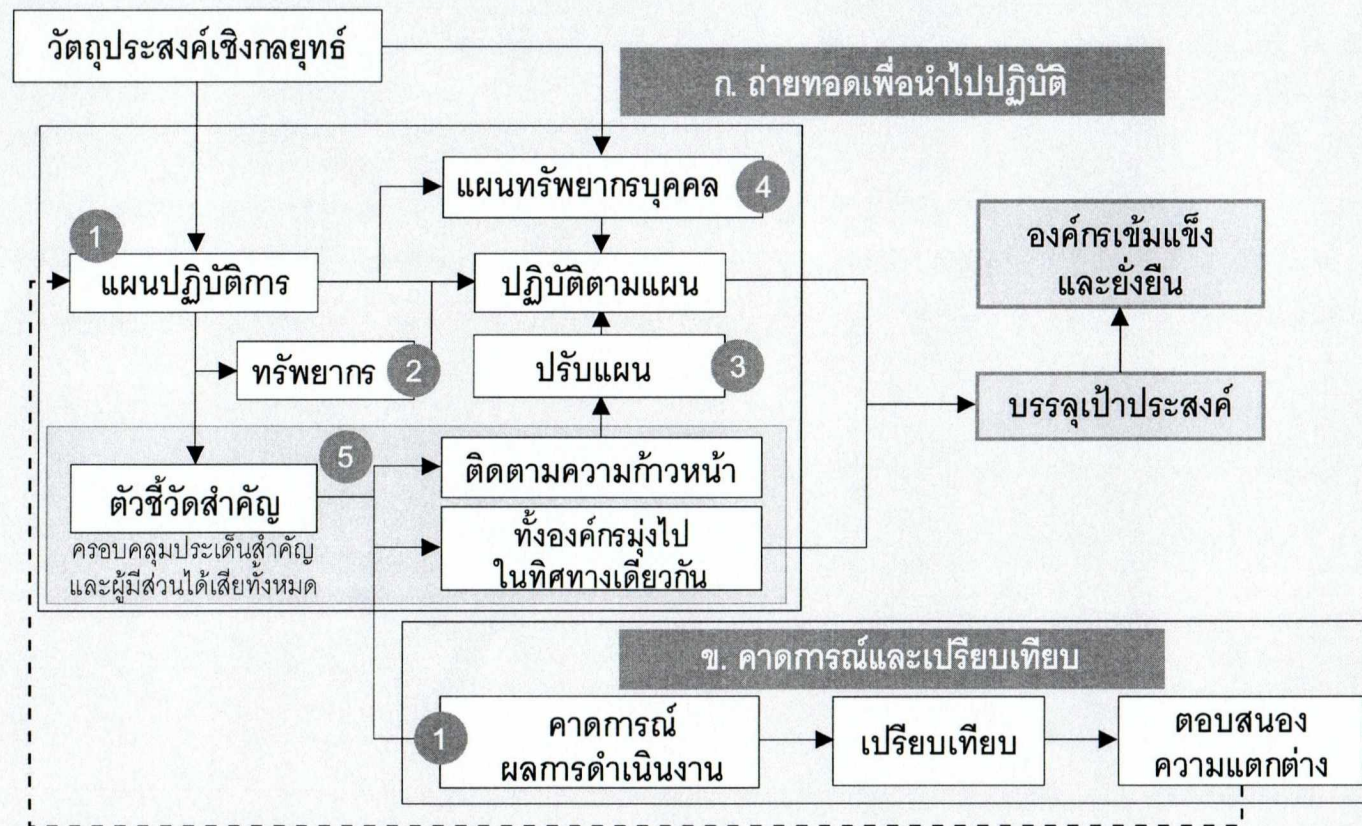
ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร



ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Deployment)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้า เพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์



I-2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์.

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการ¹⁷และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ, สร้างความมั่นใจในความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เป็นผลจากแผนปฏิบัติการ. บุคลากรตระหนักในบทบาทและการมีส่วนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

¹⁷ แผนปฏิบัติการ (action plans) หมายถึงแผนซึ่งระบุ**กิจกรรม**ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งรายละเอียด**ทรัพยากร**ที่ต้องใช้**ช่วงเวลา**ที่ต้องทำให้สำเร็จ

การจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างได้ผล การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติรวมความถึงการกำหนดตัววัดที่ทุกแผนกและทุกหน่วยงานจะใช้ไปในทิศทางเดียวกัน และอาจจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมบุคลากรเป็นการเฉพาะหรือการสรรหาบุคลากรใหม่

ตัวอย่าง เช่น ถ้า**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** มุ่งเน้นที่จะเป็นผู้ให้บริการที่มีต้นทุนต่ำ **แผนปฏิบัติการ**อาจเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดวันนอนโรงพยาบาล การวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรและทรัพย์สิน การวิเคราะห์กลุ่มโรค (DRG) ที่พบบ่อยเพื่อนำไปสู่การป้องกัน **การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ** อาจรวมถึงการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญโดยอาศัยการวิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น **การวิเคราะห์และประเมินในระดับองค์กร**จะเน้นที่ประสิทธิภาพของกระบวนการ ต้นทุนต่อหน่วย และคุณภาพการดูแล

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

- (2) องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอที่จะนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้บรรลุผล. องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างสมดุลเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ.
- (3) มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่มีความจำเป็น.
- (4) องค์กรจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ¹⁸ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้. แผนระบุผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่อบุคลากร และโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและระดับกำลังคนที่ต้องการ.
- (5) มีการจัดทำตัวชี้วัดสำคัญและใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ขั้นตอนงาน วิธีปฏิบัติงาน และแผนงานลงสู่การปฏิบัติ. ระบบการวัดผลครอบคลุมประเด็นสำคัญ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และหมุนเวียนให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน.

¹⁸ **แผนด้านทรัพยากรบุคคล** (human resources plan) ควรเหมาะสมกับพันธกิจ / โครงสร้างองค์กร / ทรัพยากร สอดคล้องกับความต้องการด้านกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต

ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนทรัพยากรบุคคล: การออกแบบระบบงานใหม่เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร, แผนงานริเริ่มเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพและผู้บริหาร, แผนงานริเริ่มเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร, การปรับระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย, แผนงานริเริ่มเกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรม เช่น การพัฒนาผู้นำในอนาคต การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ข. การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดสำคัญในข้อ 2.2 ก (5) ตามกรอบเวลาของการวางแผน โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ ผลงานที่ผ่านมา และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ¹⁹ ที่เหมาะสม. องค์กรตอบสนองต่อความแตกต่างของผลงานเมื่อเทียบกับองค์กรที่ดำเนินงานหรือมีกิจกรรมในลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งความแตกต่างในปัจจุบันและความแตกต่างที่ได้จากการคาดการณ์.

¹⁹ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (comparative data) อาจจะเป็นระดับผลงานที่เป็นเลิศ, ระดับผลงานเฉลี่ยในกิจการบริการสุขภาพ, ผลงานของคู่แข่ง, ผลงานขององค์กรที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน



SPA & Self Enquiry Part I

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

สำหรับ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ
ฉบับเฉลิมพระเกียรติถวายเป็นพระราชกุศล 60 ปี

SPA 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์.

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. สร้างความมั่นใจในความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เป็นผลจากแผนปฏิบัติการ. บุคลากรตระหนักในบทบาทและการมีส่วนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบแผนกลยุทธ์แต่ละแผน มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบหน่วยงาน / ระบบงานต่างๆ นำแผนกลยุทธ์ไปจัดทำแผนปฏิบัติการ และนำแผนไปปฏิบัติ
- ผู้รับผิดชอบหน่วยงาน / ระบบงานต่างๆ วิเคราะห์ทิศทางในแผนกลยุทธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ร่วมกับบริบทหรือความต้องการของหน่วยงาน / ระบบงาน เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระบุกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อบรรลุเป้าหมาย ทรัพยากรที่ต้องใช้ และกำหนดเวลาแล้วเสร็จที่ชัดเจน ซึ่งสามารถติดตามความก้าวหน้าและการบรรลุผลลัพธ์ได้
- ผู้รับผิดชอบหน่วยงาน / ระบบงานต่างๆ ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน สร้างความตระหนักในบทบาทของแต่ละคน ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเป้าหมายที่หน่วยงานต้องรับผิดชอบ
- ผู้นำระดับสูงจัดให้มีกลไกในการสร้างความเข้าใจและติดตามประเมินการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การตรวจเยี่ยมหน่วยงาน การรายงานความก้าวหน้า ฯลฯ
- ผู้นำระดับสูงสร้างความมั่นใจในความยั่งยืนของการพัฒนา
 - วิเคราะห์ความยั่งยืนที่คาดหวัง เช่น วัฒนธรรมความปลอดภัย วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้
 - วิเคราะห์อุปสรรคต่อความยั่งยืนและปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน และดำเนินการอย่างเหมาะสม

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ตัวอย่างแผนปฏิบัติการในประเด็นที่ทำหายมาก ๆ
- ความยั่งยืนของการพัฒนาที่คาดหวังและการดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจในความยั่งยืนดังกล่าว

- (2) องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอที่จะนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้บรรลุผล. องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างสมดุลเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่จำเป็นเพื่อนำแผนปฏิบัติไปปฏิบัติให้บรรลุผล พร้อมทั้งประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพยากรดังกล่าว จัดหาทรัพยากรที่จำเป็น
- ผู้นำระดับสูงจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงาน ระบบงาน และหน่วยงานต่างๆ อย่างสมดุล

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ผลการประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรด้านอื่นๆ รวมทั้งแผนงานที่อาจจะได้รับผลกระทบ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว

(3) มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่มีความจำเป็น.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผน การบรรลุเป้าหมาย และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพิจารณาความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมาและที่มาของการปรับแก้ดังกล่าว

(4) องค์กรจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้. แผนระบุผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่อบุคลากร และโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและระดับกำลังคนที่ต้องการ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันทำความเข้าใจตัวอย่างแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เช่น
 - การออกแบบระบบงานใหม่เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร
 - แผนงานริเริ่มเพื่อส่งเสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพและผู้บริหาร
 - แผนงานริเริ่มเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร
 - การปรับระบบบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย
 - แผนงานริเริ่มเกี่ยวกับการศึกษาและฝึกอบรม เช่น การพัฒนาผู้นำในอนาคต การสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องจัดทำแผนทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ อย่างเหมาะสมกับพันธกิจ / โครงสร้างองค์กร / ทรัพยากร สอดคล้องกับความต้องการด้านกำลังคนในปัจจุบันและในอนาคต

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- สรุปแผนทรัพยากรบุคคลที่สำคัญเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

(5) มีการจัดทำตัวชี้วัดสำคัญเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน ระบบการวัดผลครอบคลุมประเด็นสำคัญ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และหนุนเสริมให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันวิเคราะห์ประเด็นสำคัญในแผนปฏิบัติการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดตัวชี้วัดสำคัญเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน (ถ้าเป็นไปได้ ควรใช้กรอบมาตรฐาน HA/HPH ตอนที่ IV เป็นตัวช่วยในการจัดกลุ่มของตัวชี้วัด)
- ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกับทบทวนตัวชี้วัดที่ใช้อยู่และที่กำหนดขึ้นใหม่ ใช้แนวคิด dashboard ที่เลือกสรรตัวชี้วัดระดับสูงที่ครอบคลุมทุกแง่มุมจำนวนน้อยตัว และ cascade ไปสู่ระดับต่างๆ ในองค์กร

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- สรุปตัวชี้วัดสำคัญทั้งหมดที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ติดตามความก้าวหน้า โดยแสดงความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ

ข. การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดสำคัญในข้อ 2.2 ก (5) ตามกรอบเวลาของการวางแผน โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ ผลงานที่ผ่านมา และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม. องค์กรตอบสนองต่อความแตกต่างของผลงานเมื่อเทียบกับองค์กรที่ดำเนินงานหรือมีกิจกรรมในลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งความแตกต่างในปัจจุบันและความแตกต่างที่ได้จากการคาดการณ์.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันคาดการณ์ผลการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดในข้อ 2.2 ก(5) ในช่วงเวลาต่างๆ ตามกรอบเวลาของการวางแผน โดยพิจารณาข้อมูลต่อไปนี้
 - เป้าประสงค์ของแผน
 - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม เช่น ผลงานเฉลี่ยในกิจการบริการสุขภาพ, ผลงานขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน, ผลงานของคู่แข่ง, ผลงานที่เป็นเลิศ
- ผู้นำระดับสูงและผู้เกี่ยวข้อง ร่วมกันติดตามตัวชี้วัด วิเคราะห์ความแตกต่างของผลการดำเนินงาน และตอบสนองโอกาสพัฒนาต่างๆ

- การคาดการณ์ที่แตกต่างจากองค์กรที่ดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียงกัน
- ระดับผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามการคาดการณ์
- ระดับผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่แตกต่างจากองค์กรที่ดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียงกัน

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบ และการตอบสนองโดยผู้บริหารระดับสูง

Self Enquiry 2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์.

การเตรียมตัวของผู้เยี่ยม

- ทำความเข้าใจ core values เรื่อง focus on results, focus on staff, teamwork, empowerment, learning
- ศึกษาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ รพ.
- ศึกษาผู้รับผิดชอบแผนกลยุทธ์แต่ละแผน และเลือกแผนกลยุทธ์ที่ต้องการสัมภาษณ์

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์

- ผู้รับผิดชอบแผนกลยุทธ์
- หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าหน่วยงาน
- ผู้ปฏิบัติงาน

ประเด็นคำถามสำหรับผู้รับผิดชอบแผนกลยุทธ์แต่ละแผน

- แผนปฏิบัติการสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่รับผิดชอบนั้น ครอบคลุมประเด็นสำคัญที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพียงใด มีความเฉพาะเจาะจงต่อสิ่งที่ต้องการบรรลุเพียงใด มีการกำหนดช่วงเวลาที่ต้องทำให้แล้วเสร็จหรือไม่
- การเปลี่ยนแปลงสำคัญในกลยุทธ์ดังกล่าวคืออะไร จะทำให้ยั่งยืนได้อย่างไร
- มีการเตรียมการด้านทรัพยากรบุคคลอย่างไรเพื่อปฏิบัติตามแผน
- ตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกถึงความก้าวหน้าในแผนเรื่องนี้คืออะไร มีการประเมินผลจากตัวชี้วัดในระดับหน่วยย่อยอย่างไร มีการคัดเลือกให้เหลือตัวชี้วัดเท่าที่จำเป็นอย่างไร
- มีการนำตัวชี้วัดที่แสดงผลงานที่ผ่านมา และตัวชี้วัดในเรื่องเดียวกันขององค์กรอื่น มาพิจารณาเพื่อกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคตอย่างไร

ประเด็นคำถามสำหรับหัวหน้าฝ่าย/หัวหน้าหน่วยงาน

- เลือกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่น่าจะเกี่ยวข้องของหน่วยงานที่ผู้ถูกสัมภาษณ์รับผิดชอบ ขอคู่มือปฏิบัติการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว รวมทั้งวิธีการในการติดตามความก้าวหน้าและการบรรลุความสำเร็จ

ประเด็นคำถามสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

- เลือกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่น่าจะเกี่ยวข้องกับผู้ถูกสัมภาษณ์ขึ้นมาพูดคุยว่าผู้ถูกสัมภาษณ์จะมีบทบาทในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างไร

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

SPA (Part I) in Action

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

I-2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์.

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ, สร้างความมั่นใจในความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เป็นผลจากแผนปฏิบัติการ. บุคลากรตระหนักในบทบาทและการมีส่วนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้รับผิดชอบแต่ละกลยุทธ์มีใครบ้าง	ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ตรวจสอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ ความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทาง ติดตามตัวชี้วัดความสำเร็จและความก้าวหน้า
แผนปฏิบัติการที่ทำหายหรือต้องใช้ความพยายามสูงมีอะไรบ้าง	ทีมนำร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและวางแนวทางแก้ไข/สนับสนุน
แผนปฏิบัติการที่ต้องการความเข้าใจและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานสูงมีอะไรบ้าง	ทีมนำร่วมกันสร้างความเข้าใจและติดตามประเมินการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดอย่างยั่งยืนมีอะไรบ้าง	วิเคราะห์อุปสรรคต่อความยั่งยืนและปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน และดำเนินการอย่างเหมาะสม

- (2) องค์กรสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอที่จะนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้บรรลุผล. องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างสมดุลเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีความเสี่ยงด้านการเงินอะไรบ้าง	ดำเนินการสรรหาและวางแนวทางป้องกันความเสี่ยง
แผนงานที่อาจประสบปัญหาด้านการเงินมีอะไรบ้าง	สร้างความมั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินอย่างสมดุล
แผนงานที่อาจประสบปัญหาทรัพยากรอื่นๆ ไม่เพียงพอมีอะไรบ้าง	สร้างความมั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างสมดุล

- (3) มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่มีความจำเป็น.

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง	วางแนวทางในการเฝ้าระวัง เตรียมแผนสำรอง และเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติตามแผนสำรอง
อุปสรรคภายในองค์กรที่อาจทำให้แผนไม่ก้าวหน้าไปตามเป้าหมายมีอะไรบ้าง จะมีผลต่อแผนใด	วางแนวทางในการลดอุปสรรคดังกล่าว
ในรอบปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอะไรบ้าง มีที่มาอย่างไร	สรุปทบทวนถึงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนและการนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติ

- (4) องค์กรจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้ แผนระบุผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่อบุคลากร และโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและระดับกำลังคนที่ต้องการ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่องอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสิ่งต่อไปนี้: การเพิ่มการตัดสินใจแก่บุคลากร, การประสานงานระหว่างผู้ประกอบวิชาชีพและผู้บริหาร, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร, การปรับระบบบริหารค่าตอบแทน	จัดทำแผนด้านทรัพยากรเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว
มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่องอะไรบ้างที่ต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากรหรืออัตรากำลังที่เปลี่ยนไปจากเดิม	จัดทำแผนด้านทรัพยากรเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว

- (5) มีการจัดทำตัวชี้วัดสำคัญเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน. ระบบการวัดผลครอบคลุมประเด็นสำคัญ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และหมุนเวียนให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าและความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผน 20 ตัวแรกมีอะไรบ้าง	ทบทวนว่าตัวชี้วัด 20 ตัวแรกครอบคลุมประเด็นสำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดหรือไม่ ทิมนำวางแผนติดตามตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

ข. การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดสำคัญในข้อ 2.2 ก (5) ตามกรอบเวลาของการวางแผน โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ ผลงานที่ผ่านมา และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม. องค์กรตอบสนองต่อความแตกต่างของผลงานเมื่อเทียบกับองค์กรที่ดำเนินงานหรือมีกิจกรรมในลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งความแตกต่างในปัจจุบันและความแตกต่างที่ได้จากการคาดการณ์.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามค่าที่คาดการณ์มีอะไรบ้าง	พิจารณาว่าควรปรับค่าคาดการณ์ให้ท้าทายยิ่งขึ้นหรือไม่
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามค่าที่คาดการณ์มีอะไรบ้าง	ทบทวนปรับแผนปฏิบัติการ
มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียงกันในเรื่องใดบ้าง ผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบเป็นอย่างไร	ตอบสนองต่อการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสม เช่น นำมากำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย หรือปรับใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ขยับจากผลงานขององค์กรที่ใกล้เคียงกัน มาเป็นผลงานของกลุ่ม และผลงานที่เป็นเลิศตามลำดับ



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

HA Scoring Guideline

www.ha.or.th



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
เลขที่ 88/35 อาคารคุณภาพแห่งชาติ ชั้น 5 กระทรวงสาธารณสุข ซอย 6 ถนนวิภาวดี ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี
โทรศัพท์ 02 832 3400 โทรสาร 02 832 3540



2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์.

08 การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ		มีกลไกสร้างความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน สร้างความตระหนักในบทบาทของแต่ละคน		มีการติดตามการรับรู้และการนำไปปฏิบัติ, มีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อมีความจำเป็น		มีความโดดเด่น เช่น ผู้นำใช้แนวทางการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ		มีการประเมินและปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายอย่างครบถ้วน	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
09 การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร	วิเคราะห์ทรัพยากรที่จำเป็น และจัดทำแผนจัดสรรทรัพยากร		จัดสรรทรัพยากรสอดคล้องกับบริบทขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์		ประเมินความเสี่ยงด้านทรัพยากร, สร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรการเงิน บุคลากร และทรัพยากรอื่นๆเพียงพอ		มีแผนงานริเริ่ม (initiative) เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลและระบบงานเพื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์		มีนวัตกรรมในการได้มาซึ่งทรัพยากรเพื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ได้สำเร็จ	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
10 การคาดการณ์ การวัดผล และติดตามความก้าวหน้า	มีการจัดทำตัวชี้วัดสำคัญ (KPI) เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน		มีการคาดการณ์เป้าหมายตาม KPI ในช่วงเวลาต่างๆ จากเป้าประสงค์และผลงานที่ผ่านมา		มีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในการคาดการณ์เป้าหมายตาม KPI, มีการตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างผลงานจริงกับผลงานที่คาดไว้		มีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ทำนายในการคาดการณ์เป้าหมายตาม KPI, มีนวัตกรรมในการวัดผล		มีการใช้ benchmarking เพื่อเปรียบเทียบผลงานที่สำคัญส่วนใหญ่, ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ทำนาย	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0