



มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

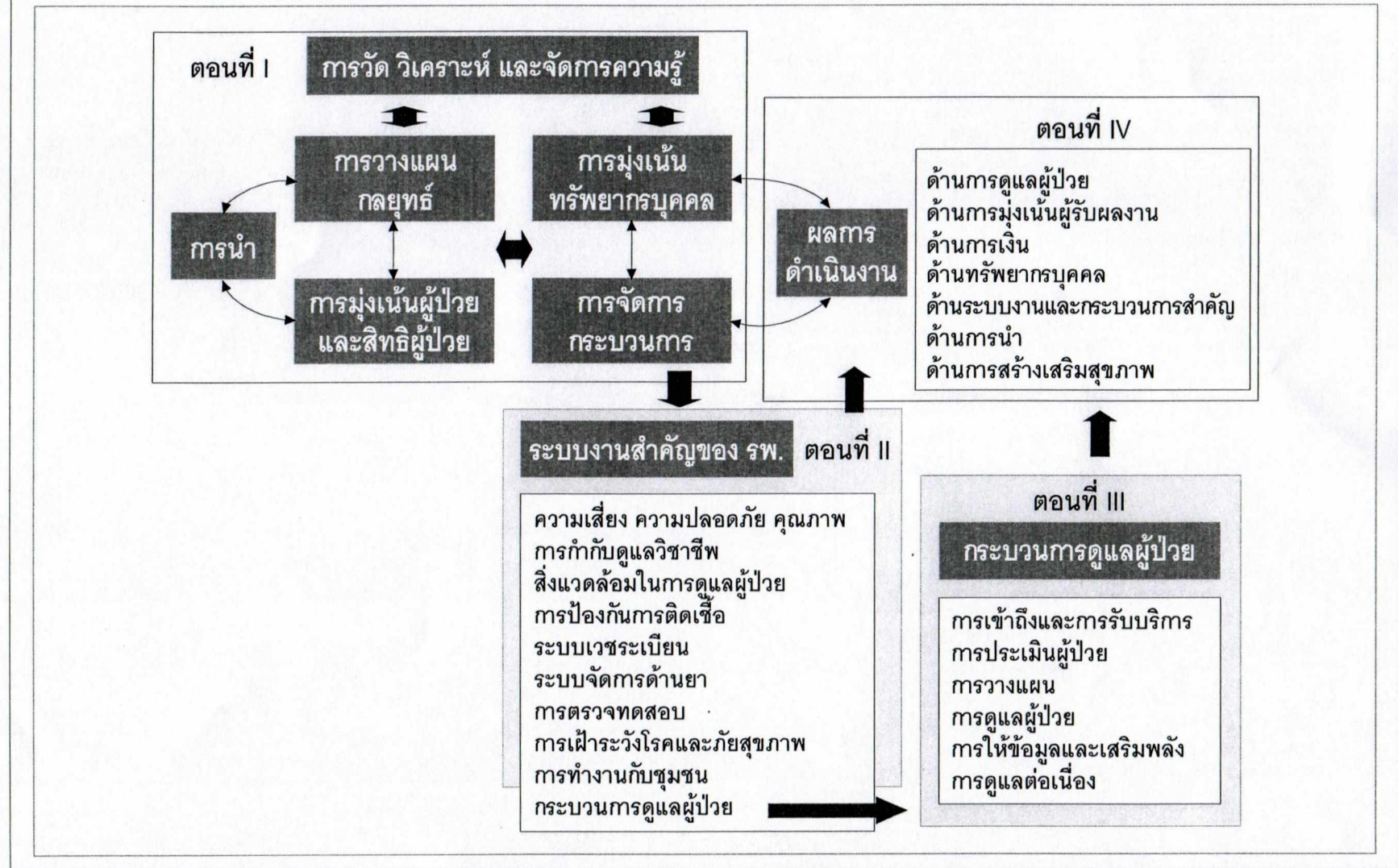


ปรับปรุง มกราคม 2558



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

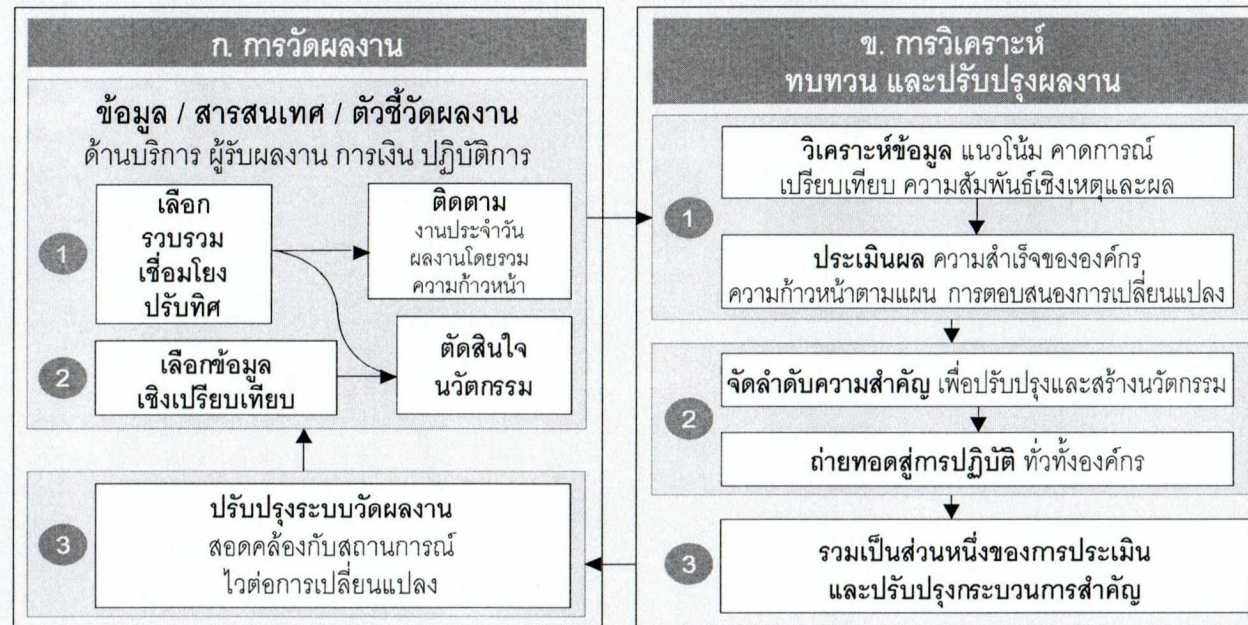
ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร



I-4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ (MAK)

I-4.1 การวัดวิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานขององค์กร
(Measurement, Analysis and Improvement of Organizational Performance)

องค์กรจัดให้มีการวัด วิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร



ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1)

องค์กรจัดให้มีการวัด²⁸ วิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน²⁹ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร.

ก. การวัดผลงาน³⁰

(1) องค์กรเลือก รวบรวม และเชื่อมโยงข้อมูล / สารสนเทศ / ตัวชี้วัดสำคัญที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน, ติดตามผลงานขององค์กรโดยรวม, ติดตามความก้าวหน้าตาม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, สนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.

²⁸ แนวคิดสำคัญสำหรับการนำระบบวัดผลงานไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ คือการกำหนดทิศทางของตัวชี้วัดทั้งองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (alignment) และการบูรณาการ (integration) ตัวชี้วัดจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เป็นข้อมูลและสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งองค์กร รวมถึงการที่ผู้นำระดับสูงติดตามตัวชี้วัดผลงานที่มีความสำคัญต่อผลงานโดยรวมขององค์กรจากแหล่งข้อมูลทุกระดับ

²⁹ ผลงานหรือผลการดำเนินงาน (performance) คือ output และ outcome ที่เกิดจากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ ที่สามารถนำมาใช้ประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือผลงานที่ผ่านมาได้ อาจแบ่งผลงานได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ 2) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับผลงาน 3) ด้านการเงิน 4) ด้านปฏิบัติการ

³⁰ การวัดผลงาน (performance measurement) จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และจัดสรรทรัพยากรในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

- (2) องค์กรเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ³¹ ที่สำคัญ และทำให้มั่นใจว่ามีการนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ.
- (3) องค์กรปรับปรุงระบบการวัดผลงานให้ทันกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและทิศทางของบริการสุขภาพ, วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด.

ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลงาน

- (1) องค์กรทบทวนประเมินผลงาน³² และขีดความสามารถขององค์กร. มีการวิเคราะห์³³ เพื่อสนับสนุนการทบทวน

³¹ ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (comparative data and information) เป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงผลงานขององค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจกระบวนการและผลงานขององค์กรได้ดีขึ้น รวมทั้งช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษ และการสร้างพันธมิตร ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจจะเป็นระดับผลงานที่ดีที่สุด, ระดับผลงานเฉลี่ยในกิจการบริการสุขภาพ, ผลงานของคู่แข่ง, ผลงานขององค์กรที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน

³² การทบทวนประเมินผลงานขององค์กร (organizational performance reviews) ควรใช้ข้อมูลจากการวัดผลงานขององค์กร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในหมวด I-2.1 และ I-2.2 รวมทั้งอาจใช้ข้อมูลจากการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานฉบับนี้

³³ การวิเคราะห์ (analysis) หมายถึงการตรวจสอบข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจที่ดี การวิเคราะห์ขององค์กรในภาพรวมจะช่วยชี้นำการตัดสินใจและการบริหารจัดการเพื่อบรรลุผลลัพธ์สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้ม, การคาดการณ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจโดยรวม การคาดการณ์เทคโนโลยี, การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลงานขององค์กร การทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากร

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ประเมินผลและสร้างความมั่นใจว่าได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ. องค์กรใช้การทบทวนนี้เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร, ความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, และความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก.

- (2) องค์กรนำสิ่งที่ได้จากการทบทวนประเมินผลงานขององค์กรมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงและหาโอกาสสร้างนวัตกรรม, พร้อมทั้งถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร.
- (3) องค์กรนำผลการทบทวนประเมินผลงานขององค์กร ไปใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญอย่างเป็นระบบ.



SPA & Self Enquiry Part I

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

สำหรับ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติถวายเป็นพระราชสมบัติครบ 60 ปี

I – 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

SPA I-4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1)

องค์กรจัดให้มีการวัด วิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร.

ก. การวัดผลงาน

(1) องค์กรเลือก รวบรวม และเชื่อมโยงข้อมูล / สารสนเทศ / ตัวชี้วัดสำคัญที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน, ติดตามผลงานขององค์กรโดยรวม, ติดตามความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, สนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำความเข้าใจแนวคิดเรื่อง performance measurement system ที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
 - การกำหนดทิศทางของตัวชี้วัดทั้งองค์กรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (alignment)
 - การบูรณาการ (integration) ตัวชี้วัดจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้เป็นข้อมูลและสารสนเทศที่ครอบคลุมทั้งองค์กร
 - การที่ผู้นำระดับสูงติดตามตัวชี้วัดผลงานที่มีความสำคัญต่อผลงานโดยรวมขององค์กรจากแหล่งข้อมูลทุกระดับ
 - การวัดผลงาน จะถูกนำมาใช้ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริง เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และจัดสรรทรัพยากรในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กร
- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ของ รพ. รวมทั้งกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวเป็นลำดับขั้น
- ผู้นำระดับสูงกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กรเพื่อ
 - ติดตามผลงานขององค์กรโดยรวม (หรือการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์/เป้าประสงค์)
 - ติดตามความก้าวหน้าตามแผน
- ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้ผู้นำในระดับต่างๆ กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และติดตามความก้าวหน้าตามแผน ที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดระดับองค์กร หรือสนับสนุนให้ตัวชี้วัดระดับ

องค์กรเป็นไปตามเป้าหมาย (เช่น อาจจะใช้การถ่ายทอดแผน เป้าหมาย และตัวชี้วัด ขององค์กรไปสู่ scorecard ของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค catch ball หรืออาจจะใช้การจัดทำ Hoshin planning แบบญี่ปุ่น)

- ผู้นำระดับสูงสนับสนุนให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ คัดเลือกให้ตรงกับประเด็นกับเป้าหมายของระบบงานและขององค์กร หาวิธีการประมวลผลให้เป็นข้อมูลที่มีความหมายในระดับองค์กร เช่น การจัดทำ composite score ในกรณีที่มีองค์ประกอบของการวัดในเรื่องนั้นหลายประเด็น สนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กรกับตัวชี้วัดของระบบงานหรือหน่วยงานในลักษณะที่ไม่เป็นการจัดเก็บข้อมูล
- ผู้นำระดับสูงทบทวนตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามว่าได้นำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมเพียงใด

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- Tree diagram แสดงตัวชี้วัดตามลำดับชั้น

(2) องค์กรเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และทำให้มั่นใจว่ามีการนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (comparative data and information) ต่อไปนี้
 - การใช้ประโยชน์
 - เป็นสิ่งที่จะกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงผลงานขององค์กร
 - ทำให้เกิดความเข้าใจกระบวนการและผลงานขององค์กรได้ดีขึ้น
 - ช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษและการสร้างพันธมิตร
 - แหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจจะเป็น
 - ระดับผลงานที่ดีเลิศ
 - ระดับผลงานเฉลี่ยในกิจการบริการสุขภาพ
 - ผลงานของกลุ่มแข่ง
 - ผลงานขององค์กรที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน
- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันคัดเลือกแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (ขณะนี้ พรพ.กำลังพัฒนาระบบตัวชี้วัดเปรียบเทียบในกลุ่มโรงพยาบาลที่เป็นโรงเรียนแพทย์)
- ทีมงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในส่วนของตนเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และนำเสนอผู้นำเพื่อให้มีการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ รวมทั้งแหล่งข้อมูลที่ใช้ ผลการเปรียบเทียบและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

(3) องค์กรปรับปรุงระบบการวัดผลงานให้ทันกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและทิศทางของบริการสุขภาพ, วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องวิเคราะห์โอกาสปรับปรุงระบบการวัดผลงานขององค์กร โดยพิจารณาประเด็นต่อไปนี้
 - ความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง
 - การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของวิธีการที่ใช้อยู่
 - การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น (เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร แนวโน้มของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ)
- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาตามโอกาสที่วิเคราะห์ได้

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- การปรับปรุงระบบการวัดผลงานขององค์กร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลงาน

(1) องค์กรทบทวนประเมินผลงาน และขีดความสามารถขององค์กร. มีการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวน ประเมินผลและสร้างความมั่นใจว่าได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ. องค์กรใช้การทบทวนนี้เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร, ความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, และความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงกำหนดวงรอบเวลาของการทบทวนประเมินผลงานที่จะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ (เช่น ทุก 3 เดือน)
- ผู้นำระดับสูงร่วมกับทีมงานที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจความหมายและความสำคัญของการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวนประเมินผลงาน
 - การวิเคราะห์ (analysis) หมายถึงการตรวจสอบข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจที่ดี การวิเคราะห์องค์กรในภาพรวมจะช่วยชี้แนะการตัดสินใจและการบริหารจัดการ เพื่อบรรลุผลลัพธ์สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- การวิเคราะห์ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้ม, การคาดการณ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ โดยรวม การคาดการณ์เทคโนโลยี, การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลงานขององค์กร การทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากร
- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามวงรอบเวลาของการทบทวนประเมินผลงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความหมาย
- ผู้นำระดับสูงพิจารณาข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์แล้วเพื่อประเมินสิ่งต่อไปนี้
 - ความสำเร็จขององค์กรตามพันธกิจและเป้าประสงค์
 - ความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
 - ความสามารถในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก.
- ผู้นำระดับสูงทบทวนการวิเคราะห์ข้อมูลว่าได้ข้อมูลที่มีความหมายตามความต้องการหรือไม่ มีโอกาสปรับปรุงการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างไร

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบปีที่ผ่านมา
- โอกาสและการปรับปรุงการวิเคราะห์ข้อมูล

(2) องค์กรนำสิ่งที่ได้จากการทบทวนประเมินผลงานขององค์กรมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงและหาโอกาสสร้างนวัตกรรม, พร้อมทั้งถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร.

(3) องค์กรนำผลการทบทวนประเมินผลงานขององค์กร ไปใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญอย่างเป็นระบบ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงร่วมกับทีมงานที่เกี่ยวข้อง กำหนดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุง (ซึ่งอาจจะเรียกว่าเข็มมุ่งหรือจุดมุ่งเน้นในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ก็ได้)
- ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงที่กำหนดขึ้นให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการ
- ผู้นำระดับสูงติดตามกระตุ้นการปรับปรุงกระบวนการสำคัญอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลลัพธ์ของการปรับปรุงในรอบต่อไปของการทบทวนประเมินผลงาน
- ผู้นำระดับสูงทบทวนการกำหนดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุง เพื่อให้มั่นใจว่าได้กำหนดจุดมุ่งเน้นในประเด็นสำคัญจริงๆ และไม่ละเลยในบางประเด็นที่อาจถูกมองข้ามไป

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา การดำเนินการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

Self Enquiry I – 4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1)

องค์กรจัดให้มีการวัด วิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร.

การเตรียมการของผู้เยี่ยม

- ทำความเข้าใจ core values เรื่อง management by fact, focus on results
- ทบทวนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ รพ.
- ทำความเข้าใจแนวคิดการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย การประเมินแนวโน้ม, การคาดการณ์ทั้งในระดับองค์กร ระดับธุรกิจโดยรวม การคาดการณ์เทคโนโลยี, การเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อสนับสนุนการทบทวนผลงานขององค์กร การทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากร

กลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์:

ผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์ข้อมูล หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน

ประเด็นคำถามผู้รับผิดชอบการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลในระดับ รพ.

- ขอให้ยกตัวอย่างแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดการบรรลุวัตถุประสงค์ของ รพ. และการทำให้ตัวชี้วัดของทั้ง รพ.สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทำอย่างไรให้มีตัวชี้วัดในระดับ รพ.ให้น้อยที่สุด แต่ได้ประโยชน์ที่สุด
- ขอให้ยกตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเชื่อมโยงตัวชี้วัดที่หลากหลายเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ของ รพ. ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- ลำดับความสำคัญในการพัฒนาของ รพ.คืออะไร มีที่มาจากการติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลอะไรบ้าง
- มีการใช้ตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือมีแผนที่จะใช้อย่างไรบ้าง

ประเด็นคำถามหัวหน้าหน่วยงาน

- ตัวชี้วัดที่หน่วยงานใช้ในการควบคุมกำกับงานประจำคืออะไร มีบทเรียนจากการ monitor ตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างไร
- จาก service profile ของหน่วยงาน ตัวชี้วัดที่ใช้วัดการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานคืออะไร มีการนำผลการติดตามไปใช้ประโยชน์อย่างไร
- ตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงานที่สนับสนุนเป้าหมายของ รพ.คืออะไร ผลงานของหน่วยงานนี้เทียบกับหน่วยงานอื่นๆ และภาพรวมของ รพ.เป็นอย่างไร มีการนำผลการติดตามตัวชี้วัดนี้ไปใช้ประโยชน์ในระดับหน่วยงานอย่างไร คิดว่ามีตัวชี้วัดอื่นที่ควรวัดในเรื่องนี้อีกหรือไม่ อะไรบ้าง

ประเด็นคำถามผู้ปฏิบัติงาน

- ประเด็นสำคัญในการพัฒนาคุณภาพที่ รพ.มุ่งเน้นในขณะนี้คืออะไร มีความเกี่ยวข้องกับงานของผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างไร

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

SPA (Part I) in Action

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

I – 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

I-4.1 การวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1)

องค์กรจัดให้มีการวัดวิเคราะห์ปรับทิศทางบททวนและปรับปรุงผลงานโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร.

I-4.1 ก. การวัดผลงาน

- (1) องค์กรเลือก รวบรวมและเชื่อมโยงข้อมูล / สารสนเทศ / ตัวชี้วัดสำคัญที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อใช้ติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน, ติดตามผลงานขององค์กร โดยรวม, ติดตามความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, สนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวชี้วัดสำคัญ 5 ตัวแรกที่จะใช้ติดตามผลงานขององค์กรโดยรวมคืออะไร	พิจารณาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและความครอบคลุมเป้าหมายสำคัญ
ตัวชี้วัดสำคัญ 5 ตัวแรกที่จะใช้ติดตามความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์คืออะไร	พิจารณาความสม่ำเสมอในการติดตามและการตอบสนองต่อข้อมูล
ตัวชี้วัดที่สามารถหรือสมควรรวมจากตัวชี้วัดหลายๆ ตัวมาเป็น composite indicator มีอะไรบ้าง	หาทางใช้ประโยชน์จาก composite indicator ให้มากขึ้น
ตัวชี้วัดสำคัญที่ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมขององค์กรมีอะไรบ้าง	ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น
เป้าหมายสำคัญที่ต้องการให้มีการปฏิบัติทั้งองค์กรในทิศทางเดียวกันมีอะไรบ้าง	พิจารณาตัวชี้วัดในเรื่องนั้น และทำให้ระบบวัดผลสอดคล้องกันในทุกส่วน ทุกระดับ

- (2) องค์กรเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ และทำให้มั่นใจว่ามีการนำไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวชี้วัดสำคัญใดบ้างที่ควรเทียบกับค่าเฉลี่ยขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	หาแหล่งข้อมูลที่จะเทียบเคียง และดำเนินการเปรียบเทียบ
ตัวชี้วัดสำคัญใดบ้างที่ควรเทียบกับค่า top quartile ขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	หาแหล่งข้อมูลที่จะเทียบเคียง และดำเนินการเปรียบเทียบ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวชี้วัดสำคัญใดบ้างที่ควรเทียบกับ top quartile ของระบบบริการ	หาแหล่งข้อมูลที่จะเทียบเคียง และดำเนินการเปรียบเทียบ

- (3) องค์กรปรับปรุงระบบการวัดผลงานให้ทันกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและทิศทางของบริการสุขภาพ, ไวต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีโอกาที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อะไรบ้าง เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร ปัญหาสุขภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ	พิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อการวัดผลงานอย่างไร และควรปรับปรุงระบบการวัดผลอย่างไร

I-4.1 ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลงาน

- (1) องค์กรทบทวนประเมินผลงานและขีดความสามารถขององค์กร. มีการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการทบทวน ประเมินผลและสร้างความมั่นใจว่าได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือ. องค์กรใช้การทบทวนนี้เพื่อประเมินความสำเร็จของ องค์กร, ความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, และความสามารถในการตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ในระดับหน่วยงาน ต้องการประเมินความสำเร็จเรื่องอะไรบ้าง	พิจารณาว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่จะบอกถึง ความสำเร็จนั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้ม แยก ส่วน หรือตรวจสอบความสัมพันธ์
ในระดับองค์กรหรือระบบงาน ต้องการประเมิน ความสำเร็จเรื่องอะไรบ้าง	พิจารณาว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่จะบอกถึง ความสำเร็จนั้น นำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้ม แยก ส่วน หรือตรวจสอบความสัมพันธ์
การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญคือ อะไร	พิจารณาว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่จะบอกถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว
ความก้าวหน้าสำคัญตามแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการคืออะไร	พิจารณาว่าจะใช้ข้อมูลอะไรเพื่อติดตาม ความก้าวหน้าดังกล่าว กำหนดรอบเวลาของการ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

- (2) องค์กรนำสิ่งที่ได้จากการทบทวนประเมินผลงานขององค์กรมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงและหาโอกาส สร้างนวัตกรรม, พร้อมทั้งถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือลำดับสำคัญเพื่อการพัฒนาที่ผู้นำกำหนด ในปีนี้	ทบทวนว่าลำดับความสำคัญดังกล่าวสอดคล้องกับ ผลการวิเคราะห์ใน I-4.1 ข (1) อย่างไร มีการ ถ่ายทอดลำดับความสำคัญนั้นไปสู่หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องอย่างไร

- (3) องค์กรนำผลการทบทวนประเมินผลงานขององค์กร ไปใช้ในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญอย่างเป็น ระบบ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ในรอบปีที่ผ่านมา มีการปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	การปรับปรุงดังกล่าวสอดคล้องกับผลการประเมิน

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรบ้าง	ในข้อ (1) อย่างไร หรือการประเมินในข้อ (1) ควรนำมาสู่การปรับปรุงกระบวนการอะไร



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

HA Scoring Guideline

www.ha.or.th



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
เลขที่ ๒๒/๓๕ อาคารคุณภาพแห่งชาติ ชั้น 5 กระทรวงสาธารณสุข ซอย ๔ ถนนวิภาวดี ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี
โทรศัพท์ 02 ๘32 ๖400 โทรสาร 02 ๘32 ๖540



I-4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ (MAK)**4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1)**

องค์กรจัดให้มีการวัด วิเคราะห์ ปรับทิศทาง ทบทวน และปรับปรุงผลงาน โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ ในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร.

16 ระบบการวัดผล การดำเนินงาน	ตัวชี้วัดส่วนใหญ่มาจาก งานประจำหรืองาน นโยบาย		ตัวชี้วัดมาจากการ วิเคราะห์บริบทของ ตนเอง ในแต่ละส่วนงาน หรือแต่ละระดับ		มีการวัดผลงานที่ตรง ประเด็นในทุกระดับ และทุกส่วนขององค์กร		ตัวชี้วัดตาม critical success factor ของทั้ง องค์กรสอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน มีการ ประเมินและปรับปรุง ระบบวัดผลงาน		มีการวัดผลงานเปรียบ เทียบกับองค์กรอื่น, ระบบวัดผลงานสนับสนุนการตัดสินใจ การ สร้างนวัตกรรม และ บรรลุกลยุทธ์	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0
17 การวิเคราะห์ข้อมูล และการทบทวนผล การดำเนินงาน	มีการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีง่ายๆ เช่น วิเคราะห์แนวโน้ม จำแนกกลุ่มย่อย		มีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ ได้สารสนเทศที่มี ความหมาย ทั้งในระดับ ผู้ใช้และในระดับองค์กร		การวิเคราะห์และ ทบทวนผลงานของ องค์กร นำมาสู่การ กำหนดลำดับความ สำคัญเพื่อการปรับปรุง และถ่ายทอดสู่การ ปฏิบัติ		การวิเคราะห์และ ทบทวนผลงานทำให้ เข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบ ต่างๆ นำมาสู่การ ปรับปรุงระบบงาน/ นโยบายสำคัญ		การวิเคราะห์และ ทบทวนผลงานนำมาสู่ การสร้างนวัตกรรม การ ปรับปรุงความร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0