



มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

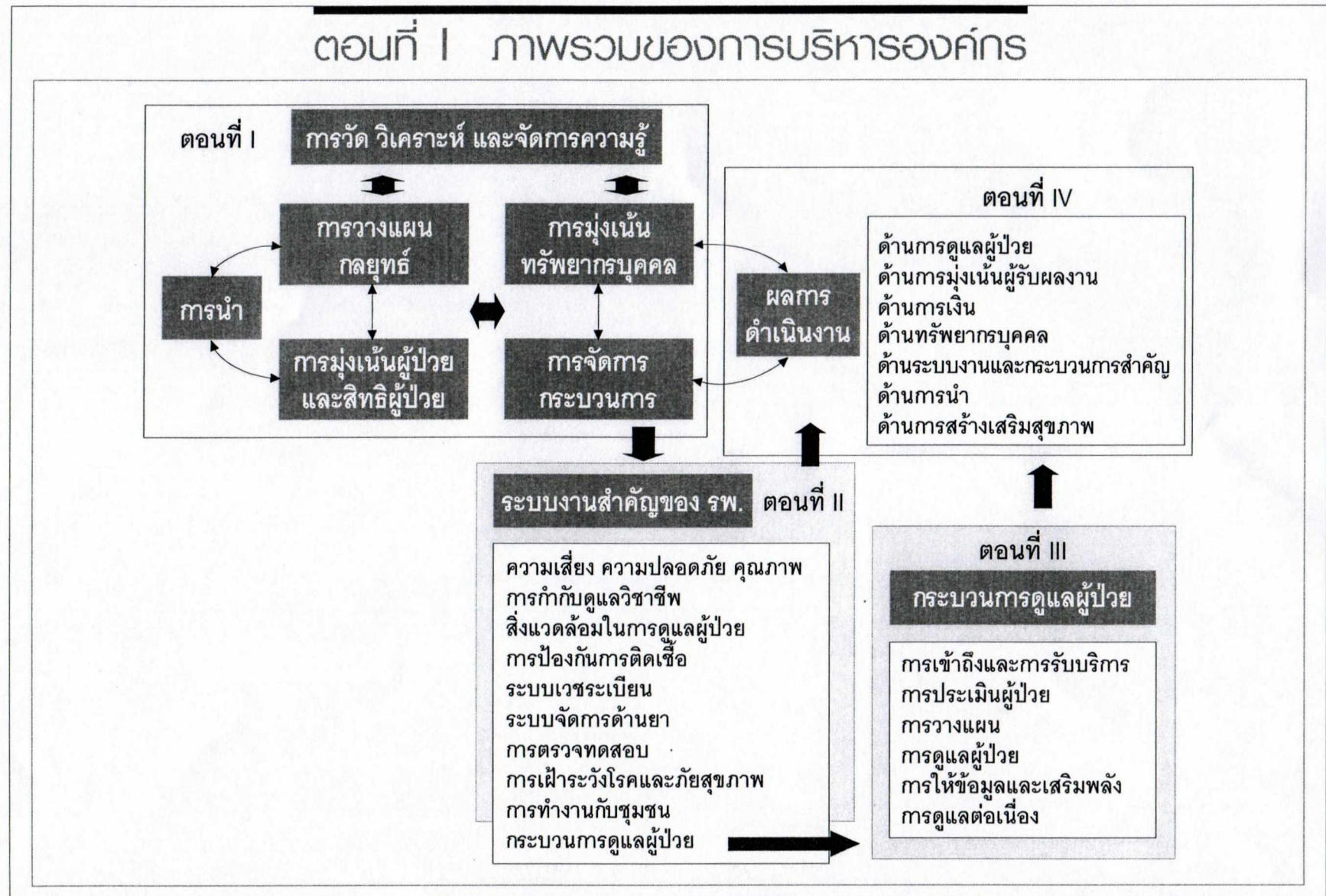
ปรับปรุง มกราคม 2558

ภาษาไทย



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

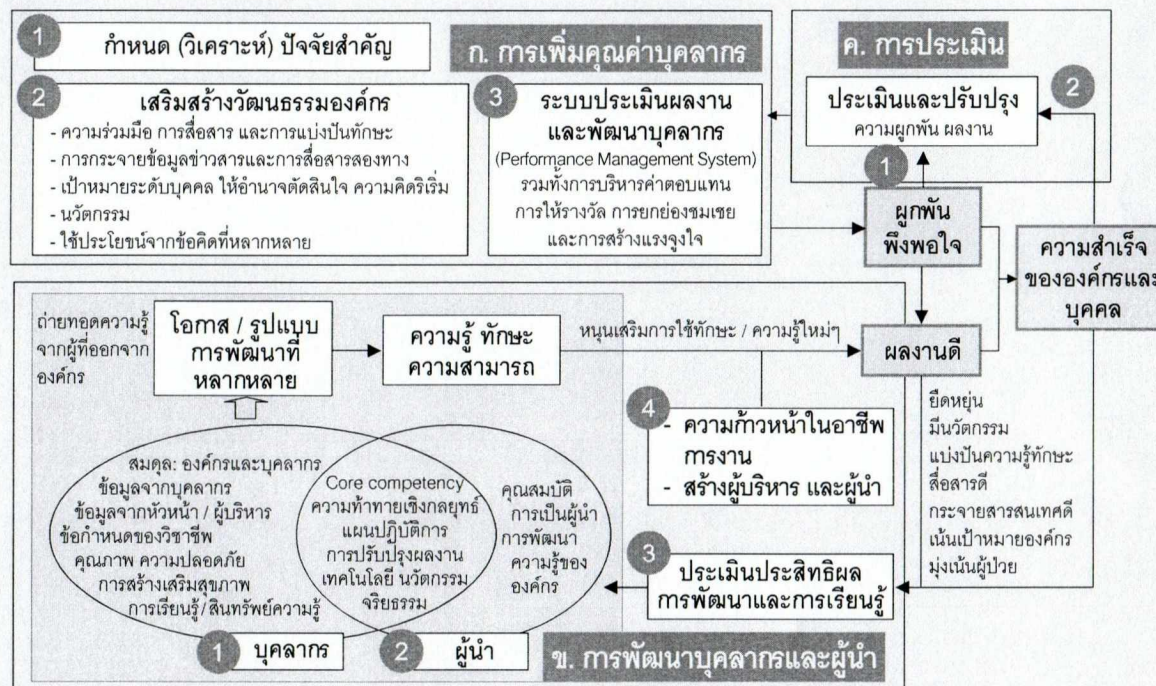


ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HRF)

I-5.1 ความผูกพันของบุคลากร (Staff Engagement)

องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากร จัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้อำนาจตัดสินใจและสร้างผลงานที่ดี



ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-5.1 ความผูกพันของบุคลากร³⁵

องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากร จัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล. บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้สร้างผลงานที่ดี.

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

(1) องค์กรกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน³⁶ และความพึงพอใจ³⁷ ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และแต่ละส่วน.

³⁵ **ความผูกพันของบุคลากร** หมายถึง ระดับของมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล คำว่า staff engagement บางคนอาจจะแปลว่า “การผูกใจบุคลากร” หรือใช้คำง่ายๆ ว่า “ร่วมด้วย ช่วยกัน”

การสร้างความผูกพัน ครอบคลุมการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความพึงพอใจ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารค่าตอบแทน และสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม

บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กร จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่า สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัว สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน

³⁶ **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันระหว่างบุคลากรกับองค์กร** ควรพิจารณา สภาพแวดล้อมที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของผู้ป่วย และความสำเร็จขององค์กร, ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน, ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ, บรรยากาศของความร่วมมือ ไว้วางใจ, การสื่อสารที่ดี, การให้อำนาจตัดสินใจ, การฝึกอบรม, ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน, การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล, โอกาสที่เท่าเทียมกัน, การอยู่ร่วมกันเสมือนญาติพี่น้อง

³⁷ **ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร** ควรพิจารณาประเด็นเรื่องค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การแก้ไขปัญหาและข้อร้องเรียน การพัฒนาความรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน การช่วยเหลือของผู้บริการ ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน ภาระงาน การสื่อสาร ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ความมั่นคงในงาน

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

(2) องค์กรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี³⁸ และมีแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

- ความร่วมมือ การสื่อสารและการแบ่งปันทักษะที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพต่างสาขา ระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน และต่างสถานที่ (ตามความเหมาะสม)
- การกระจายข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารสองทางกับหัวหน้างานและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ
- การตั้งเป้าหมายระดับบุคคล การให้อำนาจตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
- นวัตกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมของงาน
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร.

(3) ระบบประเมินและพัฒนาผลงานบุคลากร (staff performance management system) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดี มีความผูกพันกับองค์กร, หนุนเสริมการมุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน / การให้บริการสุขภาพ, และการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จผล. ระบบดังกล่าวนำประเด็นเรื่องการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย³⁹ และการสร้างแรงจูงใจมาพิจารณาด้วย.

³⁸ ลักษณะของการทำงานที่มีผลงานที่ดี (good performance) คือมีความยืดหยุ่น มีนวัตกรรม มีการแบ่งปันความรู้และทักษะ มีการสื่อสารที่ดี มีการกระจายสารสนเทศที่ดี มีจุดเน้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่นๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

³⁹ วิธีการยกย่องชมเชย อาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นรายบุคคลและเป็นรายกลุ่ม

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ⁴⁰

(1) ระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากร พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- ความจำเป็นและความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารระบุ
- ใบอนุญาตการประกอบวิชาชีพ ประวัติการทำงาน และขอบเขตการปฏิบัติงานที่ได้รับอนุญาตให้ทำ ซึ่งมีการทบทวนทุกระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี
- ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กร
- จริยธรรมของบุคลากรในองค์กร คุณภาพ ความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพ
- ประเพณีวัฒนธรรม และมิติทางจิตวิญญาณของผู้มารับบริการ
- การปรับปรุงผลงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และนวัตกรรม

⁴⁰ **การพัฒนาบุคลากร** ขึ้นกับลักษณะการจัดบริการสุขภาพขององค์กร ความรับผิดชอบของบุคลากร ลำดับขั้นในการพัฒนาขององค์กรและบุคลากร

เนื้อหาการพัฒนาที่จำเป็น อาจจะเป็นการศึกษาต่อเนื่องทางคลินิก การแบ่งปันทักษะและความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การแปลความหมายและใช้ข้อมูล การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและผู้รับผลงาน ภาษาและวัฒนธรรม การวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ การลดความสูญเปล่าและรอบเวลา การจัดลำดับความสำคัญตามกลยุทธ์ขององค์กร เนื้อหาการเรียนรู้ที่จำเป็นอาจจะเป็นทักษะขั้นสูงเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือทักษะพื้นฐาน เช่น ทักษะคอมพิวเตอร์ ก็ได้

บุคลากรที่ทำงานสัมผัสกับผู้ป่วย ควรเรียนรู้และฝึกอบรมเกี่ยวกับบริการที่จัดให้ผู้ป่วย การรับฟังผู้ป่วยและผู้รับผลงาน การแก้ปัญหาหรือข้อผิดพลาด การตอบสนองและทำให้เกินกว่าความคาดหวังของผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่นๆ

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

- สมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร
- การเรียนรู้⁴¹ และสินทรัพย์ความรู้⁴² ขององค์กร
- โอกาสและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย⁴³ รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การสะสมประสบการณ์จากการทำงาน (ตามความเหมาะสม)
- การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- การหนุนเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน.

⁴¹ **การเรียนรู้ขององค์กร** (organizational learning) อาจเกิดจากการวิจัยและพัฒนา การประเมินและปรับปรุงวิธีการทำงาน ความคิดและข้อมูลจากบุคลากร ผู้ป่วย และผู้รับผลงานอื่นๆ การแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดี และการจัดระดับเทียบเคียง (benchmarking)

⁴² **สินทรัพย์ความรู้** (knowledge assets) หมายถึงทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร เป็นสมบัติขององค์กรและบุคลากร อยู่ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ทักษะ ความสามารถ สินทรัพย์ความรู้อาจจะเก็บไว้ในตัวบุคลากร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร สินทรัพย์ความรู้อาจจะอยู่ในตัวผู้ป่วย ผู้รับผลงาน ผู้ส่งมอบ และองค์กรพันธมิตรด้วย สินทรัพย์ความรู้เป็นความรู้ในภาคปฏิบัติ (know how) ที่องค์กรมีไว้เพื่อใช้ ลงทุน และพัฒนาให้เติบโต การสร้างและจัดการสินทรัพย์ความรู้ขององค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับผลงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

⁴³ **รูปแบบการพัฒนาบุคลากร** อาจจะทำภายในหรือนอกองค์กร อาจจะเป็นการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนจากคอมพิวเตอร์ การเรียนทางไกล หรือรูปแบบของการศึกษาและฝึกอบรมอื่นๆ การฝึกอบรมอาจจะเกิดจากการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานภายในหรือนอกองค์กร.

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

(2) ระบบพัฒนาและเรียนรู้สำหรับผู้นำ พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำเฉพาะตัว
- การพัฒนาความรู้ขององค์กร
- จริยธรรมในการให้บริการสุขภาพและการดำเนินกิจการ
- ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กร
- การปรับปรุงผลงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม
- โอกาสและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การสะสมประสบการณ์จากการทำงาน (ตามความเหมาะสม).

(3) องค์กรประเมินประสิทธิผลของระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรและผู้นำ โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และผลงานขององค์กรร่วมด้วย.

(4) องค์กรจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ. องค์กรมีการวางแผนสร้างผู้บริหารและผู้นำเพื่อสืบทอดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) องค์กรประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม แต่ละส่วนของบุคลากร, และใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร.
- (2) องค์กรนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร ในตอนที่ IV เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร.



SPA & Self Enquiry Part I

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

สำหรับ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ
ฉบับเฉลิมพระเกียรติถวายเป็นพระราชสมบัติครบ 60 ปี

1 – 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

SPA I-5.1 ความผูกพันของบุคลากร (HRF.1)

องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากร จัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้สร้างผลงานที่ดี.

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

(1) องค์กรกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และแต่ละส่วน.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงกับทีมงานที่เกี่ยวข้อง (เช่น คณะกรรมการทรัพยากรบุคคล) ร่วมกันทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องความผูกพันของบุคลากร
 - ความผูกพันของบุคลากร หมายถึง ระดับของมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล คำว่า staff engagement บางคนอาจจะแปลว่า “การผูกใจบุคลากร” หรือใช้คำง่ายๆ ว่า “ร่วมด้วย ช่วยกัน”
 - การสร้างความผูกพัน ครอบคลุมการสร้างความสัมพันธ์ การสร้างความพึงพอใจ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารค่าตอบแทนและสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม
 - บุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กร จะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีคุณค่า สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัว สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร มีแรงจูงใจในตนเองสูง มีความมั่นใจที่จะเสนอแนวคิดใหม่ๆ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน
- ผู้นำระดับสูงกับทีมงานที่เกี่ยวข้องทบทวนการจำแนกกลุ่มบุคลากร และความต้องการหรือลักษณะร่วมของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม
- ผู้นำระดับสูงกับทีมงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มของ รพ. โดยพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้
 - ปัจจัยร่วมที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจ
 - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน การช่วยเหลือของผู้บริหาร
 - ความร่วมมือ ความไว้วางใจ
 - การสื่อสาร
 - การฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถ
 - ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความมั่นคงในงาน

- การอยู่ร่วมกันเสมือนพี่น้อง การทำงานเป็นทีม
- ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจของบุคลากร
 - ภาระงาน
 - ค่าตอบแทน
 - การแก้ไขปัญหาและข้อร้องเรียน
- ปัจจัยที่มีผลด้านความผูกพันของบุคลากร
 - ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ
 - การให้อำนาจตัดสินใจ
 - การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล
 - โอกาสที่เท่าเทียมกัน
- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ทีมงานที่เกี่ยวข้อง นำปัจจัยที่วิเคราะห์ได้ไปประเมินสถานการณ์ในองค์กร (อาจจะใช้การสนทนากลุ่ม แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ผู้ที่ลาออกหรือผู้ที่ยังคงทำงานอยู่) จำแนกความแตกต่างของปัจจัยดังกล่าวในแต่ละกลุ่ม (ถ้าเป็นไปได้) ดำเนินการปรับปรุงในจุดที่เป็นโอกาสพัฒนาที่สำคัญ

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจ (ระบุความแตกต่างในแต่ละกลุ่ม ถ้ามี)
- การปรับปรุงระบบงานที่เกิดขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันและความพึงพอใจมากขึ้น

(2) องค์กรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี และมีแรงจูงใจ ดังต่อไปนี้

- ความร่วมมือ การสื่อสารและการแบ่งปันทักษะที่มีประสิทธิผล ระหว่างผู้ประกอบวิชาชีพต่างสาขา ระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน และต่างสถานที่ (ตามความเหมาะสม)
- การกระจายข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารสองทางกับหัวหน้างานและผู้บริหารที่มีประสิทธิผล
- การตั้งเป้าหมายระดับบุคคล การให้อำนาจตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
- นวัตกรรมภายใต้สภาพแวดล้อมของงาน
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันทำความเข้าใจความหมายของการมีผลงานที่ดี (good performance)
 - มีจุดเน้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
 - มุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงานอื่นๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป
- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันวางแผนเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดีดังนี้

- ความร่วมมือ การสื่อสารและการแบ่งปันความรู้/ทักษะ ระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพต่างสาขา ต่างหน่วยงาน และต่างสถานที่ เช่น การส่งเสริมให้เกิดทีมสหสาขาวิชาชีพในระดับต่างๆ การส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือการจัดเวทีแลกเปลี่ยนต่างๆ การมีระบบพี่เลี้ยง การใช้ intranet
- การกระจายข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารกับหัวหน้างานและผู้บริหาร เช่น การตรวจเยี่ยมประจำวัน การมีนโยบายเปิดประตูรับข้อคิดเห็นและคำร้องเรียนของบุคลากร (open door policy) การใช้ intranet
- การให้อำนาจตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม เช่น การกำหนดทรัพยากรที่บุคลากรสามารถตัดสินใจใช้เพื่อแก้ปัญหาหน้างานได้เอง ระบบข้อเสนอแนะ การมีแรงจูงใจให้เสนอแนะความคิดเห็นริเริ่มมาปฏิบัติ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร เช่น ระบบข้อเสนอแนะ การสนทนากลุ่มในสมาชิกที่มีลักษณะหลากหลาย การนำวัฒนธรรมในท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ในการดูแลและสร้างเสริมสุขภาพ
- การใช้เป้าหมายในระดับต่างๆ เช่น การถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่ทีมงานต่างๆ โดยที่ทีมงานสามารถปรับเป้าหมายให้อยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ (catch ball technique หรือ Hoshin planning) การส่งเสริมให้แต่ละคนมีเป้าหมายการทำงานที่วัดได้และมีความหมาย

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- Good practice ในการสร้างวัฒนธรรมเกี่ยวกับความร่วมมือ การสื่อสาร การแบ่งปันความรู้/ทักษะ การให้อำนาจตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม การใช้ความคิดเห็นที่หลากหลาย การใช้เป้าหมาย

(3) ระบบประเมินและพัฒนาผลงานบุคลากร (staff performance management system) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดี มีความผูกพันกับองค์กร, หนุนเสริมการมุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน / การให้บริการสุขภาพ, และการนำไปปฏิบัติให้สำเร็จผล. ระบบดังกล่าวนำประเด็นเรื่องการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจมาพิจารณาด้วย.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ performance management system
 - Performance Management System-PMS เป็นเครื่องมือในการบริหาร ที่เน้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ให้ทุกคนมีจุดสนใจร่วมกันที่พันธกิจ ทิศทางและค่านิยมขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถนำพลังของบุคลากรมาใช้เพื่อบรรลุประโยชน์ของทั้ง 3 ฝ่าย คือ การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ และประโยชน์ต่อบุคลากร
 - องค์ประกอบที่สำคัญของระบบ

- การสื่อสารเพื่อให้ทุกคนเข้าใจเป้าหมายของระบบ PMS และเกิดความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา
 - การที่ทุกคนมีบทบาทที่ชัดเจนในเรื่องนี้ เริ่มจากผู้นำระดับสูงกำหนด strategic priorities ซึ่งจะถูกถ่ายทอดมาเป็นเป้าหมายในระดับต่างๆ ที่ผู้นำจะถูกประเมินผลงาน หัวหน้าหน่วยงานใช้ประเมินผลงานของบุคลากรและพูดคุยกับบุคลากรแต่ละคน
 - การพัฒนาทักษะของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งผู้นำและบุคลากร (บุคลากรควรเป็นผู้จัดทำ performance plan ของตนหลังจากที่ได้รับทราบข้อมูลของหน่วยงานและเป้าหมายของหัวหน้า เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นในการพูดคุยระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรในหน่วยงาน
 - ระบบต่างๆ จะต้องสนับสนุน PMS และใช้ข้อมูลจาก PMS เพื่อสนับสนุนระบบที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลอื่นๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร, การคัดสรรและเลื่อนตำแหน่ง, การบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจ
 - การประเมินผลระบบ PMS ที่ชัดเจน เริ่มจากการประเมิน compliance ไปสู่การประเมินคุณภาพและสัมฤทธิ์ผล
- ผู้นำระดับสูงร่วมกันกำหนด strategic priorities ที่จะใช้ในการประเมินผลงาน และเป้าหมายที่สามารถวัดได้ (เริ่มด้วยสิ่งที่มีความหมายสำหรับทุกคน และสามารถวัดได้ไม่ยาก จำนวนน้อยที่สุด)
 - ผู้นำระดับสูงทดลองใช้ PMS กับผู้นำระดับกลาง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นคุณค่าของระบบ
 - ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้พัฒนาทักษะของหัวหน้าหน่วยงานและบุคลากรในการที่จะนำ PMS ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
 - ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ นำ PMS ไปสู่การปฏิบัติ โดยเน้นความสำคัญของการสื่อสารระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (อย่างน้อยทุก 3 เดือน)
 - ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันสร้างความเชื่อมโยงระบบ PMS กับระบบอื่นๆ ตามความเหมาะสม
 - ประเมินผลระบบ PMS เป็นประจำทุกปี เริ่มจากการประเมิน compliance (การปฏิบัติตามระบบที่ออกแบบไว้) ไปสู่การประเมินคุณภาพและสัมฤทธิ์ผล
 - สำหรับ รพ.ของรัฐ ควรวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบประเมินผลงานบุคลากรที่ใช้อยู่ ชำรงในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และพัฒนาระบบเพื่อแก้ไขจุดอ่อนตามข้อแนะนำในส่วนนี้ อาจดำเนินการทดลองในขอบเขตที่เหมาะสมก่อน

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- Strategic priorities ที่นำมาใช้ในการประเมินผลงานบุคลากรในระบบ PMS
- ความเชื่อมโยงระหว่างระบบ PMS กับระบบที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

- ผลการประเมินระบบ PMS (รวมถึงความครอบคลุมในการนำ PMS ไปใช้ ความดีในการพูดคุยเรื่องผลการดำเนินงานระหว่างหัวหน้างานกับบุคลากรแต่ละคน)

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากร พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- ความจำเป็นและความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารระบุ
- ข้อกำหนดเพื่อการตอบสนองความต้องการประกอบวิชาชีพ
- ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กร
- จริยธรรม คุณภาพ ความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพ
- การปรับปรุงผลงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และนวัตกรรม
- สมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความต้องการของบุคลากร
- การเรียนรู้ และสินทรัพย์ความรู้ ขององค์กร
- โอกาสและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การสะสมประสบการณ์จากการทำงาน (ตามความเหมาะสม)
- การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
- การหนุนเสริมให้หาความรู้และทักษะใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องพิจารณากำหนดสมดุลของการพัฒนาบุคลากร ดังตัวอย่างในแนบมุมต่อไปนี้
 - สมดุลระหว่างการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่มีการจัดอบรม
 - สมดุลระหว่างการเรียนรู้ที่เป็นทางการกับที่ไม่เป็นทางการ
 - สมดุลระหว่างการฝึกอบรมภายในองค์กรกับการฝึกอบรมภายนอกองค์กร
 - สมดุลระหว่างการเรียนรู้ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับการเรียนรู้ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge)
 - สมดุลระหว่างการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ กับการเรียนรู้ทางทฤษฎี
 - สมดุลระหว่างบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงาน และ รพ.
 - สมดุลระหว่างความต้องการการเรียนรู้ของบุคลากรกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
 - สมดุลระหว่างการพัฒนาความรู้เพื่อการทำงานกับการพัฒนาจิตปัญญา
 - สมดุลระหว่างการพัฒนา technical skill กับ non-technical skill (เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา การแปลความหมายและใช้ข้อมูล คอมพิวเตอร์)

- ผู้นำระดับสูงและทีมงานที่เกี่ยวข้องกำหนดองค์ประกอบของระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนด learning need, การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย, การดำเนินการฝึกอบรมและสร้างโอกาสการเรียนรู้, การหนุนเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน, การประเมินประสิทธิผลของระบบ, การปรับปรุงระบบ,
- ทีมงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนด learning need ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ดังต่อไปนี้
 - วัตถุประสงค์ขององค์กร ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร
 - การสำรวจเนื้อหาที่จำเป็นต้องเรียนรู้ (Learning need) จากบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร
 - การประเมิน competency ของบุคลากร
 - ข้อมูลจากฐานข้อมูลความเสี่ยง เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ การทบทวนทางคลินิก การตามรอยทางคลินิก
 - ประเด็นสำคัญด้านจริยธรรม คุณภาพ ความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพ
- ทีมงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย เช่น
 - การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีระบบพี่เลี้ยง
 - การเรียนในห้องเรียน
 - การเรียนจากคอมพิวเตอร์
 - การเรียนทางไกล
 - การได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน
- ผู้นำทุกระดับหนุนเสริมให้นำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้มาปฏิบัติ
 - หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับความจำเป็น ประสพการณ์ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการเรียนรู้มาปฏิบัติ รวมทั้งมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค
 - หัวหน้าหน่วยงานสังเกต ตรวจสอบ หรือประเมินการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่สำคัญมาสู่ปฏิบัติในหน่วยงาน
 - ผู้นำกำหนดระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- การปรับระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรให้มีความสมดุลยิ่งขึ้น (จุดใดที่ได้รับความสำคัญมากขึ้น)
- สรุป learning need ที่สำคัญของบุคลากรกลุ่มต่างๆ และวิธีการพัฒนา/เรียนรู้ที่จัดให้ (อาจนำเสนอในลักษณะตาราง)
- การเชื่อมโยงข้อมูลจากฐานข้อมูลความเสี่ยง เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ การทบทวนทางคลินิก การตามรอยทางคลินิก มาสู่การกำหนด learning need

(2) ระบบพัฒนาและเรียนรู้สำหรับผู้นำ พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- การพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำเฉพาะตัว
- การพัฒนาความรู้ขององค์กร
- จริยธรรมในการให้บริการสุขภาพและการดำเนินกิจการ
- ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กร
- การปรับปรุงผลงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม
- โอกาสและรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลาย รวมทั้งการศึกษา การฝึกอบรม การโค้ช การเป็นพี่เลี้ยง การสะสมประสบการณ์จากการทำงาน (ตามความเหมาะสม)

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงพิจารณาระบบพัฒนาและเรียนรู้สำหรับผู้นำโดยอาศัยแนวทางสำหรับบุคลากรทั่วไป และเพิ่มเติมในประเด็นต่อไปนี้
 - การกำหนด learning need ของผู้นำ เช่น การพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำเฉพาะตัว จริยธรรมในการดำเนินกิจการ
 - รูปแบบการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม
 - บทบาทของผู้นำในการพัฒนาความรู้ขององค์กร
 - การเชื่อมโยงกับการประเมินประสิทธิผลของระบบการนำใน I-1.1

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- สรุป learning need ที่สำคัญสำหรับผู้นำ และวิธีการพัฒนา/เรียนรู้ที่จัดให้ (อาจนำเสนอในลักษณะตาราง)

(3) องค์กรประเมินประสิทธิผลของระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรและผู้นำ โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และผลงานขององค์กรร่วมด้วย.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ทีมงานที่เกี่ยวข้องประเมินประสิทธิผลของระบบการพัฒนาและเรียนรู้ โดยอาจพิจารณาประเมินใน 4 ระดับต่อไปนี้
 - Reactive evaluation ประเมินความรู้สึกต่อประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคลากร
 - Learning evaluation ประเมินความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรม
 - Behaviour evaluation ประเมินการประยุกต์ใช้ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เช่น การสังเกตโดยหัวหน้างาน การสัมภาษณ์ หรือการประเมินตนเอง
 - Result evaluation ประเมินผลกระทบต่อกิจการหรือสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตัววัดที่ใช้ในระบบบริหารอยู่แล้ว แต่ต้องเลือกตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับหน้าที่รับผิดชอบของผู้ถูกประเมิน
- ทีมงานที่เกี่ยวข้องนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ผลการประเมินระบบการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากรและผู้นำ และการปรับปรุงที่เกิดขึ้น

(4) องค์กรจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ. องค์กรมีการวางแผนสร้างผู้บริหารและผู้นำเพื่อสืบทอดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงร่วมกับทีมงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาแนวทางการจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรสายงานต่าง ๆ เช่น โอกาสที่เป็นไปได้ในปัจจุบันและในอนาคตสำหรับแต่ละสายงาน, คุณสมบัติและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง, การพัฒนาและฝึกอบรม, การประเมินตัวบุคคล
- ผู้นำระดับสูงพิจารณาแนวทางการวางแผนสร้างผู้บริหารและผู้นำ ด้วยการกำหนดตำแหน่งบริหารที่ต้องจัดทำ succession plan, กำหนด competency ในด้านการนำและการบริหาร, ค้นหาผู้ที่อยู่ในข่าย (candidate), จัดการพัฒนาและฝึกอบรม, ติดตามผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- แนวทางการจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- แนวทางการวางแผนสร้างผู้บริหารและผู้นำ

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) องค์กรประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม แต่ละส่วนของบุคลากร, และใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงมอบหมายให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยพิจารณาปัจจัยสำคัญที่วิเคราะห์ไว้ใน I-5.1 ก (1)
- ผู้นำระดับสูงร่วมกับทีมงานที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาพิจารณาปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ผลการประเมินและการปรับปรุงที่เกิดขึ้น

(2) องค์กรนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร ในตอนที่ IV เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร. (ข้อนี้เป็นตัวเลือกให้ รพ.พิจารณาใช้เมื่อมีความพร้อม)

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงร่วมกับทีมงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างระดับความผูกพันของบุคลากร กับ ผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กรในตอนที่ IV วิเคราะห์แนวโน้มของตัวชี้วัดแต่ละคู่ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- ผู้นำระดับสูงพิจารณาว่าจะยกระดับผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร ด้วยการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรได้อย่างไร

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง และแนวทางการปรับปรุง

Self Enquiry I - 5.1 ความผูกพันของบุคลากร (HRF.1)a

องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากร จัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล. บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้สร้างผลงานที่ดี.

การเตรียมตัวของผู้เยี่ยม

- ทำความเข้าใจความหมายของคำว่าความผูกพันของบุคลากร (staff engagement) ซึ่งครอบคลุมความมีใจรัก ผูกพัน และต้องการสร้างผลงานให้แก่องค์กรเหนือ

ประเด็นคำถามผู้ปฏิบัติงาน

- งานประจำที่ทำคืออะไร มีคุณค่าอย่างไร งานที่มีคุณค่าที่สุดที่ได้รับผิดชอบคืออะไร
- ผู้บริหารเคยมอบงานที่ทำท้าทายความสามารถอะไรให้รับผิดชอบบ้าง ผลเป็นอย่างไร มีความรู้สึกละอย่างไร
- ได้รับการประเมินผลงานอย่างไร การประเมินนั้นช่วยในการวางแผนพัฒนาตัวผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างไร
- มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไรบ้าง มีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ถูกสัมภาษณ์กับความต้องการขององค์กรอย่างไร
- จากประสบการณ์การทำงานที่รับผิดชอบ ถ้าจะให้ผลงานมีความเป็นเลิศยิ่งขึ้น คิดว่าต้องการได้รับการพัฒนาในด้านใดเพิ่มเติม

SPA in Action (Part I)

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

SPA (Part I) in Action

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน) 2556

1 – 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

I-5.1 ความผูกพันของบุคลากร (HRF.1)

องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากรจัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจเพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล.บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้สร้างผลงานที่ดี.

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

(1) องค์กรกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และแต่ละส่วน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม	เก็บและวิเคราะห์ข้อมูล (ถ้ายังไม่มี) ดำเนินการปรับระบบเพื่อสร้างความผูกพันตามข้อมูลที่ได้
ตัวอย่างเรื่องเล่าที่แสดงออกถึงความตระหนักในคุณค่าและความหมายของงานมีอะไรบ้าง	นำไปขยายผล
ตัวอย่างเรื่องเล่าที่แสดงออกถึงการได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ท้าทายมีอะไรบ้าง	นำไปขยายผล

(2) องค์กรเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี และมีแรงจูงใจ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวอย่างการสร้างความร่วมมือระหว่างวิชาชีพ/หน่วยงาน ที่ทำได้จนเป็นวัฒนธรรมมีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี
ตัวอย่างการสื่อสารสองทางกับผู้บริหารที่เรียบง่าย และได้ผลมีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี
ตัวอย่างการเสริมพลังและให้อำนาจตัดสินใจที่ทำกันบ่อยๆ มีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี
ตัวอย่างการใช้ความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมให้แก่งานมีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี
ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายในข้อคิดและวัฒนธรรมของบุคลากรมีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี

- (3) ระบบประเมินและพัฒนาผลงานบุคลากร (staff performance management system) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงานที่ดี มีความผูกพันกับองค์กร, หนุนเสริมการมุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน / การให้บริการสุขภาพ, และการนำแผนไปปฏิบัติให้สำเร็จผล. ระบบดังกล่าวนำเสนอประเด็นเรื่องการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจมาพิจารณาด้วย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
performance management system มีส่วนช่วยในการสื่อสารความคาดหวังขององค์กรให้กับบุคลากรแต่ละคนเพียงใด และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพเพื่อตอบสนองความคาดหวังขององค์กรอย่างไร	ประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของ performance management system
อะไรคือจุดเน้นของความคาดหวังขององค์กรที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากรในระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรให้ความสำคัญกับการสื่อสารความคาดหวังขององค์กร
อะไรคือการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ส่วนใหญ่	ส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และปรับปรุงการทำแผนในรอบต่อไป

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากร พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่พบบ่อยหรือรุนแรงมีอะไรบ้าง	นำเสนอประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็น learning need และดำเนินการพัฒนา
แผนกลยุทธ์ในเรื่องใดที่บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	นำเสนอประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็น learning need และดำเนินการพัฒนา
Core competency ขององค์กรคืออะไร	กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรมี core competency ดังกล่าวอย่างแท้จริง
มีการนำผลของการเฝ้าติดตามและพัฒนาคุณภาพ/ความปลอดภัย มาสร้างการเรียนรู้ต่อยอดอย่างไร	วางแผนใช้ประโยชน์จากผลการเฝ้าติดตามและพัฒนาคุณภาพให้มากที่สุด และครอบคลุมบุคลากรให้มากที่สุด
มีการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพอะไรบ้าง	เชื่อมโยงให้เกิดการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน
เนื้อหาของการ learning need ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มเปลี่ยนไปอย่างไร	ทบทวนว่าการกำหนด learning need ดังกล่าวได้พิจารณาประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นอย่างไร และเพิ่มเติมตามความเหมาะสม
รูปแบบการเรียนรู้ที่ง่ายและได้ผลที่ควรได้รับการ	นำแนวทางดังกล่าวไปขยายผล

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
สนับสนุนมากขึ้นมีอะไรบ้าง (เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การจับคู่หรือมีพี่เลี้ยง การมอบหมายให้ทำงานบางเรื่อง การเรียนรู้เป็นกลุ่ม)	
ประเด็นที่ควรติดตามเพื่อหนุนเสริมการปฏิบัติตามความรู้ที่เรียนมามีอะไรบ้าง	ดำเนินการติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปปฏิบัติ

(2) ระบบพัฒนาและเรียนรู้สำหรับผู้นำ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
Learning need สำหรับผู้นำควรมีอะไรบ้าง	นำไปวางแผนพัฒนา
รูปแบบการพัฒนาผู้นำที่ได้ผลที่เคยใช้สำหรับที่นี่คืออะไร ที่เห็นแบบอย่างจากที่อื่นมีอะไรบ้าง	ขยายผลและทดลองแนวทางใหม่ๆ เพิ่มเติม

(3) องค์กรประเมินประสิทธิผลของระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรและผู้นำ โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลงานขององค์กรร่วมด้วย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ประเด็นที่อยากเห็นการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากรมากที่สุดคืออะไร	นำประเด็นดังกล่าวไปประเมินทั้งในระดับความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และในระยะยาววางแผนประเมินผลลัพธ์ต่อการดูแลผู้ป่วยหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน

(4) องค์กรจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ. องค์กรมีการวางแผนสร้างผู้บริหารและผู้นำเพื่อสืบทอดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือตัวอย่างการจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงานที่ รพ.วางระบบไว้แล้ว	พิจารณาเพิ่มเติมให้ดียิ่งขึ้น กำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ให้ชัดเจน ส่งเสริมการฝึกอบรมที่จำเป็น รวมทั้งขยายสู่กลุ่มบุคลากรที่ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าหรือการเติบโต
อะไรคือตัวอย่างการสร้างผู้บริหารและผู้นำสำหรับอนาคต	พิจารณาการกำหนดตำแหน่งบริหารที่ต้องจัดทำ succession plan, กำหนด competency ในด้านการนำและการบริหาร, ค้นหาผู้ที่อยู่ในข่าย (candidate), จัดการพัฒนาและฝึกอบรม, ติดตาม

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
	ผลการปฏิบัติงาน

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- (1) องค์กรประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม แต่ละส่วนของบุคลากร, และใช้ตัวชี้วัดเหล่านี้เพื่อปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผลการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่มเป็นอย่างไร	นำข้อมูลมาปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร

- (2) องค์กรนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร ในตอนที่ IV เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของบริการสุขภาพ / กิจกรรมขององค์กร. (ข้อนี้เป็นตัวเลือกให้ รพ.พิจารณาใช้เมื่อมีความพร้อม)

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผลการเปรียบเทียบแนวโน้มของคะแนนความผูกพัน และผลลัพธ์ของบริการสุขภาพหรือผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ในรอบสามปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร (ถ้ามี)	นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงความผูกพันและผลลัพธ์การดำเนินงาน



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

The Healthcare Accreditation Institute (Public Organization)

HA Scoring Guideline

www.ha.or.th



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)
เลขที่ ๘๘/๓๕ อาคารคุณภาพแห่งชาติ ชั้น 5 กระทรวงสาธารณสุข ซอย 6 ถนนวิภาวดี ต.คลองจั่น อ.เมือง จ.นนทบุรี
โทรศัพท์ 02 ๘32 ๖400 โทรสาร 02 ๘32 ๖540



I-5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (HRF)**5.1 ความผูกพันของบุคลากร**

องค์กรสร้างความผูกพันกับบุคลากร จัดระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ เพื่อบรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล. บุคลากรและผู้นำได้รับการพัฒนาเพื่อให้สร้างผลงานที่ดี.

21 ความผูกพันและความพึงพอใจ	มีกิจกรรมพื้นฐานเพื่อสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ (รวมทั้งบริการ สิทธิประโยชน์)			มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรด้วยวิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ			มีการประเมินความผูกพันของบุคลากร, วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม			มีการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรตามผลการประเมิน			บุคลากรมีความผูกพันและอุทิศตนให้กับองค์กร ใฝ่เรียนรู้ สร้างนวัตกรรม สร้างผลงานที่ดี	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0				
22 ระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ	มีกิจกรรมพื้นฐานเพื่อสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจ			มีระบบประเมินผลงานเพื่อการบริหารค่าตอบแทนที่เป็นธรรม			เริ่มนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) มาสู่การปฏิบัติ			มีความโดดเด่น เช่น ใช้ PMS เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรร่วมกัน, มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ³ เพื่อให้บุคลากรมีผลงานที่ดี			มีการประเมินและปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะสร้างผลงานที่ดีเพื่อบรรลุความสำเร็จของตนและองค์กร	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0				

³ เช่น ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน/ต่างสาขา การให้อำนาจตัดสินใจ ความคิดริเริ่ม นวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

23 ระบบพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรและผู้นำ	การฝึกอบรมมุ่งเน้นให้สามารถปฏิบัติงานประจำตามหน้าที่รับผิดชอบได้			เพิ่มการฝึกอบรมเพื่อปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้ด้วยความมั่นใจ, นำปัญหาที่เคยเกิดมากำหนด training need		เพิ่มการฝึกอบรมเพื่อรองรับกลยุทธ์ขององค์กร, ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ		มีความโดดเด่น เช่น การเรียนรู้ที่สมดุล ⁴ , การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้, การสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาตนเอง, การจัดการเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงาน, แผนสร้างผู้นำเพื่อสืบทอดการดำเนินงาน			มีการประเมินและปรับปรุงการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรมีความพร้อมรับความต้องการในอนาคต	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0		