



มาตรฐานโรงพยาบาล และบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

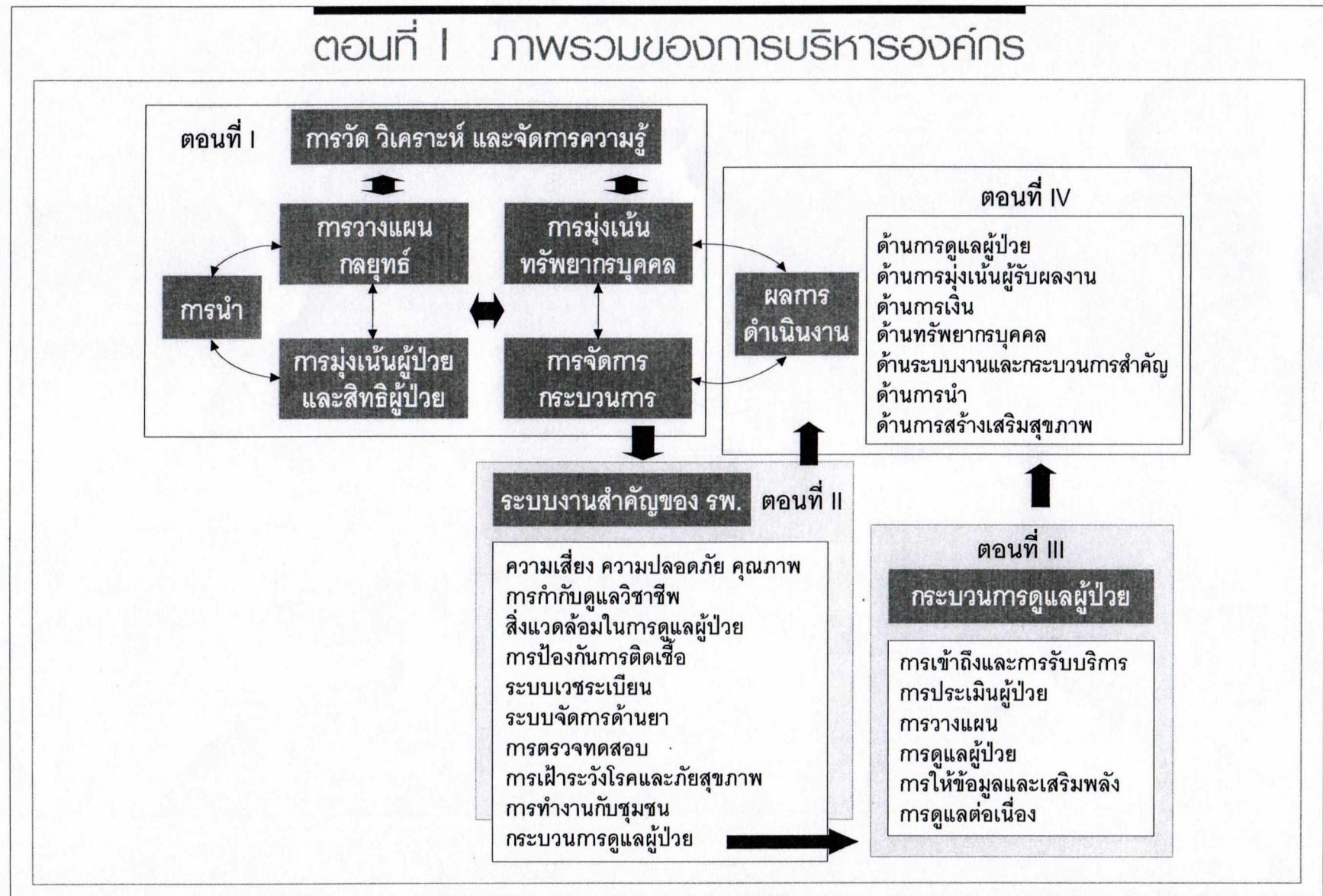


ปรับปรุง มกราคม 2558



สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

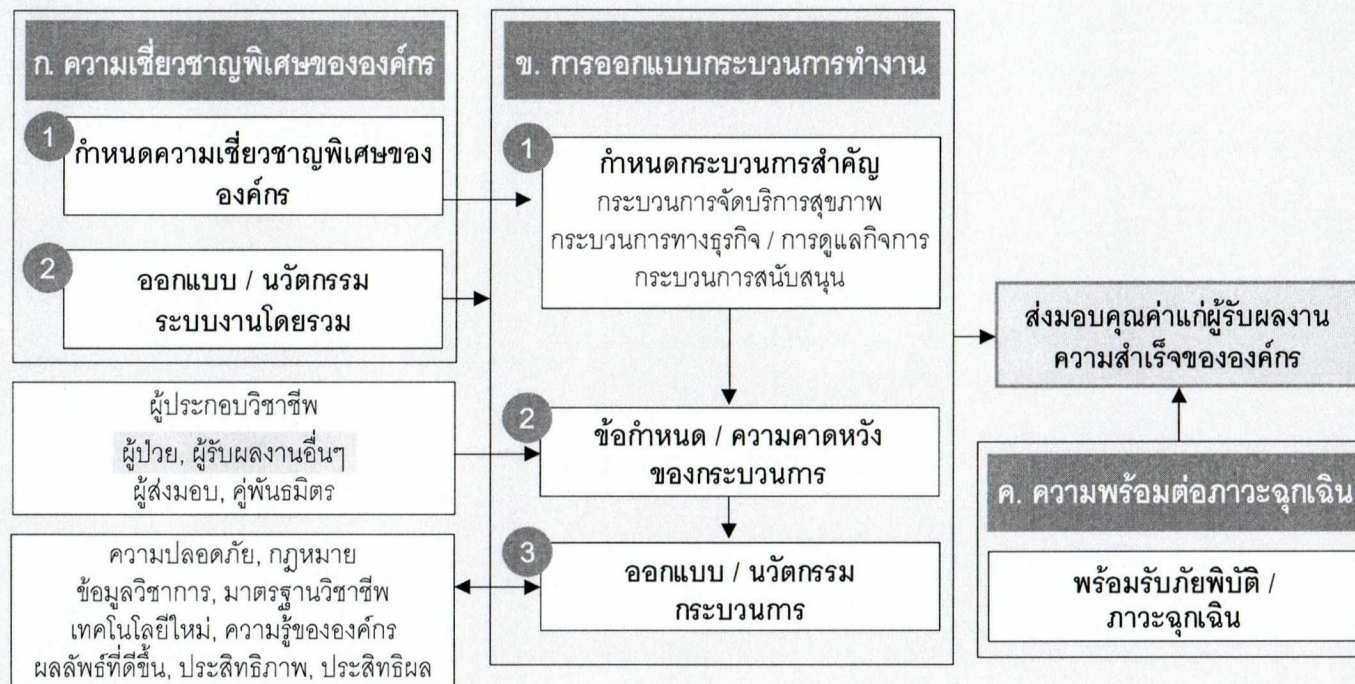


ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-6 การจัดการกระบวนการ (PCM)

I-6.1 การออกแบบระบบงาน (Work System Design)

องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่นๆ พร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน และบรรลุความสำเร็จขององค์กร



ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

I-6.1 การออกแบบระบบงาน

องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่นๆ, พร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน, และบรรลุความสำเร็จขององค์กร.

ก. ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร⁴⁹

- (1) องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ สิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการ.
- (2) องค์กรออกแบบระบบงาน⁵⁰ โดยรวม และสร้างนวัตกรรมให้กับระบบงาน โดยใช้ทรัพยากรจากภายนอกอย่างเหมาะสม.

⁴⁹ ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร (core competencies) คือความสามารถที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบผู้อื่น หรือผู้อื่นพยายามจะเลียนแบบ

⁵⁰ ระบบงาน (work systems) หมายถึง การรวมของกระบวนการทำงานที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ระบบงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน ระบบที่สมบูรณ์ควรประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (รวมถึงบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร) กระบวนการ ผลิตหรือผลลัพธ์ และการป้อนกลับ ระบบงานขององค์กรอาจจะครอบคลุมการศึกษาและวิจัยตามพันธกิจขององค์กรด้วย

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) องค์กรกำหนดกระบวนการทำงานสำคัญ⁵¹ ซึ่งสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้นำไปสู่การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ และความสำเร็จขององค์กร. (นำเสนอกระบวนการทำงานที่สำคัญ)
- (2) องค์กรจัดทำข้อกำหนด (คุณลักษณะที่คาดหวัง)⁵² ที่สำคัญของกระบวนการข้างต้น โดยใช้ข้อมูลจากผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ ผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมงานจากภายนอก. (นำเสนอข้อกำหนด / ความคาดหวังที่สำคัญ)

⁵¹ **กระบวนการทำงานสำคัญ** (key work processes) คือ ชุดของปฏิบัติการ เหตุการณ์ กลไก หรือขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดคุณค่าแก่ผู้รับผลงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการทำงานขององค์กรบริการสุขภาพที่สำคัญ ได้แก่

- (1) กระบวนการจัดบริการสุขภาพ (healthcare process)
- (2) กระบวนการทางธุรกิจหรือการดูแลกิจการ (business process) เป็นกระบวนการที่ไม่ใช่การจัดบริการสุขภาพโดยตรง แต่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเติบโตขององค์กร เช่น การสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจ้างเหมาหน่วยงานภายนอก การบริหารโครงการ การขายและการตลาด การระดมทุน กระบวนการนโยบายสาธารณะ
- (3) กระบวนการสนับสนุน (support process) เช่น การจัดการอาคารสถานที่ การทำความสะอาด เวชระเบียน การเงินการบัญชี บริการด้านกฎหมาย ประชาสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การดำเนินงานในกระบวนการเหล่านี้ไม่ขึ้นกับลักษณะของบริการสุขภาพ แต่ขึ้นกับความต้องการภายในองค์กร

⁵² ข้อกำหนดหรือคุณลักษณะที่ควรให้ความสำคัญร่วมด้วย คือ ความยืดหยุ่นและความรวดเร็วในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง องค์กรอาจจะต้องพิจารณาข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมงานจากภายนอกไปพร้อมกัน

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

(3) องค์กรออกแบบ⁵³และสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนด / ความคาดหวังสำคัญข้างต้น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย หลักฐานทางวิชาการ มาตรฐานวิชาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ⁵⁴ ความรู้ขององค์กร โอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยน ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น รอบเวลา ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล.

⁵³ **กระบวนการออกแบบ** (design processes) อาจระบุถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดบริการสุขภาพไปจากเดิม เช่น จากการให้บริการในลักษณะผู้ป่วยในเป็นผู้ป่วยนอก, การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้กับบริการที่มีอยู่เดิม, หรือการจัดทำ critical pathway ซึ่งจะต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะที่ต้องการ

ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการออกแบบ ได้แก่ ผลลัพธ์สุขภาพที่ต้องการ ความปลอดภัยและการบริหารความเสี่ยง ความทันเวลา การเข้าถึง การประสานงาน ความต่อเนื่องของการดูแล การมีส่วนร่วมของผู้ป่วยในการตัดสินใจ ความคาดหวังที่หลากหลาย ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการวัดผล ความสามารถในการปฏิบัติ ความเพียงพอหรือขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะที่จำเป็น การมีแหล่งที่จะส่งต่อ ความสามารถของผู้ส่งมอบ เทคโนโลยี ศักยภาพและการใช้ประโยชน์จากสถานที่ ข้อกำหนดทางกฎหมาย และเอกสาร

การออกแบบที่มีประสิทธิผล ต้องพิจารณารอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการให้บริการ ซึ่งอาจจะทำโดยออกแบบใหม่หรือปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

⁵⁴ **เทคโนโลยีใหม่ๆ** ที่ควรพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานคือการใช้ e-technology เพื่อการสื่อสารและแบ่งปันข้อมูล เช่น electronic medical record, telemedicine

ตอนที่ 1 ภาพรวมของการบริหารองค์กร

(4) องค์กรมีการจัดกระบวนการงานเอกสารที่ทำให้มั่นใจว่านโยบาย ยุทธศาสตร์ กระบวนการ แผนงาน และรายงานการประชุมที่สำคัญ ได้รับการบันทึก โดยเอกสารและบันทึกต่างๆ มีกระบวนการควบคุมเอกสารที่ดี ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้แก่

- ผู้มีอำนาจลงนามเป็นผู้อนุมัติการเผยแพร่และใช้เอกสาร การอนุมัติอาจอยู่ในรูปแบบของลายเซ็น หรือ การอนุมัติผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีรหัสผ่าน
- การจัดการที่ทำให้มั่นใจว่าเอกสารรุ่นล่าสุดอยู่ ณ จุดที่มีการนำไปใช้
- การจัดการที่ทำให้มั่นใจว่าเอกสารอยู่ในสภาพที่อ่านได้ง่าย และการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตได้ง่าย (โดยใช้ชื่อเอกสาร วันที่ออก เลขที่เอกสาร หรือเครื่องหมายอื่นๆ ที่เหมาะสม)
- การปรับปรุงเอกสารเป็นระยะตามความจำเป็น และมีการอนุมัติใหม่
- การป้องกันไม่ให้มีการใช้เอกสารที่ยกเลิกไปแล้ว โดยไม่ตั้งใจ และวิธีการระบุเอกสารที่ยกเลิกไปแล้ว ในกรณีที่เอกสารนั้นยังต้องถูกจัดเก็บไว้เพื่อจุดประสงค์บางอย่าง
- การประยุกต์ใช้กระบวนการควบคุมเอกสารกับเอกสารที่ได้รับมาจากภายนอกองค์กร

ตอนที่ I ภาพรวมของการบริหารองค์กร

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรสร้างความมั่นใจในการเตรียมพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเพื่อรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน⁵⁵, โดยพิจารณาการป้องกัน การบริหารจัดการ ความต่อเนื่องของการให้บริการผู้ป่วยและชุมชน การเคลื่อนย้าย และการฟื้นฟู.

⁵⁵ ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (disasters and emergencies) อาจเกิดขึ้นเนื่องจากอากาศ ระบบสาธารณสุข โรค ความมั่นคง การระบาดของโรคติดต่อ

องค์กรควรพิจารณาทั้งภัยพิบัติในชุมชนซึ่งจะต้องตอบสนอง และอุบัติการณ์ในองค์กรที่จะมีผลต่อความต่อเนื่องในการให้บริการ (เช่น อัคคีภัย ระบบสาธารณสุขขัดข้อง).



SPA & Self Enquiry Part I

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

สำหรับ มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ

ฉบับเฉลิมพระเกียรติถวายเป็นพระราชสมบัติครบ 60 ปี

I – 6 การจัดการกระบวนการ

SPA I-6.1 การออกแบบระบบงาน

องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่นๆ, พร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน, และบรรลุความสำเร็จขององค์กร.

ก. ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร

(1) องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ สิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการ.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้อง (เช่น CLT องค์กรแพทย์) ทำความเข้าใจความหมายของความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร (organization's areas of greatest expertise) ว่าเป็นความสามารถที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบผู้อื่น นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามพัฒนาให้เชี่ยวชาญ
- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้องศึกษาตัวอย่างการกำหนดความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร
 - Mercy Health System (MBNQA winner 2007)
 - 1) partnering with physicians to create and maintain an effective *integrated healthcare delivery system*
 - 2) engaging employees and physicians using the Servant Leadership Philosophy and the COE model, which provide a balanced approach to *patient focused care*
 - ตัวอย่างอื่นๆ
 - การร่วมมือกับชุมชนและองค์กรในท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนและสมาชิกในการดูแลสุขภาพของตนเอง
 - การดูแลผู้ป่วยอย่างเป็นองค์รวม ด้วยหัวใจของความเป็นมนุษย์
 - การดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อรังที่บูรณาการเข้าไปในชุมชน
 - การเป็นศูนย์ความเป็นเลิศในด้านอุบัติเหตุและโรคหัวใจ
- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้องทบทวนพันธกิจและสิ่งแวดล้อมขององค์กร แล้วร่วมกันกำหนดความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร

- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้องนำความเชี่ยวชาญพิเศษที่กำหนดขึ้นมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น และใช้แนวคิด 3P หรือ PDSA หรือ process management เพื่อติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร
- แนวทางการพัฒนาความเชี่ยวชาญพิเศษ

(2) องค์กรออกแบบระบบงานโดยรวม และสร้างนวัตกรรมให้กับระบบงาน โดยใช้ทรัพยากรจากภายนอก (และภายใน) อย่างเหมาะสม.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาตัวอย่างการกำหนดระบบงานโดยรวมของโรงพยาบาล
 - Sharp HealthCare (MBNQA winner 2007) กำหนดระบบงานของ enterprise ว่าประกอบด้วย Emergency Care, Home Care, Hospice Care, Inpatient Care, Long-term-care, Mental Health Care, Outpatient Care, Primary / Specialty, Rehabilitation, Urgent Care
- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษาตัวอย่างการออกแบบและสร้างนวัตกรรมให้กับระบบงาน
 - การพิจารณาว่างานใดจะทำเอง งานใดจะจ้างเหมาภายนอก และงานใดจะร่วมทุน/ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การพัฒนา software, การให้เอกชนลงทุนเทคโนโลยีราคาแพงในสถานที่ของรพ., การร่วมมือกับคลินิกเอกชนในการจัดบริการผู้ป่วยนอก, การร่วมมือกับชุมชนในการดูแลผู้ป่วย
 - การออกแบบระบบงานผ่าน value creation process เชื่อมโยงกระบวนการดูแลผู้ป่วย กระบวนการบริหาร และกระบวนการสนับสนุนเข้าด้วยกัน
 - การเชื่อมโยงความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กรกับระบบงานหลักขององค์กร
 - การจัดระบบงานที่สนับสนุนการทำงานในลักษณะสหสาขาวิชาชีพและการให้บริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว
- ผู้นำระดับสูงและทีมที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดระบบงานหลักของ รพ. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระบบงาน พิจารณาทรัพยากรและกระบวนการเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมให้กับระบบงาน พิจารณาความร่วมมือกับภายนอกที่เป็นไปได้ กำหนดเป็นแผนพัฒนาโดยใช้ช่วงเวลาที่เหมาะสม

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ระบบงานโดยรวมของ รพ. และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระบบงาน

- นวัตกรรมเพื่อให้ระบบงานของ รพ.ได้ผล
- ความร่วมมือกับภายนอกที่ดำเนินการไปแล้ว และที่กำหนดเป็นแผนพัฒนา

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) องค์กรกำหนดกระบวนการทำงานสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้ นำไปสู่การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ และความสำเร็จขององค์กร. (นำเสนอกระบวนการทำงานที่สำคัญ)
- (2) องค์กรจัดทำข้อกำหนด (คุณลักษณะที่คาดหวัง) ที่สำคัญของกระบวนการข้างต้น โดยใช้ข้อมูลจากผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ ผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมงานจากภายนอก. (นำเสนอข้อกำหนด / ความคาดหวังที่สำคัญ)
- (3) องค์กรออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนด / ความคาดหวังสำคัญข้างต้น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย หลักฐานทางวิชาการ มาตรฐานวิชาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร โอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยน ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น รอบเวลา ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงทำความเข้าใจมาตรฐานเรื่อง Process Management ซึ่งประกอบด้วย
 - การระบุกระบวนการทำงานที่สำคัญ (key work process) สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (การกล่าวถึงกระบวนการในมาตรฐานบทนี้ ยังคงเป็นกระบวนการในภาพใหญ่ขององค์กร ซึ่งสามารถแตกย่อยลงไปได้อีกเมื่อไปพิจารณาในระดับหน่วยงาน)
 - กระบวนการจัดบริการสุขภาพ (healthcare process) ซึ่งสร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการ
 - กระบวนการทางธุรกิจหรือการดูแลกิจการ (business process) ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเติบโตขององค์กร เช่น การสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจ้างเหมาหน่วยงานภายนอก การบริหารโครงการ การขายและการตลาด การระดมทุน กระบวนการนโยบายสาธารณะ
 - กระบวนการสนับสนุน (support process) เพื่อตอบสนองความต้องการภายในองค์กร เช่น การจัดการอาคารสถานที่ การทำความสะอาด เวชระเบียน การเงินการบัญชี บริการด้านกฎหมาย ประชาสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับชุมชน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
 - การระบุข้อกำหนด (คุณลักษณะที่คาดหวัง) ที่สำคัญของกระบวนการ
 - การออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการสำหรับกระบวนการ (Design)
 - การนำกระบวนการที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติ (Action)

- การใช้ตัวชี้วัดเพื่อควบคุมกระบวนการ และเพื่อประเมินความสำเร็จของกระบวนการ(Learning)
- การปรับปรุงกระบวนการ (Improvement)
- ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้มีการนำมาตรฐานเรื่อง Process Management หรือ PDSA หรือ 3P ไปสู่การปฏิบัติในขอบเขตต่อไปนี้
 - กระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
 - สนับสนุนให้หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ขับเคลื่อน PDSA ในกระบวนการสำคัญที่ระบุไว้ใน service profile ของหน่วยงาน (สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ค้นหาโอกาสพัฒนา ควบคุมกำกับการทำงาน ติดตามการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง)
 - กระบวนการสำคัญใน 3 กลุ่มที่กล่าวมา คือ กระบวนการจัดบริการสุขภาพ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน (ซึ่งอาจจะสัมพันธ์กับ service profile ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือในมาตรฐานตอนที่ II และ III)
- หัวหน้าหน่วยงานและผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการสำคัญ ทำความเข้าใจขอบเขตของกระบวนการสำคัญในที่นี้ ว่าเป็นการมองกระบวนการจากระดับองค์กร หนึ่งกระบวนการอาจจะหมายถึงงานของหน่วยงานทั้งหน่วย และเราอาจจะคุ้นเคยกันในชื่อของระบบงาน เช่น กระบวนการเวชระเบียน ซึ่งเราคุ้นเคยกันในชื่อระบบเวชระเบียน ขณะที่บางระบบงานอาจจะแตกออกเป็นกระบวนการสำคัญจำนวนหนึ่ง เช่น ระบบ IC อาจจะจำแนกออกเป็นกระบวนการเผื่อระวังการติดเชื้อ กระบวนการทำให้ปราศจากเชื้อ ฯลฯ
- หัวหน้าหน่วยงานและผู้รับผิดชอบแต่ละกระบวนการสำคัญ ดำเนินการออกแบบกระบวนการที่รับผิดชอบ
 - วิเคราะห์ความต้องการและความหวังของผู้ป่วย ผู้รับผลงาน ผู้ส่งมอบ ผู้ร่วมงานจากภายนอก ร่วมกับข้อมูลจากผู้ประกอบวิชาชีพ มาตรฐานวิชาชีพ และข้อมูลวิชาการต่างๆ เพื่อจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (process requirement) ซึ่งเป็นวลีสั้นๆ ที่ระบุถึงความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องต่อกระบวนการนั้นๆ ว่าอยากเห็นผลลัพธ์หรือคุณลักษณะอย่างไร
 - ทบทวนกระบวนการที่ใช้อยู่ว่าสามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดของกระบวนการได้ดีเพียงใด
 - ออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนด / ความคาดหวังสำคัญข้างต้น โดยใช้แนวคิด human factors engineering เข้ามาประยุกต์ใช้ ร่วมกับหลักฐานทางวิชาการ มาตรฐานวิชาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร เพื่อเป้าหมาย คุณภาพ ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ตารางสรุปกระบวนการสำคัญและข้อกำหนดของแต่ละกระบวนการ (ครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้)
- ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนด

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรสร้างความมั่นใจในการเตรียมพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเพื่อรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน, โดยพิจารณาการป้องกัน การบริหารจัดการ ความต่อเนื่องของการให้บริการผู้ป่วยและชุมชน การเคลื่อนย้าย และการฟื้นฟู.

กิจกรรมที่ควรดำเนินการ

- ผู้นำระดับสูงกับทีมที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์โอกาสที่ รพ.จะต้องเผชิญกับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ทั้งที่มีผลกระทบต่อ รพ.โดยตรง และมีผลกระทบต่อชุมชนซึ่งทำให้ รพ.ต้องตอบสนอง
 - ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง เช่น อัคคีภัย น้ำท่วม พายุ แผ่นดินไหว ระบบสาธารณูปโภคไม่ทำงาน มลภาวะในอากาศ เหตุระเบิด
 - การมีภาวะที่ต้องให้บริการมากขึ้นอย่างฉับพลัน เช่น การระบาดของโรคติดต่อ อุบัติเหตุหมู่ การเจ็บป่วยจากภัยธรรมชาติ
- ผู้บริหารระดับสูงมอบหมายให้ทีมที่เกี่ยวข้องวางแผนเตรียมความพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเพื่อรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย
 - การเตรียมความพร้อมของสถานที่ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การสื่อสาร ฯลฯ
 - การบริหารจัดการเมื่อเกิดเหตุ
 - แผนสำรองเพื่อให้สามารถจัดบริการผู้ป่วยได้อย่างต่อเนื่อง
 - การเคลื่อนย้ายผู้ป่วยให้อยู่ในที่ปลอดภัย
 - การฟื้นฟูสภาพกิจการหลังเกิดเหตุ
- ทีมที่เกี่ยวข้องเรียนรู้จาก รพ.อื่นๆ ที่เคยมีประสบการณ์ เพื่อวางแผนรองรับให้รัดกุมและครอบคลุมประเด็นที่อาจมองไม่เห็น
- ทีมที่เกี่ยวข้องประเมินความพร้อมของระบบต่างๆ ที่ต้องรองรับเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน จุดที่ไม่สมควรเปิดให้บริการเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน จุดล่อแหลมที่จะเกิดความชุลลู่หลักในการปฏิบัติเมื่อเกิดสถานการณ์จริงในระดับรุนแรงกว่าที่คาด
- ทีมที่เกี่ยวข้องดำเนินการซักซ้อมทำความเข้าใจ หรือการซ้อมปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม โดยอาจร่วมกับหน่วยงานภายนอก และนำปัญหาข้อติดขัดมาปรับปรุงแก้ไข

ประเด็นที่ควรตอบในแบบประเมินตนเองโดยสรุป

- ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่ รพ.มีโอกาสเผชิญ
- มีการจัดทำแผนรองรับในภาวะอะไรบ้าง มีการซักซ้อมความเข้าใจหรือซ้อมแผนในแต่ละเรื่องบ่อยเพียงใด
- จากการประเมินความพร้อมของระบบและการซ้อมแผน พบปัญหาข้อติดขัดอะไร และนำมาปรับปรุงอย่างไร

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

SPA (Part I) in Action

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

I-6.1 การออกแบบระบบงาน

องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตนออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่นๆ, พร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน, และบรรลุความสำเร็จขององค์กร.

ก. ความเชี่ยวชาญพิเศษ/สมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กร

(1) องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ ตั้งแวล้อม และแผนปฏิบัติการ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
พันธกิจขององค์กรคืออะไร	ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้พันธกิจนั้นสำเร็จอย่างยั่งยืนคืออะไร วางแผนพัฒนาให้แข็งแกร่ง ใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น
สภาพแวดล้อมที่มีความเฉพาะสำหรับองค์กรคืออะไร	ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อตอบสนองกับความเฉพาะดังกล่าวคืออะไร วางแผนพัฒนาให้แข็งแกร่ง ใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น

(2) องค์กรออกแบบระบบงานโดยรวม และสร้างนวัตกรรมให้กับระบบงาน โดยใช้ทรัพยากรจากภายนอก (และภายใน) อย่างเหมาะสม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ระบบงาน/บริการใดบ้างที่องค์กรควรมีแต่ยังไม่มี	พิจารณาว่าควรจะทำเองหรือสร้างความร่วมมือกับภายนอก
งานใดที่ควรจ้างเหมา หรือมีการจ้างเหมาหน่วยงานภายนอก	วางแผน/ทบทวนการทำพันธสัญญาที่จะให้ความมั่นใจว่างานนั้นมีคุณภาพตามที่ต้องการ จัดระบบการเชื่อมต่อและควบคุมกำกับที่เหมาะสม
งานใดที่ควรมีหรือมีการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร/หน่วยงานภายนอก	วางแผน/ทบทวนการทำข้อตกลงที่มีข้อกำหนดแสดงถึงความคาดหวังที่ชัดเจนต่อกัน เพื่อให้มั่นใจว่างานนั้นมีคุณภาพตามที่ต้องการ จัดระบบการเชื่อมต่อและควบคุมกำกับที่เหมาะสม
ระบบงานสำคัญโดยรวมมีอะไรบ้าง	สร้างแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ และความสัมพันธ์กับพันธกิจ/วัตถุประสงค์ขององค์กร

ข. การออกแบบกระบวนการทำงาน

- (1) องค์กรกำหนดกระบวนการทำงานสำคัญ ซึ่งสัมพันธ์กับความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้ นำไปสู่การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ และความสำเร็จขององค์กร. (นำเสนอกระบวนการทำงานที่สำคัญ)
- (2) องค์กรจัดทำข้อกำหนด (คุณลักษณะที่คาดหวัง) ที่สำคัญของกระบวนการข้างต้น โดยใช้ข้อมูลจากผู้ประกอบวิชาชีพ ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ ผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมงานจากภายนอก. (นำเสนอข้อกำหนด / ความคาดหวังที่สำคัญ)
- (3) องค์กรออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนด/ความคาดหวังสำคัญข้างต้น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย หลักฐานทางวิชาการ มาตรฐานวิชาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร โอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยน ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น รอบเวลา ผลึกภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ระบบงานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีอะไรบ้าง	ใช้แนวคิด process management เพื่อออกแบบระบบ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมความเหมาะสม
ระบบงานที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์การดูแลผู้ป่วย ที่ควรได้รับการปรับปรุงมีอะไรบ้าง	ใช้แนวคิด process management เพื่อออกแบบระบบ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมความเหมาะสม
ระบบงานสนับสนุนที่ควรมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรมีอะไรบ้าง	ใช้แนวคิด process management เพื่อออกแบบระบบ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมความเหมาะสม

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์กรสร้างความมั่นใจในการเตรียมพร้อมของระบบงานและสถานที่ทำงานเพื่อรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน, โดยพิจารณาการป้องกัน การบริหารจัดการ ความต่อเนื่องของการให้บริการผู้ป่วยและชุมชน การเคลื่อนย้าย และการฟื้นฟู.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่องค์กรมีโอกาสต้องเผชิญมีอะไรบ้างเช่น อัคคีภัย น้ำท่วม พายุ แผ่นดินไหว ระบบสาธารณูปโภคไม่ทำงาน มลภาวะในอากาศ เหตุระเบิด	วางแผนเตรียมความพร้อมของสถานที่ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การสื่อสาร แผนสำรอง, ชักซ้อมความเข้าใจ/ฝึกซ้อม, ประเมินความพร้อมในการรองรับภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉินดังกล่าว
ภาระที่ต้องให้บริการมากขึ้นอย่างฉับพลันมีอะไรบ้างเช่น การระบาดของโรคติดต่อ อุบัติเหตุ	วางแผนเตรียมความพร้อมของสถานที่ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การสื่อสาร ระบบงาน, ชักซ้อมความ

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
หมู การเจ็บป่วยจากภัยธรรมชาติ	เข้าใจ/ฝึกซ้อม, ประเมินความพร้อมในการรองรับ การเพิ่มขึ้นของบริการและความพร้อมในการ ให้บริการอย่างต่อเนื่องแม้ในยามเกิดเหตุฉุกเฉิน



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 2400 โทรสาร 02 832 2540



I-6 การจัดการกระบวนการ (PCM)**6.1 การออกแบบระบบงาน**

องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษ (สมรรถนะหลัก) ของตน ออกแบบระบบงาน และกระบวนการสำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่น ๆ, พร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน, และบรรลุความสำเร็จขององค์กร.

26 การกำหนดงานที่เป็น core competency ขององค์กร และการออกแบบระบบงานโดยรวม	มีการกำหนด core competency ขององค์กรซึ่งสัมพันธ์กับพันธกิจและสิ่งแวดล้อมขององค์กร			มีการกำหนดระบบงานและกระบวนการสำคัญซึ่งสัมพันธ์กับ core competency ขององค์กร		มีการออกแบบระบบงานโดยรวมเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้รับผลงาน, มีการพัฒนา core competency		มีการสร้างนวัตกรรมให้แก่ระบบงานโดยใช้ทรัพยากรภายนอกอย่างเหมาะสม ⁵ , มีการทบทวนและปรับปรุง core competency		มี core competency โดดเด่นเป็นที่เทียบเคียงขององค์กรอื่น	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	
27 ความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติต่างๆ	มีการวิเคราะห์ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินที่มีโอกาสเกิดขึ้น			มีการวางแผนเตรียมความพร้อมของระบบงานและสถานที่เพื่อรองรับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน		มีการซักซ้อมความเข้าใจหรือซ้อมปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอครอบคลุมภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติที่สำคัญ		มีความโดดเด่น เช่น การปรับปรุงแผนให้เหมาะสมและมีความพร้อมตลอดเวลา		มีระบบบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ (Business Continuity Management System) ภายใต้ภาวะวิกฤติ	
	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	