

## I-2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

เป้าหมาย/ประเด็นคุณภาพที่สำคัญ:						
ข้อมูล/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	2553	2554	2555	2556	2557
Current Ratio	1.5	0.85	1.45	1.37	1.51	1.48
Quick Ratio	1	0.67	1.05	1.12	1.32	1.30
<p><b>ความท้าทายเชิงกลยุทธ์:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาคุณภาพการบริการผู้ป่วยแบบองค์รวม</li> <li>• พัฒนาระบบการแพทย์ฉุกเฉิน</li> <li>• พัฒนาระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนระบบบริการสุขภาพให้เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ</li> <li>• พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพมาตรฐาน</li> <li>• พัฒนาระบบเฝ้าระวังการเงิน การคลัง</li> <li>• โครงสร้างกายภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกมีความเหมาะสมและปลอดภัย</li> <li>• การสร้างความร่วมมือกับชุมชน และการประสานงานกับเครือข่าย</li> </ul> <p><b>ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น จักษุแพทย์ แพทย์เวชศาสตร์ครอบครัว แพทย์เวชศาสตร์ป้องกันสาขาจิตเวชเด็กและชุมชน</li> <li>• บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ อุปกรณ์การแพทย์ที่ทันสมัย</li> </ul> <p><b>ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการร่วมวิเคราะห์ วางแผน และกำหนด วิสัยทัศน์</li> <li>• ความมุ่งมั่น ของผู้นำและ บุคลากร</li> <li>• การสนับสนุนของทีมบริหาร</li> </ul> <p><b>กระบวนการ:</b></p> <p><b>กระบวนการจัดทำกลยุทธ์:</b></p> <p><b>บทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำกลยุทธ์:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ที่ผ่านมากกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์ ขาดการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจำเป็นมาใช้ร่วมในการวางแผน ตลอดจนข้อมูลบริบท และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน ขาดความรู้ความเข้าใจในเชิงการจัดทำแผนยุทธ – ศาสตร์และเชิงบริหารจัดการ ในปี 2556 ได้เชิญวิทยากรผู้มี</li> </ul>						

ความรู้ทางด้านการจัดทำยุทธศาสตร์และความรู้เชิงการบริหารจัดการมาอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องก่อนมีการร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ มีการสื่อสารที่ดีเข้าใจความเชื่อมโยงของผลสำเร็จของหน่วยงานที่ส่งผลต่อองค์กร

- โรงพยาบาลมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดทำแผนกลยุทธ์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล มีการทำ SWOT analysis กำหนดแผนกลยุทธ์ และจัดทำตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์ อย่างชัดเจน เพื่อติดตามความสำเร็จของแผน

บทเรียนเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์:

- มีการทำ SWOT Analysis เพื่อนำมาวางแผนยุทธศาสตร์
- ได้มีการทบทวนร่วมกันในระบบต่างๆ เพื่อหาข้อผิดพลาดในอดีตและวางแนวทางการแก้ไขร่วมกัน เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จ และความเข้าใจ

**วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์**

พันธกิจ	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม
1. พัฒนาระบบบริการ ให้มีคุณภาพ มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้รับบริการได้รับการดูแลแบบองค์รวมตามมาตรฐานวิชาชีพ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ร้อยละของผู้ป่วยโรคเบาหวานที่มีระดับ HbA1c น้อยกว่า 7</li> <li>2) ร้อยละของผู้ป่วยโรคความดันโลหิตสูงที่ควบคุมความดันโลหิตได้ดี</li> <li>3) ร้อยละของผู้ป่วยโรคหืดที่อยู่ในกลุ่มควบคุมโรคได้</li> <li>4) ร้อยละของผู้ป่วยโรคปอดอุดกั้นเรื้อรังที่มี CAT SCORE ลดลง</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพ</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ร้อยละของผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อบริการสาธารณสุขที่ได้รับ</li> <li>2) อัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาล</li> <li>3) โรงพยาบาลผ่านการรับรองคุณภาพมาตรฐาน</li> <li>4) ร้อยละของการวินิจฉัยและส่งต่อผู้ป่วย STEMI ได้ภายใน 30 นาที</li> <li>5) ร้อยละของผู้ป่วย Stroke ได้รับการส่งต่อภายใน 30 นาที</li> <li>6) ร้อยละของผู้ป่วย STEMI ที่เสียชีวิตในโรงพยาบาล</li> </ol>

		<p>7) ร้อยละของสตรี 30 - 60 ปี มีการตรวจมะเร็งปากมดลูก</p> <p>8) ห้องคลอดคุณภาพ</p> <p>9) ร้อยละของผู้ป่วยโรคซึมเศร้าเข้าถึงบริการ</p> <p>10) ร้อยละของผู้ป่วย BLINDING CATARACT ได้รับการผ่าตัดภายใน 30</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประชาชนมีการเจ็บป่วยหรือตายด้วยโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญลดลง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาพ</li> </ul>	<p>1) อัตราผลสำเร็จของการรักษาผู้ป่วยวัณโรครายใหม่ เสมหะพบเชื้อ (Success Rate)</p> <p>2) ร้อยละของการเกิดโรคไข้เลือดออกในหมู่บ้าน/ชุมชนใน Generation ที่ 2</p> <p>3) ร้อยละของประชาชนในกลุ่มที่มีภาวะ Pre-DM , Pre-HT ป่วยเป็นโรคเบาหวานความดันโลหิตสูง</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประชาชนได้รับการคุ้มครองด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพ อาหารปลอดภัย และบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ร้อยละอาหารสดปลอดภัยจากสารปนเปื้อน ยาฆ่าแมลง ฟอร์มาลิน สารฟอกขาว สารกันรา สารบอแรกซ์ สารเร่งเนื้อแดง สารโพลีใน น้ำมันทอดซ้ำและจุลินทรีย์ มีความปลอดภัย</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประชาชนมีสิทธิในการเลือกใช้และเข้าถึงการแพทย์แผนไทย และแพทย์ทางเลือก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● อัตราการรับบริการด้านการแพทย์แผนไทย และการใช้ยาสมุนไพรเพิ่มขึ้น</li> </ul>
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีระบบข้อมูลที่มีคุณภาพเชื่อมโยงภายในเครือข่ายบริการสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนาศูนย์ข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (Data Center) เครือข่ายสุขภาพ</li> <li>- ร้อยละความสมบูรณ์เวชระเบียนผู้ป่วยนอก และผู้ป่วยใน</li> <li>- ร้อยละความสมบูรณ์เวชระเบียนผู้ป่วยใน</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระบบบริหารด้านการเงิน การคลัง มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตราเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)</li> <li>- อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick ratio)</li> </ul>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ระบบโครงสร้างและบุคลากรขององค์กร</li> <li>2) ชัดเจน และเพียงพอ</li> </ol>	ร้อยละของหน่วยงานที่มีบุคลากรเพียงพอกับภาระงาน(FTE)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) อาคาร สถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด</li> <li>2) ตามมาตรฐานที่กำหนด</li> </ol>	ผลการประเมินสถานที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงาน
3. พัฒนาระบบการทำงานเชิงรุกโดยเครือข่ายมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการครอบคลุมทั้งเครือข่ายบริการสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● สัดส่วนของผู้ป่วยนอก รพ.สต. ต่อ รพ.</li> </ul>
4. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับภาระงานและมีความสุขในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บุคลากรมีสมรรถนะที่เหมาะสมตามภาระงานที่รับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุข</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ร้อยละบุคลากรผ่านเกณฑ์คุณธรรมจริยธรรม</li> <li>2) ร้อยละบุคลากรผ่านเกณฑ์ประเมินสมรรถนะ</li> <li>3) อัตราความพึงพอใจของบุคลากร</li> </ol>

#### การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

##### บทเรียนในการนำประเด็นที่ท้าทาย/ยาก ไปสู่การปฏิบัติ:

- แผนปฏิบัติการมีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้

##### บทเรียนในการสร้างความยั่งยืนของการพัฒนา:

- ปี2556 องค์กรเริ่มเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน/ระหว่างหน่วยงาน แต่หน่วยงาน มักรอผู้ประสานจัดกิจกรรม มากกว่าที่จะดำเนินการด้วยตนเอง
- ปี 2557 หน่วยงานเริ่มมีการเรียนรู้ และ ดำเนินกิจกรรมด้วยตนเอง เช่น วัฒนธรรมความปลอดภัย
- การทำให้เกิดความยั่งยืนของการดูแลโรคแบบเครือข่ายโดยการสร้างทีมการดูแลรายโรค

### บทเรียนในการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์:

- มีแผนพัฒนาบุคลากรตามเข็มมุ่งของโรงพยาบาล เช่นปี2554 ส่งพยาบาลอบรมเฉพาะทางเวชปฏิบัติทางตา เพื่อรองรับการจัดการบริการด้านจักษุ , ส่วนพยาบาลที่ปฏิบัติงานชุมชนก็สนับสนุนให้เข้ารับการอบรมเวชปฏิบัติการรักษาโรคเบื้องต้นทุกคน
- การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการบริการที่มีคุณภาพ โรงพยาบาลชุมแสงมีการจัดสรรทรัพยากรตามค่า FTE ในแต่ละสายวิชาชีพและเน้นเรื่องการอบรมภายในและภายนอกเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงคำนึงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพต่างๆ การจัดบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรทุกระดับ

### บทเรียนในการจัดการทรัพยากรอื่นๆ เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์:

- ด้วยทรัพยากรด้านการเงินที่จำกัดจึงมีการจัดตั้งคณะกรรมการ CFO เพื่อวิเคราะห์ และติดตามเฝ้าระวังสถานการณ์ทางการเงินของโรงพยาบาล และตั้งคณะกรรมการวางแผนและวิเคราะห์การเพิ่มรายรับโรงพยาบาล เพื่อรับนโยบายของคณะกรรมการ CFO ไปปรับเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดรายได้ที่สมดุลกับรายจ่ายต่อไป
- การเชิญผู้รับผิดชอบงาน 21 แห่งจาก โรงพยาบาลลาคายว. มาช่วยอบรมเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลเพื่อให้ข้อมูลถูกต้องครบถ้วน ส่งผลที่ดีทางการเงิน
- ด้านการร่วมมือกับชุมชน การประสานงานเครือข่ายอื่นๆ มีการจัดตั้งคณะกรรมการเครือข่ายสาธารณสุขระดับอำเภอ โดยมีการแต่งตั้งเครือข่ายอื่นๆเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการทำงานด้านสุขภาพเช่น นายอำเภอ ประธานชมรม อาสาสมัครสาธารณสุข นายก อบต. ฯลฯทำให้การประสานงานสะดวกและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสุขภาพในพื้นที่ร่วมกัน เช่น โครงการดูแลผู้ป่วยแบบ ประคับประคอง การดูแลผู้ป่วยจิตเวชเป็นต้น

### บทเรียนในการติดตามความก้าวหน้า:

- ทีมระบบต่างๆ จะเป็นผู้ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดพร้อมวิเคราะห์ข้อมูล เสนอแนะ แนวทางแก้ไขผ่านศูนย์พัฒนาคุณภาพ เพื่อส่งต่อทีมบริหารเพื่อพิจารณาดำเนินการ ขณะนี้ได้มอบให้คณะกรรมการ IM รวบรวมตัวชี้วัดของทุกระบบพร้อมทั้งออกแบบ ให้ทีมที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นข้อมูลและนำข้อมูลต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจในการพัฒนางานต่างๆ อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบซึ่งจะเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2557
- การติดตามตัวชี้วัดยังไม่สม่ำเสมอเหมือนที่แผนกำหนดไว้

### การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

#### บทเรียนในการตอบสนองต่อผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์:

- ผลการดำเนินงานบางกิจกรรมไม่บรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจาก ขาดระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ โรงพยาบาลจึงได้พัฒนาระบบข้อมูล DATA CENTER ในปี 2557

- เมื่อทบทวนผลการดำเนินงานในรอบ 3 เดือนหากมีผลงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด นำเสนอในกรรมการบริหารโรงพยาบาลเพื่อหามาตรการช่วยเหลือ และสนับสนุนผลการดำเนินงาน หากเร่งด่วนจะเรียกประชุมผู้เกี่ยวข้องทันที หากไม่เร่งด่วนดำเนินการประชุมทุก 3 เดือน

**ผลการพัฒนาที่สำคัญ:**

- มีแนวทางการดูแลผู้ป่วยเบาหวานที่ชัดเจนและครอบคลุมทั้งการรักษา การประเมินภาวะแทรกซ้อนโดยทีมสหวิชาชีพ
- เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการทบทวนยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน
- มีการสื่อสารและมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กร จากผู้นำองค์กร สู่หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติ ตลอดจนการถ่ายทอด KPI องค์กรสู่หน่วยงานและบุคลากรทุกคนอย่างชัดเจนและครอบคลุมทุกส่วน

มาตรฐาน	Score	ประเด็นในแผนการพัฒนา 1-2 ปีข้างหน้า
6. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูล	3.0	● นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายมาจัดทำกลยุทธ์ระยะสั้นระยะยาว
7. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและครอบคลุม HP	3.0	● มีการติดตามประเมินผลกลยุทธ์
8. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	3.0	● ถ่ายทอดผ่านสายบังคับบัญชา ● ประเมินและปรับปรุงกระบวนการถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ
9. การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร	3.0	● จัดให้มีแผนงานเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลและระบบงานในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
10. การคาดการณ์ การวัดผล และติดตามความก้าวหน้า	3.0	● จัดทำตัวชี้วัดสำคัญเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน ระบบการวัดผลครอบคลุมประเด็นสำคัญ