



Get use of Hospital Profile

เอกสารประกอบการฝึกอบรม

หลักสูตร HA702 A-HA Plus

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

ระหว่างวันที่ 17-19 กุมภาพันธ์ 2564



Hospital Profile คืออะไร

Profile = รูปโครงร่าง, สรุปข้อมูลสำคัญโดยย่อ

Hospital Profile = สรุปข้อมูลสำคัญของโรงพยาบาลโดยย่อ

Hospital Profile สำคัญอย่างไร

- HP สรุปข้อมูลสำคัญอย่างกระชับ
- HP ทำให้เข้าใจบริบทขององค์กร เป็นฐานในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจ
- HP ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของข้อมูลสำคัญต่าง ๆ
- การพิจารณา HP ทำให้เห็นโอกาสพัฒนาเบื้องต้นได้



บริบทขององค์กร

- ความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กร
- ปัญหาสำคัญที่องค์กรเผชิญและพยายามแก้ไข
- ความท้าทายสำคัญ : ประเด็นที่องค์กรจำเป็นต้องบรรลุตามพันธกิจ และไปให้ถึงวิสัยทัศน์ในแต่ละช่วงเวลา



สรุปความท้าทาย 3 อันดับแรก

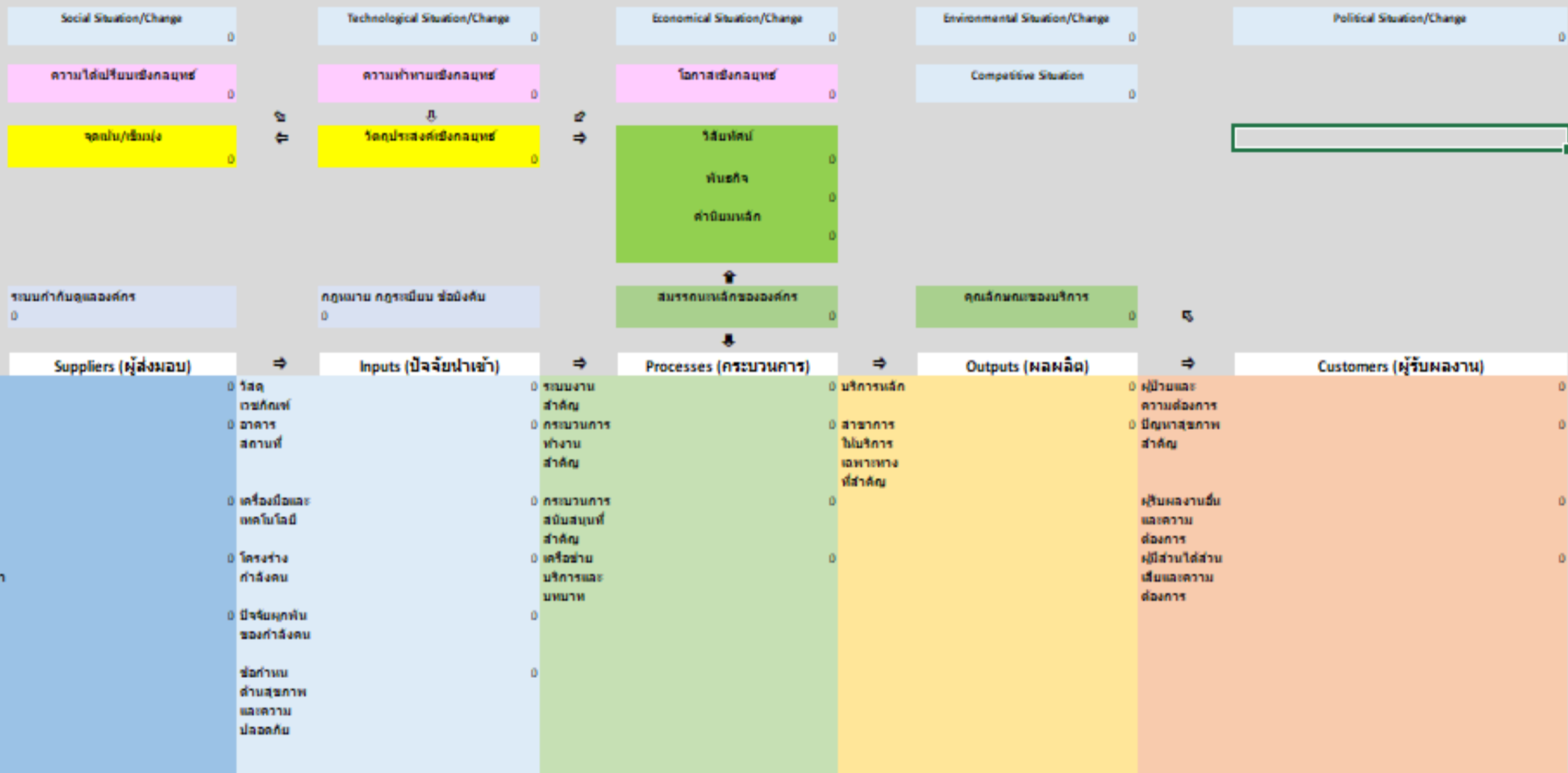
1. สถานการณ์ทางการเงิน (ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น รายได้ลดลง)
2. ความคับแคบของพื้นที่บริการ ความแออัด
3. การมีส่วนร่วมของแพทย์
4. ความสมดุลในการทำหน้าที่ในแต่ละพันธกิจ



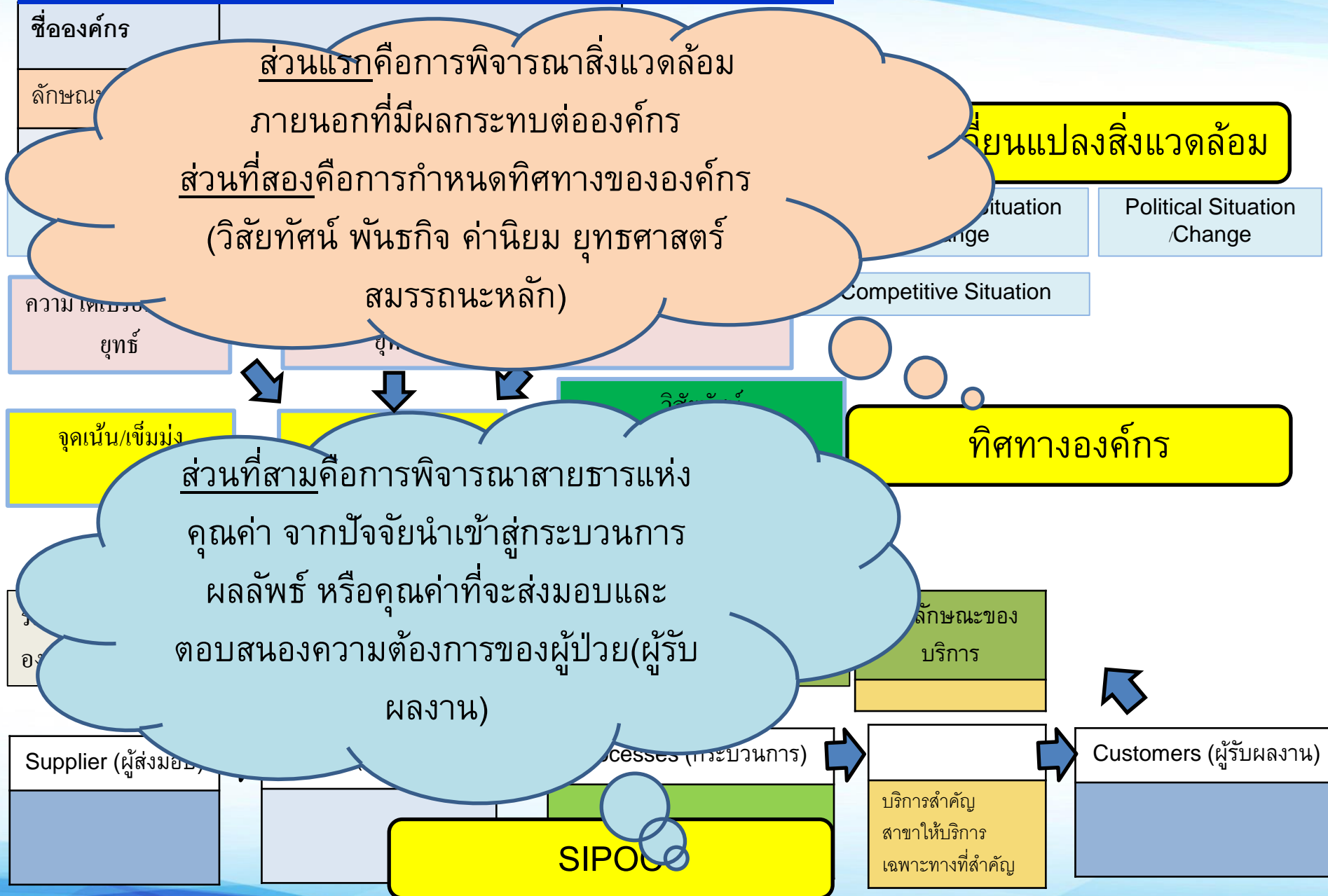
การใช้ประโยชน์จาก Hospital Profile

- **เป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเอง**
 - ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ ความสัมพันธ์ของข้อมูล
 - รับรู้สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ
 - รับทราบบริบทและเอกลักษณ์ขององค์กร เพื่อเป็นฐานในการพัฒนาและการประเมินตนเอง
- **เพื่อใช้สื่อสาร และสร้าง alignment ในองค์กร**
 - ผู้ปฏิบัติงานทบทวนงานประจำของแต่ละคนอย่างเชื่อมโยงกับ HP
- **สำหรับผู้เยี่ยมสำรวจ**
 - เพื่อทำความเข้าใจบริบทขององค์กร
 - เพื่อเป็นฐานอิงในการประเมินว่าการพัฒนาขององค์กรตอบโจทย์ของตนได้เพียงใด

ชื่อองค์กร	0
สีถนน	0
องค์กร	0
บริการเด็ก	0



Hospital Profile



คำอธิบายศัพท์

- **วิสัยทัศน์ (Vision)** : ภาพอนาคตหรือทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่ตั้งใจจะเป็น สิ่งที่ต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ (Where are we going?) มีไว้เพื่อสร้างความฝันและแรงบันดาลใจ
- **พันธกิจ (Mission)** : การระบุเหตุผลที่มีการจัดตั้งองค์กร (Why does the organization exist?)
- **ค่านิยม (Core Value)** : หลักการชี้นำและพฤติกรรมซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าองค์กรและคนในองค์กรจะยึดถือในการปฏิบัติ



สมรรถนะหลักหรือความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร (Organizational Core Competency)

- เป็นเรื่องที่องค์กรมีความชำนาญมากที่สุด เป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ
- เป็นประเด็นที่สร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กรหรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สร้างความยั่งยืนในการดำเนินการและการแข่งขันขององค์กร
- อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การเสนอการบริการที่ไม่เหมือนใคร การตลาดที่เหมาะสมกับตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจ/กิจการ โดยเฉพาะ



I-2.1 ก.(4) สมรรถนะหลักขององค์กร

(4) องค์กรกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร.

สมรรถนะหลักขององค์กร

- การกำหนดสมรรถนะหลักถือว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- สมรรถนะหลักคือความสามารถที่จะทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ
- สมรรถนะหลักควรกำหนดจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่
- การมีสมรรถนะหลักทำให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- การขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น
- องค์กรจัดระบบงานโดยพิจารณาสมรรถนะหลักขององค์กรควบคู่กับสมรรถนะหลักของคู่ความร่วมมือ



ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)

เป็นความได้เปรียบในเชิงการตลาดด้านต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่คล้ายเคียงกัน ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- สมรรถนะหลักขององค์กร (core competency)
- ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์(Strategic Challenge)

แรงกดดันต่าง ๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จ ในอนาคตขององค์กร.
ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวัง ใน
อนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน
โดยทั่วไป ความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก. อย่างไรก็ตามในการ
ตอบสนองต่อความท้าทาย เชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้อง
เผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน องค์กรเองด้วย.



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยภายนอก

- ความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด
- การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี
- ความเสี่ยงทางด้านการเงิน สังคม

ปัจจัยภายใน

- ขีดความสามารถขององค์กร
- ทรัพยากรบุคคล
- ทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร
- บรรยากาศการทำงาน



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

1) ความต้องการของผู้ป่วย/ ผู้รับบริการ

- ประเภท
- ปริมาณ
- คุณภาพ



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

2) Technology

- Medical Technology
- Information Technology



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

3) Finance

- Increase Fixed Cost
- Decrease Revenue
- Effective / Efficiency management



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

4) Human Resource

- Capacity
- Capability
- Engagement



Internal Assessment of the Organization

What are our strengths?

- Manufacturing efficiency?
- Skilled workforce?
- Good market share?
- Strong financing?
- Superior reputation?

What are our weaknesses?

- Outdated facilities?
- Inadequate R & D?
- Obsolete technologies?
- Weak management?
- Past planning failures?

Example of SWOT Analysis

SWOT Analysis

What are our opportunities?

- Possible new markets?
- Strong economy?
- Weak market rivals?
- Emerging technologies?
- Growth of existing market?

What are our threats?

- New competitors?
- Shortage of resources?
- Changing market tastes?
- New regulations?
- Substitute products?

External Assessment of the Environment

โอกาสเชิงกลยุทธ์(Strategic Opportunities)

ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป. ภาพอนาคตดังกล่าว เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและ สร้างนวัตกรรม การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และ แนวทางอื่นๆ เพื่อมองอนาคต ที่แตกต่างออกไป.



อะไรคือโอกาสเชิงกลยุทธ์ (What is Strategic Opportunity)

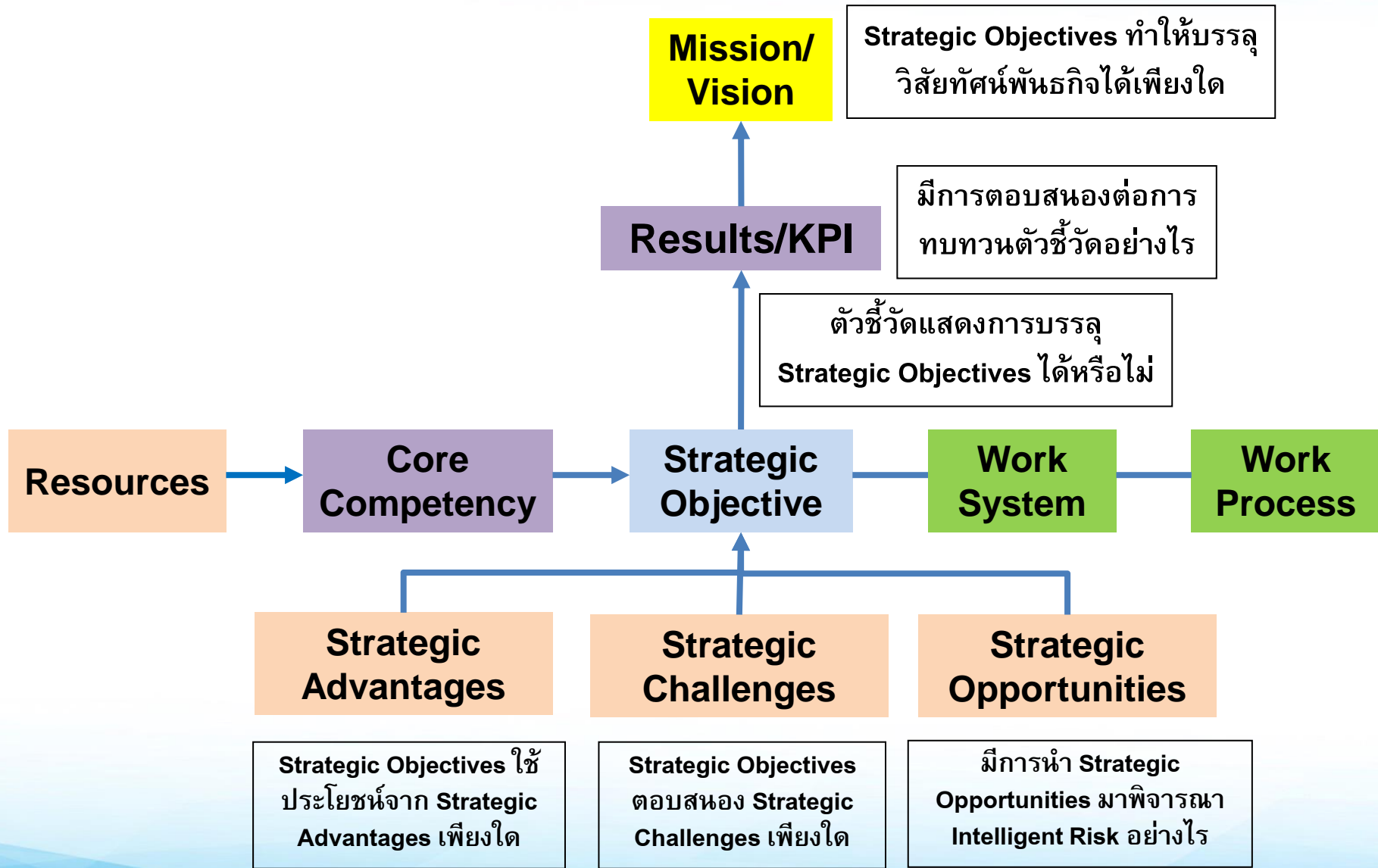
- ภาพอนาคตที่เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณการอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไปจากเดิม
- การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ
- ในการใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ มักมีความเสี่ยงตามมาเสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน การตลาด ชื่อเสียง และด้านอื่นๆ ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านี้อย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk Taking) เพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ความเสี่ยงต่ำสุด



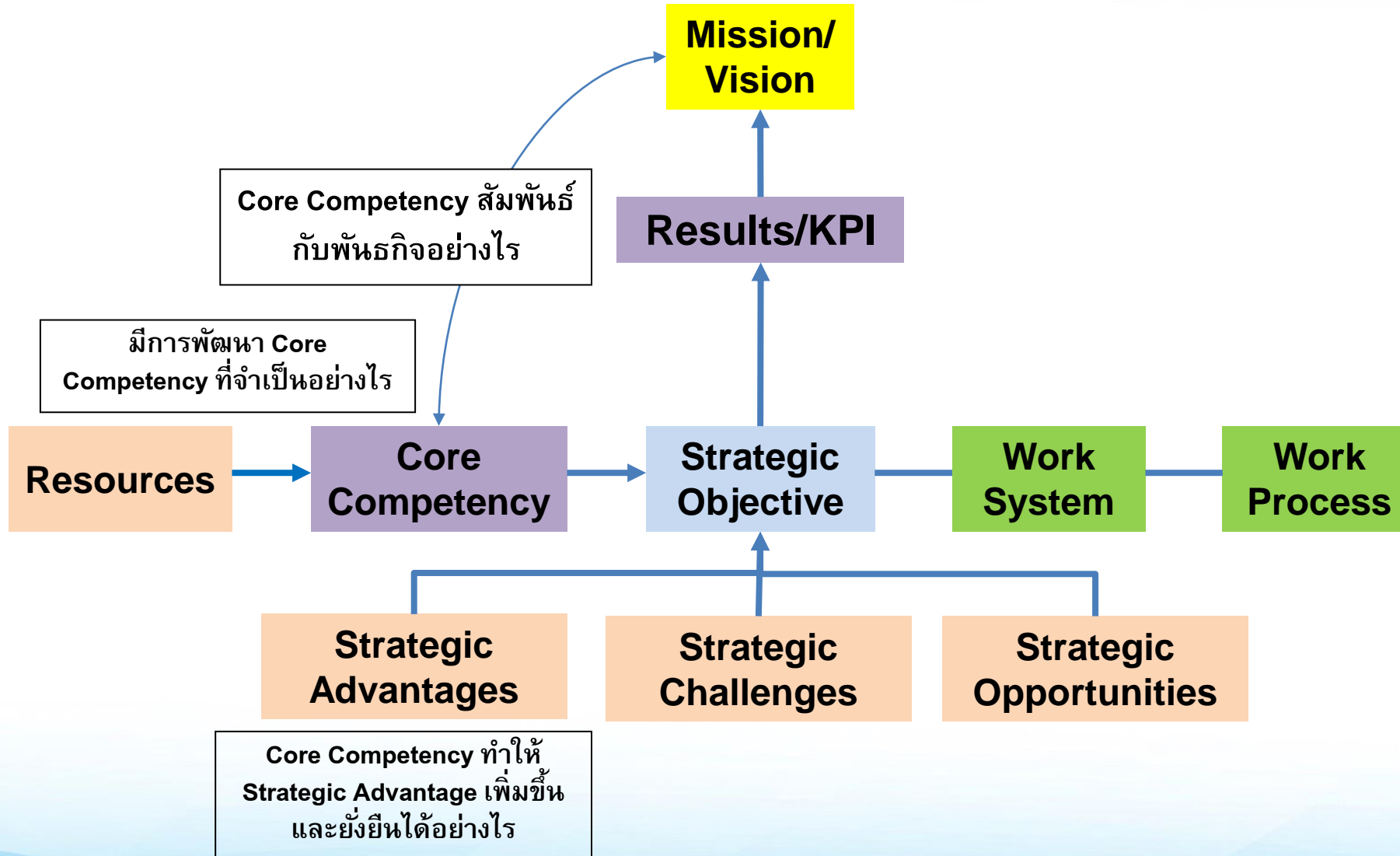
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

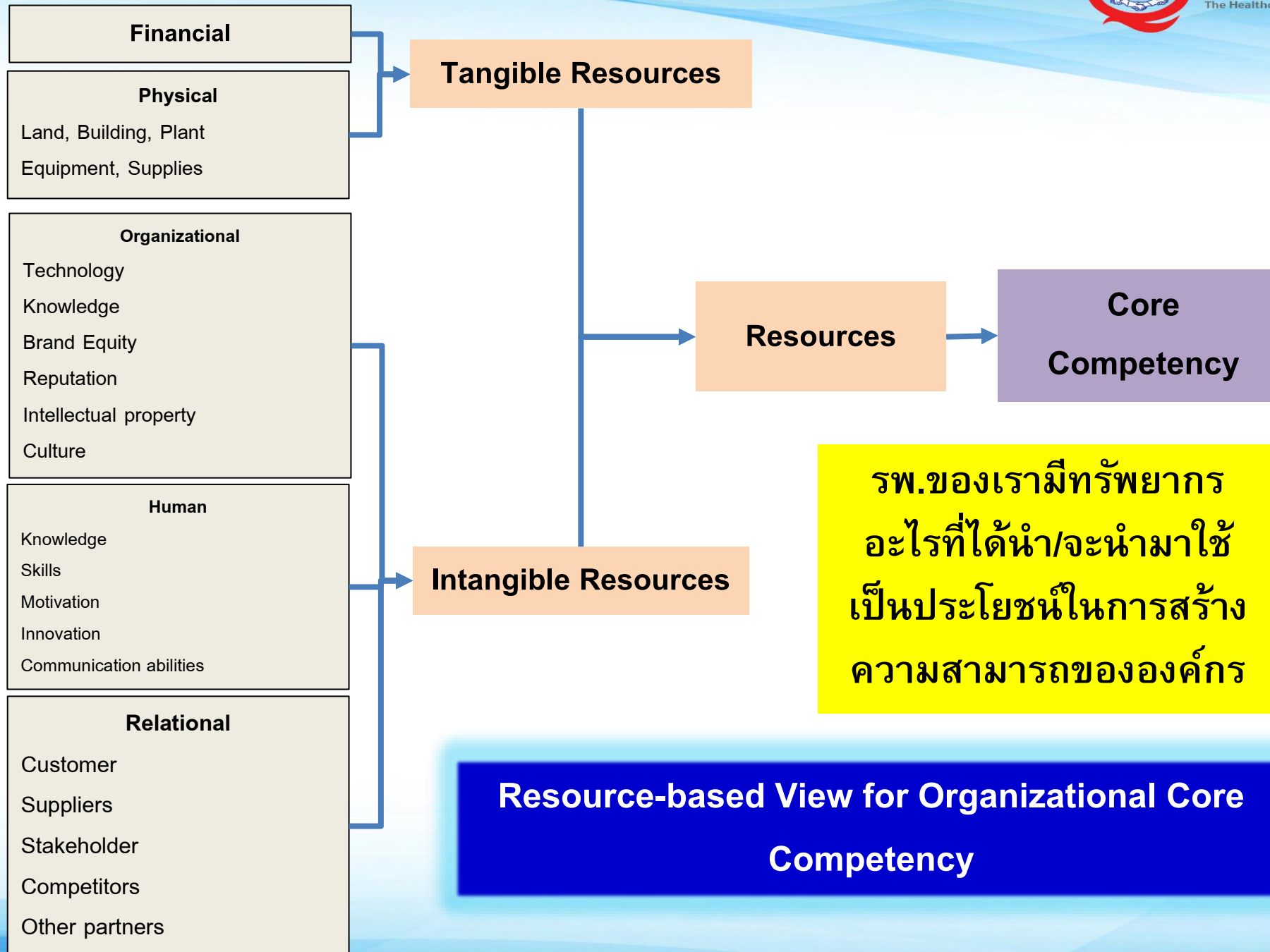
- จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ
- เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว
- เป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร และชี้้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ตรวจสอบความสัมพันธ์ในเรื่องทิศทางองค์กร



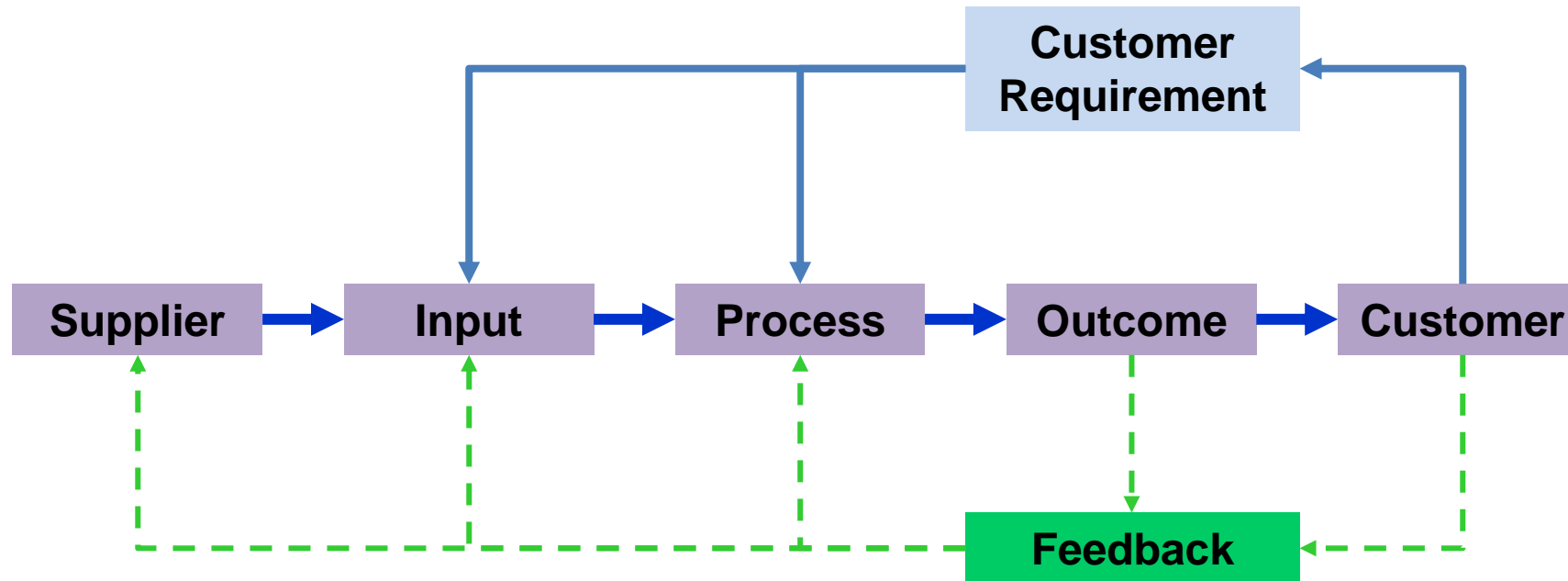
ความสัมพันธ์ในเรื่อง Core Competency







ความสัมพันธ์ใน SIPOC Model



Work System



Decisions about work systems are strategic. These decisions involve protecting and capitalizing on core competencies and deciding what should be procured or produced outside your organization in order to be efficient and sustainable in your marketplace.

How do you make work system decisions that facilitate the accomplishment of your strategic objectives?
How do those decisions consider your Core Competencies and the Core Competencies of potential suppliers and partners?

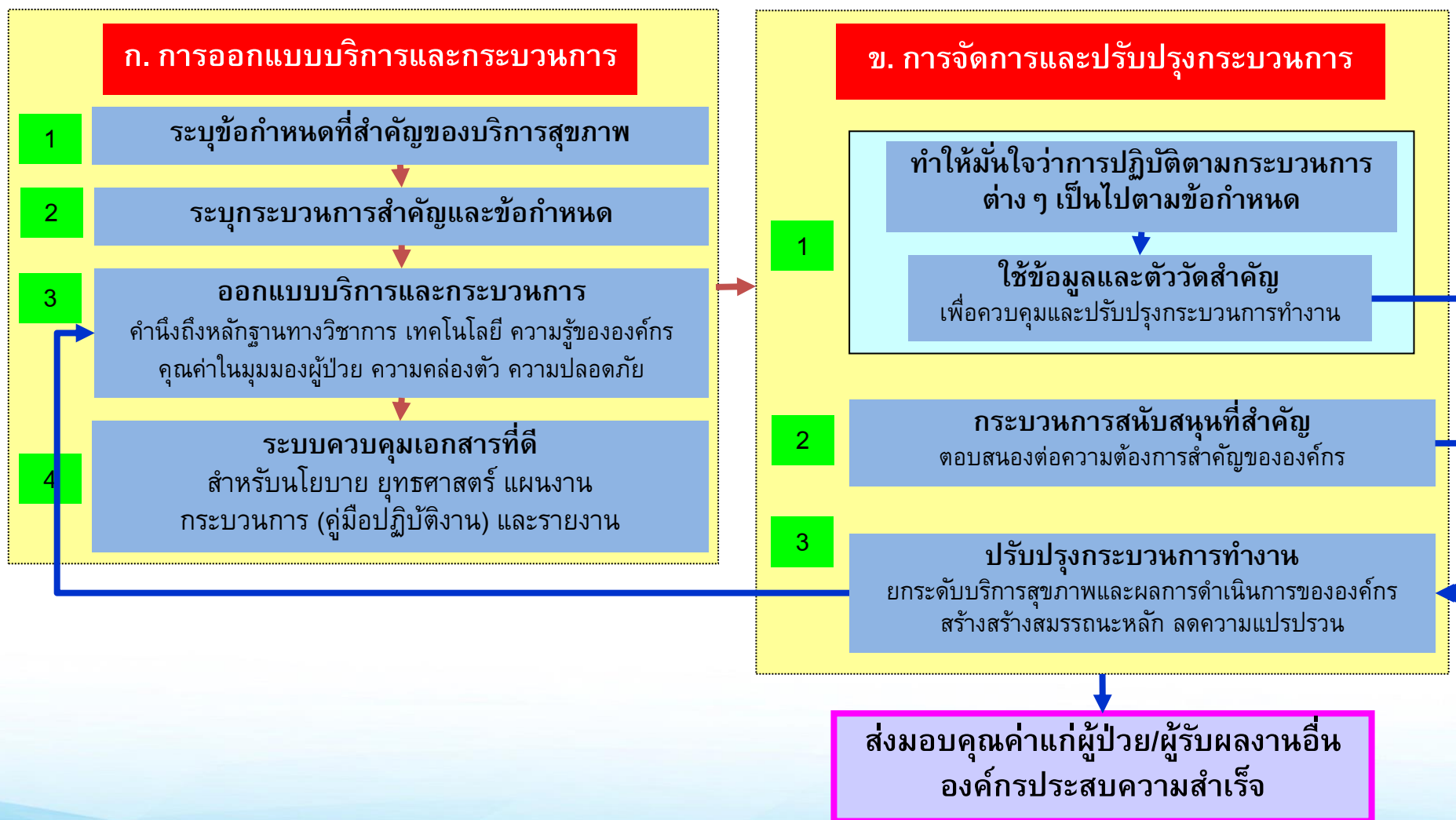


ระบบงาน (Work System)

- เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตหรือบริการและส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ระบบงานจะประสานกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆจากภายนอกที่จำเป็นต่อการผลิต พัฒนา และส่งมอบ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์

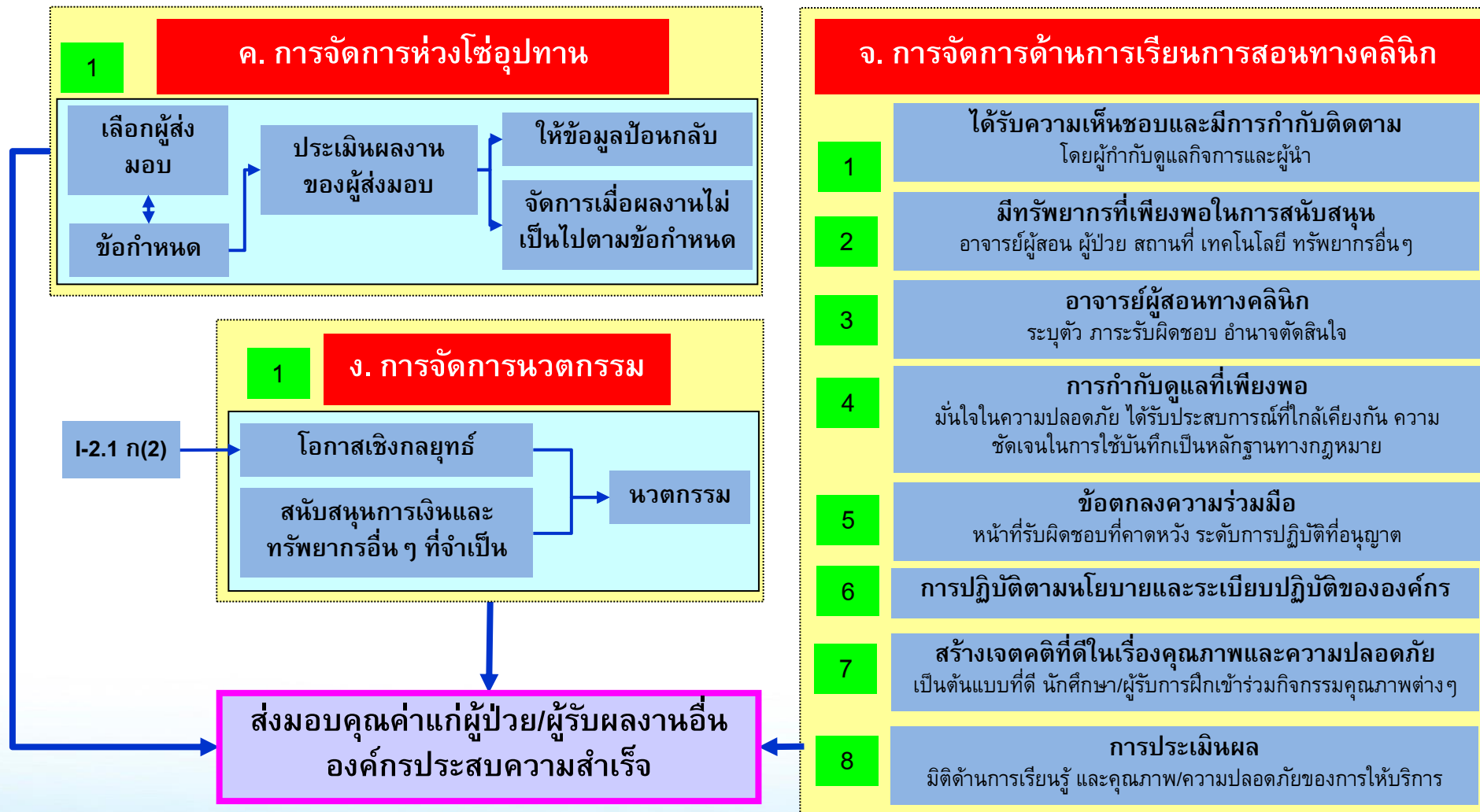
I – 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการให้บริการสุขภาพ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ป่วย/ผู้รับผลงานอื่น และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ.



I – 6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดบริการสุขภาพ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ป่วย/ผู้รับผลงานอื่น และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ.



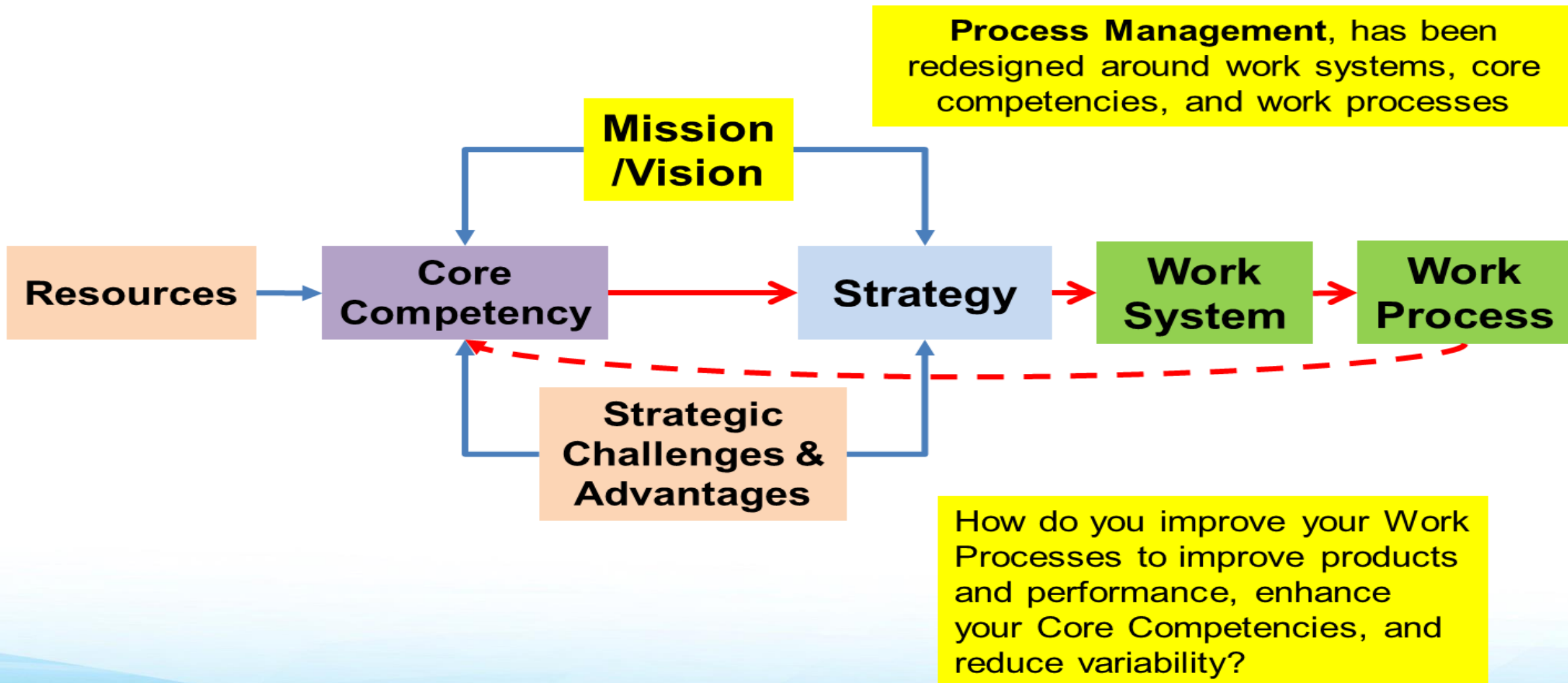


กระบวนการ (Work Process)

- เป็นวิธีการทำงานที่องค์กรใช้เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดในมาตรฐาน
- เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการ
- เป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องมือ เทคนิค เทคโนโลยี
- กระบวนการมักต่อเชื่อมกันโดยที่ไม่สามารถแยกออกเป็นลำพัง ดังนั้นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ร่วมกันที่อาจส่งผลกระทบต่อกันและมีการปรับปรุงร่วมกัน
- ในบางสถานการณ์กระบวนการต้องกระทำเป็นขั้นตอนที่กำหนดเป็นเอกสารชัดเจน แต่บางสถานการณ์อาจหมายถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล



Work Process





I-6.1 ค.(1) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

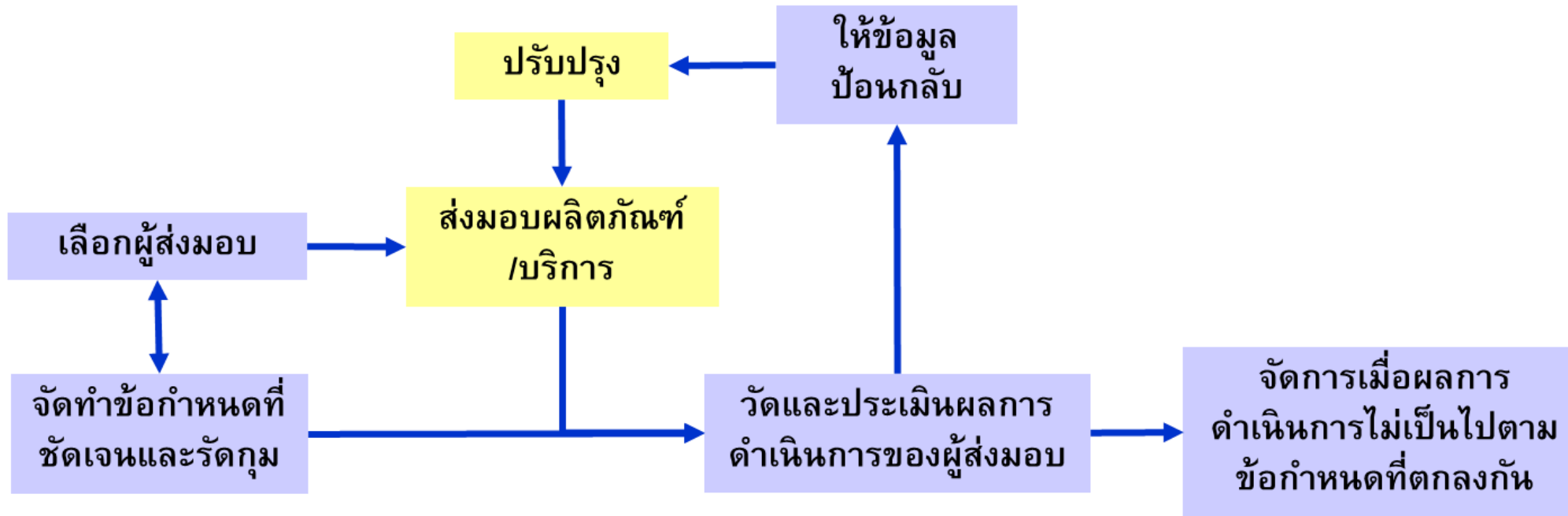
(1) องค์กรจัดการห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะได้รับผลิตภัณฑ์และบริการ ที่มีคุณภาพสูง โดย:

- การเลือกผู้ส่งมอบ (ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ) ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร;
- มีการจัดทำข้อกำหนดที่ชัดเจนและรัดกุม;
- มีการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ;
- ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อให้เกิดการปรับปรุง;
- จัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการไม่ตรงตามข้อกำหนดที่ตกลงกันไว้.

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ
- เป้าหมายเพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง

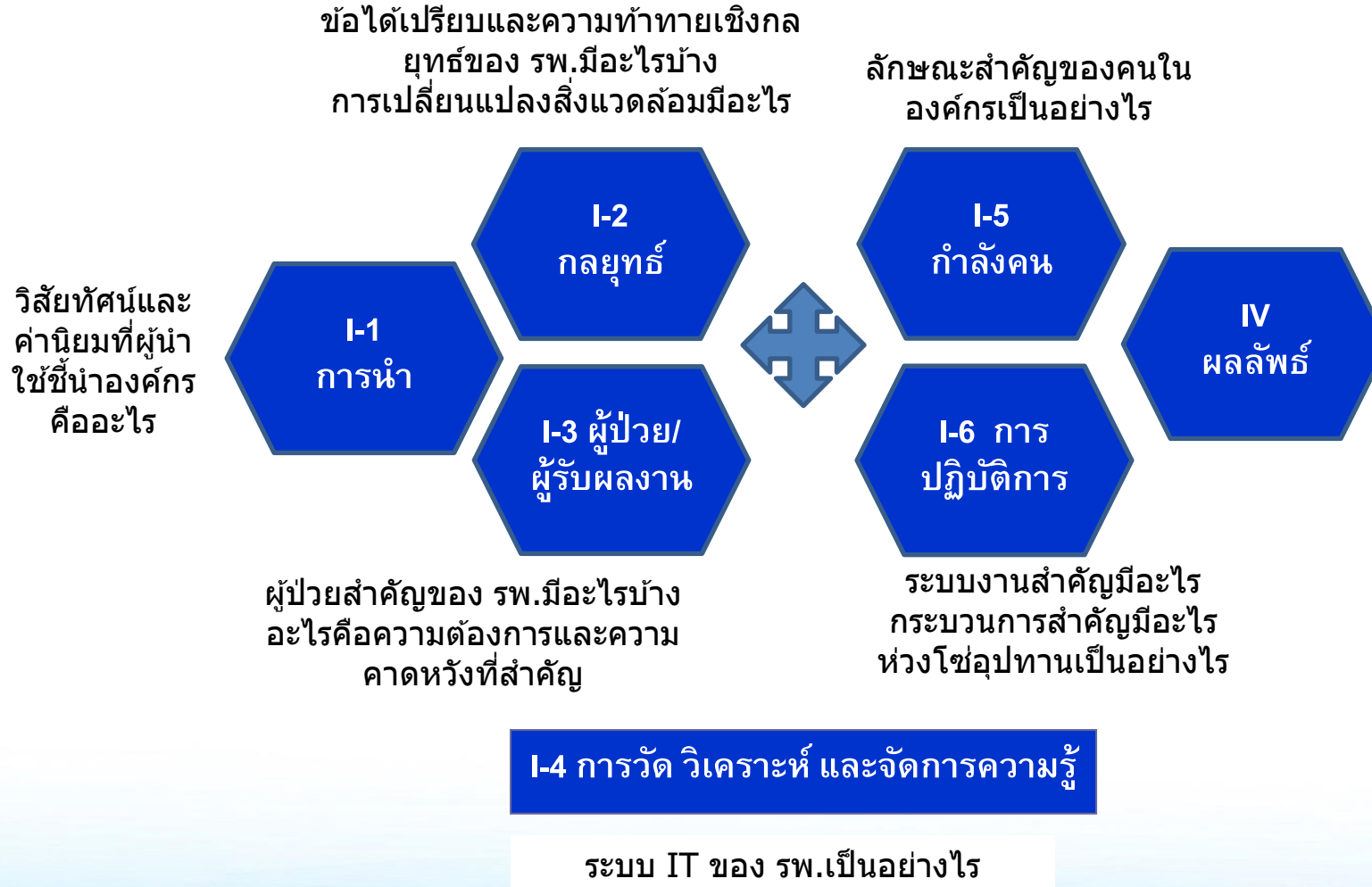
I-6.1 ค.(1) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน



ผลิตภัณฑ์ เช่น เวชภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการแพทย์ น้ำยาตรวจทางห้องปฏิบัติการทางการแพทย์
บริการ เช่น งานทำความสะอาด งานรักษาความปลอดภัย งานบริการอาหาร



ใช้ Hospital Profile ทำความเข้าใจบริบทขององค์กร





Strategic Line of Sight

We also have strengthened the line of sight from **strategic challenges and advantages to core competencies**, to **strategy**, and then to **work systems and work processes**. This clear set of linkages should move an organization from the strategic environment in which it functions to the execution of its operations in a logical sequence. While each of these concepts is complex, the line of sight should simplify the execution.





บทสรุป

- สรุปข้อมูลสำคัญของ รพ. ข้อมูลสำคัญ คือ บริบทขององค์กร
- แสดงข้อมูลที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะ one page ใช้เพื่อการสื่อสาร ให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นองค์กรเป็นภาพเดียวกัน
- ใช้เป็นเครื่องมือบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง
- ต้องมีการปรับปรุงเป็นระยะ ตามข้อมูลสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Environmental data scan) นำไปสู่การปรับปรุงแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ แสดงให้เห็นถึงความมี Agility ขององค์กร
- ใช้สื่อสารกับผู้เยี่ยมในกระบวนการเยี่ยมสำรวจ ควรเป็นเป้าหมายท้ายๆ