

คู่มือการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติ

SPA (Part I) in Action

สำหรับมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

คำนำ

มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี หรือที่เรียกว่ามาตรฐาน HA/HPH 2006 จัดทำเสร็จสิ้นเมื่อปี พ.ศ. 2549 มีเนื้อหาหลักในด้านคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วยและระบบงานสำคัญของโรงพยาบาล การสร้างเสริมสุขภาพ และคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยรวม

เพื่อให้โรงพยาบาลสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาของมาตรฐาน สามารถนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติได้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงพยาบาล สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) จึงได้จัดทำคู่มือSPAขึ้น เป็นการขยายความกิจกรรมที่ควรดำเนินการสำหรับมาตรฐานแต่ละข้อ โดยอธิบายให้เห็นรูปธรรมของการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน และให้แนวทางการประเมินตนเองอย่างกระชับซึ่งมุ่งให้ตอบเนื้อหาที่ได้จากผลของการปฏิบัติตามมาตรฐาน

SPA in Action Part I นี้เป็นการนำคู่มือ SPA สำหรับมาตรฐานตอนที่ I การบริหารองค์กรในภาพรวม มาจัดทำเป็นคำถามเริ่มต้นเพื่อให้โรงพยาบาลเข้าใจบริบทของตนเอง และนำไปสู่การดำเนินการปรับปรุงที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับโรงพยาบาล ทั้งนี้ผู้นำไปปฏิบัติควรนึกถึงวงล้อของระบบงานที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันได้แก่ PDCA หรือ DALI (Design-Action-Learning-Improvement) อันได้แก่การออกแบบระบบ การปฏิบัติตามระบบที่ออกแบบไว้ การกำกับติดตาม/ทบทวน/เรียนรู้ และการปรับปรุง การถามหาระบบการกำกับติดตามในเรื่องต่างๆ นับว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้วงล้อนี้หมุนไปอย่างต่อเนื่อง

สรพ.หวังว่าความเข้าใจและการนำมาตรฐานไปสู่การปฏิบัติ จะส่งผลให้ผู้ป่วยได้รับการดูแลที่มีคุณภาพและความปลอดภัยยิ่งขึ้น รวมทั้งจะมีข้อมูลเชิงปฏิบัติต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

กรกฎาคม 2556

สารบัญ

คำนำ	ii
สารบัญ	iii
I-1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (LED.1).....	1
I-1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม (LED.2)	5
I-2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1).....	8
I-2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)	12
I-3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน(PCF.1)	15
I-3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับผลงาน (PCF.2).....	17
I-3.3 สิทธิผู้ป่วย (PCF.3).....	20
I-4.1 การวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1).....	24
I-4.2 การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ (MAK.2).....	28
I-5.1 ความผูกพันของบุคลากร (HRF.1)	32
I-5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (HRF.2)	36
I-6.1 การออกแบบระบบงาน.....	41
I-6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	44

I-1 การนำองค์กร

I-1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (LED.1)

ผู้นำระดับสูงซึ่งนำองค์กรสื่อสารและส่งเสริมผลการดำเนินงานที่ดีให้ความมั่นใจในคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้รับบริการ.

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- (1) ผู้นำระดับสูงกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม. ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ผ่านระบบการนำไปยังบุคลากรทุกคนและคู่พันธมิตรสำคัญ เพื่อนำไปปฏิบัติ. การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
วิสัยทัศน์ของ รพ.คืออะไร	Top-down: ทบทวนในภาพใหญ่ว่าเส้นทางหลักๆ ที่จะไปสู่วิสัยทัศน์นั้นคืออะไร Bottom-up: ชักชวนให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวมีความหมายอย่างไรกับหน่วยงานของตน และหน่วยงานสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์
ค่านิยมขององค์กรที่เห็นการปฏิบัติอย่างชัดเจนหรือปฏิบัติได้ดี มีอะไรบ้าง	ทบทวนและยกตัวอย่างเพื่อสื่อสารให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติในวงกว้าง
ค่านิยมขององค์กรที่ปฏิบัติได้ยากหรือยังไม่เห็นการปฏิบัติอย่างชัดเจน มีอะไรบ้าง	ผู้นำหาวิธีการแสดงตัวอย่างการปฏิบัติในค่านิยมเหล่านี้
ค่านิยมของ HA/HPH ข้อใดที่ไม่ปรากฏในค่านิยมขององค์กร	หาทางเชื่อมค่านิยมเหล่านี้กับค่านิยมขององค์กร และหาทางส่งเสริมให้มีการนำไปปฏิบัติ

- (2) ผู้นำระดับสูงสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริม กำหนด และส่งผลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมที่ดี.(นำไปประเมินรวมในหัวข้อ 1.2)

- (3) ผู้นำระดับสูงสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับปรุงผลงาน, การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร, การสร้างนวัตกรรม, ความคล่องตัวขององค์กร, การเรียนรู้ในระดับองค์กรและบุคลากร, สัมพันธภาพในการทำงานที่ดี, ความร่วมมือและการประสานบริการ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาที่ดีอยู่แล้วมีอะไร ที่ต้องการเพิ่มเติมมีอะไร	ทำสิ่งที่ดีอยู่แล้วให้เข้มข้นขึ้น เติมเต็มสิ่งที่ต้องการเพิ่มเติม
เป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ที่มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงคืออะไร ที่ต้องใช้ความพยายามอย่างมากคืออะไร	จะสร้างสิ่งแวดล้อมอย่างไรเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุ่มเทเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายและต้องใช้ความพยายาม
ปัญหาเก่าๆ ที่ยังคงค้างคาและต้องการวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาอะไรบ้าง	จะส่งเสริมให้มองหาวิธีคิดและหนทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร
เงื่อนไข กฎระเบียบและประเพณีปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงานมีอะไรบ้าง ส่งผลอย่างไร	ผู้นำพิจารณาว่าจะลดเงื่อนไข หรือปรับเปลี่ยนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคอย่างไร
ตัวอย่างการเรียนรู้จากงานประจำมีอะไรบ้าง	ส่งเสริมให้เกิดการตั้งคำถามเพื่อเรียนรู้จากงานประจำและค้นหาความรู้ที่จำเป็นให้มากขึ้น
บทเรียนขององค์กรที่จะมีประโยชน์ในการทำงานใหญ่ๆ หรือทำงานเชิงกลยุทธ์ให้สำเร็จมีอะไรบ้าง	นำบทเรียนดังกล่าวมาใช้ในการตัดสินใจและสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์กรเพื่อขับเคลื่อนงานเชิงกลยุทธ์
ตัวอย่างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานมีอะไรบ้าง	จะส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีให้ดียิ่งขึ้น และนำไปปรับในส่วนที่ยังมีปัญหอย่างไร
บริการหรือแผนงานโครงการที่ต้องการความร่วมมือและการประสานงานสูงมีอะไรบ้าง	ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน

- (4) ผู้นำระดับสูงสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
เป้าหมายความปลอดภัยผู้ป่วยมีอะไรบ้าง	ติดตามการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ปรับปรุงเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ดีขึ้น
ช่องทางการรับรู้เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่ใช้เป็นหลักคืออะไร มีช่องทางอะไรอีกที่ยังไม่ได้ใช้เต็มที่	หาทางใช้ช่องทางที่ยังไม่ได้ใช้เต็มที่ให้มากขึ้น
ผู้นำใช้ช่องทางใดในการสื่อสารเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้นำมุ่งมั่นปรับปรุงที่ระบบมากกว่าการกล่าวโทษตัวบุคคล	ทบทวนว่าช่องทางนั้นได้ผลเพียงใด พิจารณาว่าสมควรทดลองวิธีการอื่นๆ หรือไม่ แล้วทดลองทำ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือตัวอย่างการทำ RCA ที่ดีที่สุด 2-3 เรื่อง	ร่วมกันทบทวนว่าการวิเคราะห์นั้นได้ถึง root cause หรือไม่ จะมีแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร
วิธีการที่สมาชิกสื่อสารกันภายในทีมเกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงคืออะไร	ร่วมกันทบทวนว่าเป็นการสื่อสารที่เพียงพอหรือไม่ ควรเพิ่มโอกาสและวิธีการในการสื่อสารให้บ่อยขึ้นอย่างไร โดยไม่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติ
ผลการสำรวจ patient safety culture survey เป็นอย่างไร	นำประเด็นที่ได้รับมาพิจารณาว่าจะปรับปรุงอย่างไร
ขอให้นึกถึงอุบัติการณ์รุนแรงที่สุดที่เคยเกิดขึ้น ผู้คนตอบสนองต่อเหตุการณ์ดังกล่าวอย่างไร	ทบทวนว่าการตอบสนองดังกล่าวนั้นส่งผลดีหรือผลเสียต่อการแก้ไขและป้องกันปัญหา ความเชื่อและความกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูล รวมถึงผลต่อวัฒนธรรมความปลอดภัยในระยะยาว แล้วกำหนดแนวทางตอบสนองที่เหมาะสมยิ่งขึ้น
มีการปรับปรุงระบบงานอะไรที่เป็นผลมาจากการทบทวนเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์	เรียนรู้ว่าการปรับปรุงดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร หาทางส่งเสริมให้เกิดมากขึ้น
อะไรเป็นการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดจากการเยี่ยมหน้างานของผู้นำ	ส่งเสริมให้ผู้ นำ ได้ไปเยี่ยมหน้างานเพื่อพูดคุยเรื่องความปลอดภัยอย่างสม่ำเสมอ และตอบสนองต่อสถานการณ์หรือความต้องการการช่วยเหลืออย่างฉับพลัน

ข. การสื่อสารและจุดเน้นขององค์กร

- (1) ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร, ให้อำนาจการตัดสินใจ, และจูงใจบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร. ผู้นำระดับสูงกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทางที่ตรงไปตรงมาทั่วทั้งองค์กร. ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อหนุนเสริมการมุ่งเน้นผู้ช่วย/ผู้รับผลงาน, การมุ่งเน้นคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้รับบริการ, และการมุ่งเน้นผลงานที่ดี.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ขอตัวอย่างเรื่องที่จะต้องสื่อสารกับบุคลากรให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้	ทบทวนว่าผู้นำสื่อสารกับบุคลากรอย่างไร ได้ผลหรือไม่ ควรปรับปรุงวิธีการสื่อสารอย่างไร
อะไรคือช่องทางการสื่อสารสองทางที่ได้ผล	หาทางขยายผลการสื่อสารในลักษณะดังกล่าว
ควรเสริมพลังให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจด้วยตนเองในเรื่องอะไรเพิ่มเติมจากที่เป็นอยู่	สนับสนุนข้อมูลข่าวสาร แนวทาง ทรัพยากร และความมั่นใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมอะไรที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการพัฒนากระบวนการทำงานของตน	ส่งเสริมปัจจัยและสิ่งแวดล้อมดังกล่าว
การให้รางวัลและแรงจูงใจที่ให้ผลดีสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่มคืออะไร	เชื่อมโยงการให้รางวัลดังกล่าวกับการมุ่งเน้นผู้ช่วยการทำงานที่มีผลงานดี มีคุณภาพและปลอดภัย

- (2) ผู้นำระดับสูงกำหนดจุดเน้นที่การปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลงาน การบรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กรรวมทั้งระดับความคาดหวังในจุดเน้นดังกล่าว. ผู้นำระดับสูงทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อระบุการดำเนินการที่จำเป็น.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือจุดเน้นที่ต้องการให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง จุดเน้นดังกล่าวได้มาจากการพิจารณาข้อมูลอะไรบ้าง มีการกำหนดระดับที่คาดหวังชัดเจนหรือไม่ มีความตื่นตัวในการนำไปปฏิบัติอย่างไร ผลลัพธ์เปลี่ยนแปลงไปตามเป้าหมายที่คาดหวังหรือไม่	หาทางทำให้เกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่คาดหวัง

I-1.2 การกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม (LED.2)

องค์กรแสดงถึงระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมและมีส่วนสนับสนุนต่อสุขภาพของชุมชน.

ก. การกำกับดูแลกิจการ

(1) องค์กรทบทวนและแสดงให้เห็นระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในด้านความรับผิดชอบต่อภาระการทำงานของผู้บริหาร, ความรับผิดชอบต่อการเงิน, ความโปร่งใสในการดำเนินงาน, การตรวจสอบที่เป็นอิสระทั้งภายในและภายนอก, และการพิทักษ์ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
กลไกกำกับดูแลการทำงานของผู้บริหารสูงสุดคืออะไร	ทบทวนให้เกิดความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าการกำกับดูแลนั้นผ่านไปตามสายการบังคับบัญชาหลายชั้น ทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่อง การทำสัญญาข้อตกลง การรายงานต่อผู้กำกับดูแล และการสนองตอบต่อรายงาน
อะไรคือความเสี่ยงต่อข้อครหาในเรื่องความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรและการตัดสินใจของผู้บริหาร	วางมาตรการเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใสสำหรับเรื่องเหล่านั้น
ข้อเสนอแนะสำคัญจากผลการตรวจสอบภายในในรอบปีที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง	ทำให้มั่นใจว่ามีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสม
ข้อเสนอแนะสำคัญจากผลการตรวจสอบภายนอกมีอะไรบ้าง	ทำให้มั่นใจว่ามีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะอย่างเหมาะสม
อะไรคือผลประโยชน์ที่องค์กรต้องพิทักษ์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	วางมาตรการพิทักษ์ผลประโยชน์อย่างเหมาะสม
เสียงสะท้อนและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผู้บริหารมีอะไรบ้าง	ตอบสนองต่อเสียงสะท้อนดังกล่าวอย่างเหมาะสม

(2) องค์กรประเมินผลงานของผู้นำทุกระดับ. ผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้ไปปรับปรุงประสิทธิผลของผู้นำแต่ละคน และประสิทธิผลของระบบการนำ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
Managerial competency ของผู้นำที่องค์กรให้ความสำคัญมีอะไรบ้าง	นำไปใช้ในการประเมินและปรับปรุง

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้นำให้ความหมายของประสิทธิผลของระบบการนำว่าอย่างไร อะไรคือประเด็นสำคัญที่ผู้นำมุ่งเน้น	ทบทวนในกลุ่มผู้นำและรับเสียงสะท้อนจากบุคลากรต่อประเด็นต่างๆ ที่ผู้นำให้ความสำคัญ เพื่อนำมาสู่การปรับปรุง

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- (1) องค์กรระบุและคาดการณ์ถึงความเสี่ยง / ผลกระทบด้านลบต่อสังคม และความกังวลของสาธารณะ เนื่องมาจากบริการ/การดำเนินงานขององค์กร. องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว รวมถึงการใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาสิ่งแวดล้อม. มีการกำหนดกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมาย รวมทั้งลดความเสี่ยงหรือผลกระทบด้านลบเหล่านั้น.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือความเสี่ยงหรือผลกระทบด้านลบสำคัญที่มีต่อสังคม จากการให้บริการของ รพ.	เตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
อะไรคือความกังวลของประชาชนหรือสาธารณชนต่อการให้บริการของ รพ.	เตรียมการเชิงรุกในประเด็นดังกล่าว โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
ค่าใช้จ่ายด้านพลังงานของ รพ.ในแต่ละปีเป็นอย่างไร เพิ่มขึ้นในอัตราเท่าใด	วางมาตรการในการประหยัดพลังงานที่ได้ผล
การใช้ทรัพยากรใดที่มีโอกาสจะลดลงได้โดยไม่มีผลเสียต่อการบริการผู้ป่วย	ร่วมรณรงค์เพื่อลดการใช้ทรัพยากรดังกล่าว
รพ.ปล่อยของเสียหรือสร้างการรบกวนต่อสิ่งแวดล้อมอะไรบ้าง	ตรวจสอบผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด และปรับปรุง
มีข้อบังคับหรือกฎหมายอะไรที่ รพ.ยังไม่สามารถปฏิบัติตามได้ หรือยังไม่ได้ทบทวนว่ามีปฏิบัติตามเพียงใด	ทบทวนและปรับปรุง

- (2) องค์กรส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าจะมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในปฏิสัมพันธ์ทุกกรณี มีการติดตามกำกับและดำเนินการต่อพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนหลักจริยธรรม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
รพ.มีความเสี่ยงด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารอย่างไรในประเด็นต่อไปนี้ การคิดค่าบริการ การส่งตรวจโดยได้รับคำตอบแทนพิเศษ	กำหนดนโยบายที่ชัดเจน จัดให้มีแนวทางป้องกัน ป้องปราม ติดตามกำกับ และดำเนินการอย่างเหมาะสมเมื่อมีการฝ่าฝืนหลักจริยธรรม

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
การสั่งยาหรือสั่งการรักษาที่เกินความจำเป็น การประชาสัมพันธ์ การตัดสินใจรับไว้/ส่งต่อ	
รพ.จัดบริการที่มีความเสี่ยงต่อปัญหาจริยธรรม อะไรบ้างเช่นการรักษาผู้มีบุตรยากการปลูกถ่าย อวัยวะการผ่าตัดแปลงเพศ	วางแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนและรัดกุมเพื่อป้องกัน ปัญหาดังกล่าว
กรณีที่ยากต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบวิชาชีพ เนื่องจากความไม่ลงตัวระหว่างมุมมองต่างๆมี อะไรบ้าง (เช่นการตัดสินใจการยุติการรักษาการ เลือกช่วยชีวิตคนหนึ่งแต่ต้องสละโอกาสช่วยชีวิต อีกคนหนึ่ง)	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ในด้านนั้นๆ
จริยธรรมวิชาชีพต่อไปนี่ เรื่องใดที่ยังเป็นโอกาส พัฒนา: การรักษาความลับ, การเปิดเผยข้อเท็จจริง , การหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน, การยึดมั่นใน ความรับผิดชอบของวิชาชีพ	ส่งเสริมให้วิชาชีพจัดเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อ ร่วมกันกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดี

I – 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

I-2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (STM.1)

องค์กรกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อตอบสนองกับความท้าทายขององค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้การดำเนินงานขององค์กร.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

(1) ผู้นำระดับสูง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ตามขั้นตอน และใช้กรอบเวลาที่เหมาะสม. มีการวิเคราะห์และกำหนดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และข้อได้เปรียบขององค์กร. มีกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดค้อยสำคัญที่อาจถูกมองข้าม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีการกำหนดจังหวะเวลาและขั้นตอนของการทบทวนแผนกลยุทธ์ในแต่ละปีอย่างชัดเจนหรือไม่	เตรียมข้อมูล เตรียมคน ให้พร้อมที่จะทบทวนแผนกลยุทธ์ตามกำหนดเวลา
อะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่าความท้าทายนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตเพียงใด มีประเด็นอื่นสำคัญกว่าหรือไม่
อะไรคือข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่าข้อได้เปรียบนั้นเป็นประเด็นที่มีความสำคัญจริงหรือไม่ มีประเด็นอื่นสำคัญกว่าหรือไม่
วันนี้เราเรียนรู้อะไร ที่เราไม่เคยรู้มาก่อนเมื่อ 5 ปีที่แล้ว	นำสิ่งที่รู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำ/ปรับแผนกลยุทธ์หาวิธีทำให้รู้ในสิ่งเหล่านี้ได้เร็วขึ้น
คนอื่นมีการเตรียมตัวอย่างไร ในสิ่งที่เราไม่ได้เตรียมตัวไว้อีก	รีบปรับตัวในสิ่งที่เราไม่ได้เตรียมตัว หาวิธีรู้ให้เร็วขึ้นว่าคนอื่นเตรียมตัวล่วงหน้าอย่างไร
มีความผิดพลาดหรือการเสียโอกาสอะไรที่ดูเหมือนจะเกิดขึ้นได้อีก	วางแผนทางป้องกันความผิดพลาดหรือการเสียโอกาส
วัฒนธรรมของเรามีข้อจำกัดอะไร	หาทางปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เป็นข้อจำกัด
ประเด็นอะไรที่เป็นเรื่องที่น่ามาพูดคุยกันไม่ได้ในองค์กรแห่งนี้	หาเวทีที่จะทำให้พูดคุยเรื่องเหล่านี้ได้อย่างปลอดภัย
แผนกลยุทธ์ซึ่งจัดทำขึ้นเมื่อหลายปีก่อนมีความเหมาะสมเพียงใด	ทำให้แผนกลยุทธ์มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตลอดเวลา

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่เราไม่ได้เตรียมตัวรับมือไว้สำหรับอนาคต	ปรับแผนให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงอีก
อะไรคือศักยภาพหรือจุดอ่อนที่เราเคยมองข้ามไป	นำจุดที่เรามองไม่เห็นมาทบทวนแผนกลยุทธ์ ทบทวนวิธีการที่ช่วยให้เรามองเห็น blind spot เพื่อการทำแผนที่ดีขึ้น

(2) ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพของผู้รับบริการ / ชุมชนที่รับผิดชอบ, จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส สิ่งคุกคามขององค์กร รวมทั้งปัจจัยสำคัญอื่นๆ และความสามารถในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพที่เป็นความท้าทายสำคัญ	ทบทวนว่าเป้าหมาย ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ที่วางไว้ จะนำไปสู่การเอาชนะความท้าทายนั้นได้เพียงใด
อะไรคือจุดแข็งสำคัญขององค์กร 3 ประการ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรได้ใช้จุดแข็งนั้นอย่างไร
อะไรคือจุดอ่อนสำคัญขององค์กร 3 ประการ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีแนวทางปิดจุดอ่อนนั้นอย่างไร
อะไรคือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสสำคัญขององค์กร 3 ประการ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรได้ใช้โอกาสนั้นอย่างไร
อะไรคือสิ่งแวดล้อมภายนอกที่คุกคามองค์กร	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อสิ่งคุกคามนั้นอย่างไร
มุมมอง/ความคาดหวังของผู้รับบริการ/ชุมชนเป็นอย่างไร	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรตอบสนองต่อความคาดหวังดังกล่าวอย่างไร
สภาพแวดล้อมด้านความร่วมมือ การแข่งขัน และความสามารถขององค์กรที่ให้บริการในพื้นที่เดียวกันหรือมีลักษณะคล้ายกันเป็นอย่างไร	ทบทวนว่าองค์กรใช้กลยุทธ์อะไรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว
นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจมีผลต่อการจัดบริการมีอะไรบ้าง	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีดังกล่าวอย่างไร
ความต้องการขององค์กรในด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่นๆ เป็นอย่างไร	ทบทวนว่าองค์กรใช้กลยุทธ์อะไรเพื่อให้ได้บุคลากรและทรัพยากรดังกล่าว
โอกาสปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรไปสู่บริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญสูงกว่า	ทบทวนว่าองค์กรให้ความสำคัญหรือปรับเปลี่ยนวิธีการใช้ทรัพยากรอย่างไร
อะไรคือความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม	ทบทวนว่าองค์กรมีกลยุทธ์เพื่อรองรับความเสี่ยง

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี	ต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างไร
ความสามารถในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน	ทบทวนว่าองค์กรมีกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมอย่างไร
สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปของระบบบริการสุขภาพและเศรษฐกิจ	ทบทวนว่ากลยุทธ์ขององค์กรจะรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างไร
ปัจจัยอื่นๆ ที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับองค์กร	ทบทวนว่าองค์กรมีกลยุทธ์อะไรต่อปัจจัยดังกล่าว
อะไรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ความคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน	วางแผนว่าจะพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (1) มีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ และกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. (นำเสนอวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญ)

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญที่จะบรรลุในช่วง 1-2 ปีข้างหน้า	ทบทวนความเป็นไปได้ที่จะบรรลุตามกำหนดเวลาและความเชื่อมโยงกับพันธกิจขององค์กร
อะไรคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สำคัญที่จะบรรลุใน 3-5 ปีข้างหน้า	ทบทวนว่าเหมาะสมที่จะใช้เป็นทิศทางระยะยาวขององค์กร เป็นสิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาวหรือไม่

- (2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญและใช้ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร, ตอบสนองต่อสถานะสุขภาพและความต้องการด้านสุขภาพของชุมชนหรือกลุ่มประชากรที่ให้บริการ และมีส่วนต่อผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าวเพียงใด
อะไรคือข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	ทบทวนว่ามีการนำข้อได้เปรียบดังกล่าวมาใช้ในการจัดทำกลยุทธ์เพียงใด
อะไรคือปัญหาหรือความต้องการด้านสุขภาพที่สำคัญของชุมชน/ผู้รับบริการ	ทบทวนว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตอบสนองต่อปัญหาหรือความต้องการดังกล่าวอย่างไร จะทำให้

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
	ผลลัพธ์สุขภาพในปัญหาหรือความต้องการดังกล่าว ดีขึ้นอย่างไร
ประเด็นต่อไปนี้มีมีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือไม่: การเข้าถึง, การปรับบริการให้เหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละราย, ชีตความสามารถและความเพียงพอของบุคลากร, การสร้างนวัตกรรมอย่างรวดเร็ว, การบริหารความสัมพันธ์กับผู้ป่วย, การใช้เวชระเบียนอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ, คุณภาพและความปลอดภัย, การตอบสนองอย่างรวดเร็ว, การให้บริการในลักษณะบูรณาการ, การให้บริการที่มีต้นทุนต่ำ, การสร้างพันธมิตรและแนวร่วมใหม่ๆ	นำประเด็นที่สำคัญมาพิจารณากำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

- (3) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพมุ่งที่ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้นของผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน บุคลากร และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพดี.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการสร้างเสริมสุขภาพ	ทบทวนว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งผู้ป่วย ครอบครัว ชุมชน และบุคลากรหรือไม่

I-2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ (STM.2)

องค์กรถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าเพื่อให้มั่นใจว่าบรรลุเป้าประสงค์.

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

(1) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ, สร้างความมั่นใจในความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เป็นผลจากแผนปฏิบัติการ. บุคลากรตระหนักในบทบาทและการมีส่วนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้รับผิดชอบแต่ละกลยุทธ์มีใครบ้าง	ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ตรวจสอบการจัดทำแผนปฏิบัติการ ความเข้าใจของผู้เกี่ยวข้อง กำหนดแนวทาง ติดตามตัวชี้วัดความสำเร็จและความก้าวหน้า
แผนปฏิบัติการที่ทำหายหรือต้องใช้ความพยายามสูงมีอะไรบ้าง	ทีมนำร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและวางแนวทางแก้ไข/สนับสนุน
แผนปฏิบัติการที่ต้องการความเข้าใจและความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานสูงมีอะไรบ้าง	ทีมนำร่วมกันสร้างความเข้าใจและติดตามประเมินการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน
การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดอย่างยั่งยืนมีอะไรบ้าง	วิเคราะห์อุปสรรคต่อความยั่งยืนและปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืน และดำเนินการอย่างเหมาะสม

(2) องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพียงพอที่จะนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติให้บรรลุผล. องค์กรประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดสรรทรัพยากรอย่างสมดุลเพื่อให้มั่นใจว่าจะมีทรัพยากรเพียงพอสำหรับสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีความเสี่ยงด้านการเงินอะไรบ้าง	ดำเนินการสรรหาและวางแนวทางป้องกันความเสี่ยง
แผนงานที่อาจประสบปัญหาด้านการเงินมีอะไรบ้าง	สร้างความมั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินอย่างสมดุล
แผนงานที่อาจประสบปัญหาทรัพยากรอื่นๆ ไม่เพียงพอมีอะไรบ้าง	สร้างความมั่นใจว่ามีการจัดสรรทรัพยากรด้านอื่นๆ อย่างสมดุล

(3) มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติ ในกรณีที่มีความจำเป็น.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อาจส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง	วางแนวทางในการเฝ้าระวัง เตรียมแผนสำรอง และเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติตามแผนสำรอง
อุปสรรคภายในองค์กรที่อาจทำให้แผนไม่ก้าวหน้าไปตามเป้าหมายมีอะไรบ้าง จะมีผลต่อแผนใด	วางแนวทางในการลดอุปสรรคดังกล่าว
ในรอบปีที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการอะไรบ้าง มีที่มาอย่างไร	สรุปทเรียนถึงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนและการนำแผนที่ปรับเปลี่ยนไปปฏิบัติ

- (4) องค์กรจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ได้. แผนระบุผลกระทบที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่อบุคลากร และโอกาสที่จะมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากรและระดับกำลังคนที่ต้องการ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่องอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลเพื่อสิ่งต่อไปนี้: การเพิ่มการตัดสินใจแก่บุคลากร, การประสานงานระหว่างผู้ประกอบการวิชาชีพและผู้บริหาร, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร, การปรับระบบบริหารค่าตอบแทน	จัดทำแผนด้านทรัพยากรเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว
มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เรื่องอะไรบ้างที่ต้องพิจารณาความสามารถของบุคลากรหรืออัตรากำลังที่เปลี่ยนไปจากเดิม	จัดทำแผนด้านทรัพยากรเพื่อรองรับความต้องการดังกล่าว

- (5) มีการจัดทำตัวชี้วัดสำคัญเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผน. ระบบการวัดผลครอบคลุมประเด็นสำคัญ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และหนุนเสริมให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวชี้วัดสำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าและความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผน 20 ตัวแรกมีอะไรบ้าง	ทบทวนว่าตัวชี้วัด 20 ตัวแรกครอบคลุมประเด็นสำคัญ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดหรือไม่ ทิม นำวางแผนติดตามตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

ข. การคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน

องค์กรคาดการณ์ผลการดำเนินงานสำหรับตัวชี้วัดสำคัญในข้อ 2.2 ก (5) ตามกรอบเวลาของการวางแผน โดยพิจารณาจากเป้าประสงค์ ผลงานที่ผ่านมา และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม. องค์กรตอบสนองต่อความแตกต่างของผลงานเมื่อเทียบกับองค์กรที่ดำเนินงานหรือมีกิจกรรมในลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งความแตกต่างในปัจจุบันและความแตกต่างที่ได้จากการคาดการณ์.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามค่าที่คาดการณ์มีอะไรบ้าง	พิจารณาว่าควรปรับค่าคาดการณ์ให้ท้าทายยิ่งขึ้นหรือไม่
ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามค่าที่คาดการณ์มีอะไรบ้าง	ทบทวนปรับแผนปฏิบัติการ
มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรที่ดำเนินงานในลักษณะใกล้เคียงกันในเรื่องใดบ้าง ผลลัพธ์ของการเปรียบเทียบเป็นอย่างไร	ตอบสนองต่อการเปรียบเทียบอย่างเหมาะสม เช่น นำมากำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย หรือปรับใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ขยับจากผลงานขององค์กรที่ใกล้เคียงกัน มาเป็นผลงานของคู่แข่ง และผลงานที่เป็นเลิศตามลำดับ

I – 3 การมุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน

I-3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน(PCF.1)

องค์กรเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้ป่วย / ผู้รับผลงานของตนเพื่อให้มั่นใจว่าจะบริการที่จัดให้สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าว.

ก. ความรู้เกี่ยวกับผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน

- (1) องค์กรระบุการจำแนกส่วนของผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน กลุ่มผู้รับผลงาน และตลาดบริการสุขภาพ. องค์กรกำหนดว่าจะมุ่งเน้นบริการสุขภาพสำหรับส่วนใดของผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน กลุ่มผู้รับผลงาน และตลาดบริการสุขภาพ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
องค์กรใช้จำแนกส่วนของผู้รับบริการอย่างไร	ทบทวนว่าการจำแนกดังกล่าวมีประโยชน์ต่อวิธีการรับฟังความต้องการของผู้ป่วยแต่ละกลุ่มหรือไม่ แต่ละกลุ่มมีความต้องการที่แตกต่างกันหรือไม่ สามารถใช้มากำหนดกลุ่มที่มุ่งเน้นได้หรือไม่
องค์กรกำหนดกลุ่มผู้รับบริการที่มุ่งเน้นหรือกลุ่มที่ต้องใส่ใจเป็นพิเศษเป็นกลุ่มใดบ้าง	ทบทวนเหตุผลของการกำหนดกลุ่มที่มุ่งเน้นหรือกลุ่มที่ต้องใส่ใจเป็นพิเศษ และแนวทางการตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มดังกล่าว

- (2) องค์กรรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน รวมทั้งระดับความสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการของผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน. วิธีการรับฟังเหมาะสมกับผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน แต่ละกลุ่ม. มีการนำความรู้นี้ไปใช้ในการวางแผนจัดบริการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
องค์กรใช้วิธีการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการด้วยวิธีใดบ้างมีความแตกต่างกันระหว่างผู้รับบริการกลุ่มต่างๆ อย่างไร	พิจารณาวิธีการรับฟังที่ยังไม่ได้ใช้ เช่น การสำรวจ การวิจัยตลาด การใช้ข้อมูลทางระบาดวิทยา การสนทนากลุ่ม การใช้ข้อมูลจาก web และการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ และศึกษาวิธีการรับฟังที่เหมาะสมสำหรับผู้รับบริการกลุ่มต่างๆ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือข้อมูลความต้องการที่ได้รับและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาได้	ติดตามว่ามีการดำเนินการตอบสนองอย่างไร
อะไรคือตัวอย่างของความต้องการด้านสุขภาพที่ประชาชนอาจไม่รับทราบ เช่น พฤติกรรมสุขภาพต่างๆ	นำความต้องการดังกล่าวมาออกแบบบริการที่สอดคล้องกับปัญหา
อะไรที่ข้อมูลที่สะท้อนความต้องการลึกๆ ของผู้ป่วย	ทบทวนว่ารับรู้ข้อมูลดังกล่าวด้วยวิธีการใด มีการตอบสนองอย่างไร
แนวโน้มที่เปลี่ยนไปของความต้องการและความคาดหวังของผู้ป่วยคืออะไร	ทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมการรองรับและปรับระบบบริการ

- (3) องค์กรใช้ความเห็นและเสียงสะท้อนของผู้ป่วย / ผู้รับผลงานเพื่อเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงานมากขึ้น, ตอบสนองความต้องการและทำให้ผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน พึงพอใจมากขึ้น, และเพื่อค้นหาโอกาสสร้างนวัตกรรม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
โอกาสต่างๆ ในการทำให้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผู้ป่วยมากขึ้นมีอะไรบ้าง	สร้างความตื่นตัวให้มีการปฏิบัติอย่างทั่วถึง
โอกาสสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมีอะไรบ้าง	ผู้นำให้การสนับสนุนเพื่อสร้างนวัตกรรมดังกล่าว
มีระบบในการประมวลผลความเห็นและเสียงสะท้อนของผู้ป่วยอย่างไร	สร้างความมั่นใจว่ามีระบบ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และส่งข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้อง

- (4) องค์กรปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้ทันความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริการสุขภาพ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
เสียงสะท้อนของผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับวิธีการรับฟังผู้รับบริการเป็นอย่างไร	นำข้อคิดเห็นมาพิจารณาปรับปรุงวิธีการรับฟัง

I-3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับผลงาน (PCF.2)

องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย / ผู้รับผลงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาความพึงพอใจและความร่วมมือ มีการประเมินและนำข้อมูลความพึงพอใจของผู้ป่วย / ผู้รับผลงานมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน.

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน

(1) องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย/ผู้รับผลงานเพื่อตอบสนองความต้องการ, เพื่อสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา, และเพื่อให้ได้รับความร่วมมือ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
สมมติเป็นผู้ป่วย หรือเดินตามหลังผู้ป่วยไปตามจุดบริการต่างๆ พิจารณาว่าผู้รับบริการมีความรู้สึกอย่างไรต่อปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ให้บริการ ณ จุดต่างๆ แสดงออกต่อตน	ทบทวนแนวทางปฏิบัติของผู้ให้บริการ ณ จุดต่างๆ ซึ่งง่ายต่อการปฏิบัติและส่งผลดีต่อการสร้างความสัมพันธ์
กลุ่มต่างๆ ที่ได้รับบริการหรือการสนับสนุนจากรพ. มีข้อเสนอแนะอย่างไรต่อความสัมพันธ์กับ รพ.	นำข้อเสนอแนะไปดำเนินการ
อะไรคือโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่	นำโอกาสไปดำเนินการ
ผู้ป่วยกลุ่มใดที่ต้องการความร่วมมือในการบำบัดรักษาสูงหรือมากกว่าที่เป็นอยู่	เรียนรู้จากผู้ป่วยกลุ่มดังกล่าวเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการเพิ่มความร่วมมือ
ปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นศรัทธาของผู้รับบริการมีอะไรบ้าง	ดำเนินการปรับปรุงตามปัจจัยดังกล่าว

(2) มีช่องทางสำหรับให้ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน ค้นหาข้อมูลข่าวสาร ขอรับบริการ และเสนอข้อร้องเรียน. องค์กรจัดทำข้อกำหนดที่พึงปฏิบัติสำหรับช่องทางการติดต่อแต่ละรูปแบบและสร้างความมั่นใจว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรทุกคนและในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง. มีการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบริการและคุณภาพบริการ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ช่องทางการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพและบริการของ รพ. มีอะไรบ้าง	ทบทวนประสิทธิภาพของช่องทางที่มีอยู่เดิม พิจารณาเพิ่มช่องทางการค้นหาข้อมูลทาง internet ซึ่งมีข้อมูลต่างๆ ที่ผู้รับบริการต้องการ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ช่องทางการให้บริการจาก รพ. มีอะไรบ้าง	ทบทวนประสิทธิภาพของช่องทางที่มีอยู่เดิม พิจารณาเพิ่มช่องทางการขอรับบริการด้วยระบบ นัด และช่องทางให้บริการต่างๆ เช่น การให้ คำปรึกษาทางโทรศัพท์ การให้บริการร่วมกับชุมชน ฯลฯ
ช่องทางการเสนอข้อร้องเรียนต่อ รพ. มีอะไรบ้าง	ทบทวนประสิทธิภาพของช่องทางที่มีอยู่เดิม พิจารณาเพิ่มช่องทางในการเสนอข้อร้องเรียนที่ สะดวก
มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพบริการต่อ สาธารณะอะไรบ้าง	ทบทวนว่าข้อมูลดังกล่าวมีส่วนช่วยให้ประชาชน เข้าใจระดับคุณภาพและความพยายามในการ พัฒนาคุณภาพของ รพ. เพิ่มขึ้นหรือไม่ มีความ สมดุลในข้อมูลด้านต่างๆ หรือไม่

- (3) องค์กรจัดการกับคำร้องเรียนของผู้ป่วย / ผู้รับผลงานเพื่อให้มีการแก้ไขอย่างได้ผลและทันเวลาที่. มีการรวบรวมและ
วิเคราะห์คำร้องเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผลการวิเคราะห์คำร้องเรียนของผู้รับบริการเป็น อย่างไร	นำมาจัดลำดับความสำคัญ สื่อสาร เพื่อให้มีการ ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งทบทวนการนำไป ตอบสนอง
ขั้นตอนใดบ้างที่ยังมีจุดอ่อนในระบบการจัดการกับ คำร้องเรียน ความรวดเร็วในการตอบสนองเป็น อย่างไร	ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบจัดการกับคำ ร้องเรียนตามผลการวิเคราะห์
อะไรคือคำร้องเรียนที่สะท้อนถึงจุดอ่อนในระบบ การดูแลผู้ป่วยของ รพ.	PCT นำคำร้องเรียนดังกล่าวมาพิจารณาปรับปรุง
อะไรคือคำร้องเรียนที่เกิดขึ้นซ้ำๆ และไม่มีแนวโน้ม ลดลง	ทีมนำเสนอสนับสนุนให้วิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบและ นำมาปรับปรุง

- (4) องค์กรปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์และช่องทางการติดต่อกับผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน ให้ทันกับความต้องการของ
ผู้เกี่ยวข้องและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริการสุขภาพ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร แนวโน้มของ	พิจารณาว่าจะปรับปรุงวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และช่องทางการติดต่อกับผู้รับบริการอย่างไร

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป ปัญหาสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ	

ข. การประเมินความพึงพอใจของผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน

(1) มีการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้ป่วย/ผู้รับผลงานและใช้ข้อมูลนี้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน.

วิธีการวัดผลเหมาะสมกับกลุ่มผู้ป่วย/ผู้รับผลงานแต่ละกลุ่ม และได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุง.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ข้อมูลสำคัญที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการมีอะไรบ้าง	ทบทวนว่ามีการตอบสนองอย่างไร ดำเนินการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

(2) มีการติดตามผลหลังการเข้ารับบริการจากผู้ป่วย / ผู้รับผลงานทันที เพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพบริการที่เป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุง.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ข้อมูลสำคัญที่ได้จากการติดตามผลหลังการเข้ารับบริการทันทีมีอะไรบ้าง	ทบทวนว่ามีการตอบสนองอย่างไร ดำเนินการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

(3) องค์กรปรับปรุงวิธีการประเมินความพึงพอใจให้ทันกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของบริการสุขภาพ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีโอกาสปรับปรุงวิธีการประเมินความพึงพอใจและการติดตามผลหลังเข้ารับบริการอะไรบ้าง	ปรับปรุงตามความเหมาะสม

I-3.3 สิทธิผู้ป่วย (PCF.3)

องค์กรตระหนักและให้การคุ้มครองสิทธิผู้ป่วย.

ก. คำประกาศสิทธิผู้ป่วย

(1) ผู้ป่วยได้รับการคุ้มครองตามคำประกาศสิทธิผู้ป่วยขององค์กรวิชาชีพและกระทรวงสาธารณสุข

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ในคำประกาศสิทธิผู้ป่วย 10 ประการ ที่องค์กรวิชาชีพและกระทรวงสาธารณสุขประกาศไว้ มีสิทธิผู้ป่วยด้านใดบ้างที่ยังไม่ชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ หรือยากลำบากในการปฏิบัติ	ร่วมกันจัดทำแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน
โอกาสที่ผู้รับบริการจะไม่ได้รับทราบข้อมูล หรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือได้รับข้อมูลในลักษณะที่ทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างไม่เหมาะสมมีอะไรบ้าง	ทีมที่เกี่ยวข้องร่วมกันวางแผนทางการให้ข้อมูลในสถานการณ์ดังกล่าวอย่างเหมาะสม

ข. กระบวนการคุ้มครองสิทธิผู้ป่วย

(1) องค์กรสร้างหลักประกันว่าผู้ปฏิบัติงานมีความตระหนักและทราบบทบาทของตนในการคุ้มครองสิทธิผู้ป่วย และมีระบบพร้อมที่จะตอบสนองเมื่อผู้ป่วยขอใช้สิทธิ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ความเชื่อและเจตคติที่ต้องการปลูกฝังให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องสิทธิผู้ป่วยคืออะไร	ประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อและเจตคติที่ต้องการเพียงใด จะปลูกฝังอย่างไร
การปฏิบัติงานง่าย ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ในชีวิตประจำวันในเรื่องสิทธิผู้ป่วยคืออะไรบ้าง	หาวิธีทำให้เป็นเรื่องง่าย เป็นเรื่องปกติ มีการสะท้อนกลับหรือแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ
การคุ้มครองสิทธิผู้ป่วยที่ต้องประสานงานกันหลายฝ่าย ต้องมีระบบหรือขั้นตอนมารองรับมีอะไรบ้าง	ออกแบบระบบให้พร้อมที่จะตอบสนอง

(2) ผู้ป่วยได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ในลักษณะที่เข้าใจได้ง่าย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้ป่วยนอกควรได้รับรู้สิทธิและหน้าที่ในเรื่องอะไรบ้าง	ประเมินระบบงาน การรับรู้ และนำไปปรับปรุง

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้ป่วยในควรได้รับรู้สิทธิและหน้าที่ในเรื่องอะไรบ้าง	ประเมินระบบงาน การรับรู้ และนำไปปรับปรุง
ผู้ป่วยผ่าตัดควรได้รับรู้สิทธิและหน้าที่ในเรื่องอะไรบ้าง	ประเมินระบบงาน การรับรู้ และนำไปปรับปรุง
ผู้ป่วยฉุกเฉินและครอบครัวควรได้รับรู้สิทธิในเรื่องอะไรบ้าง	ประเมินระบบงาน การรับรู้ และนำไปปรับปรุง

(3) มีการคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วยในทุกกิจกรรมของการดูแลผู้ป่วย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตามรอยผู้ป่วยตั้งแต่แรกรับไปตามจุดบริการต่าง ๆ และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของการให้บริการนั้น มีโอกาสอะไรบ้างที่จะละเมิดสิทธิผู้ป่วย	ประมวลผลข้อมูล จัดลำดับความสำคัญ มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการปรับปรุงและสร้างความเข้าใจ

(4) ผู้ป่วยได้รับการปกป้องจากการถูกทำร้ายด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
วิเคราะห์ว่าในสถานการณ์ใดบ้างที่ผู้ป่วยมีโอกาสถูกทำร้ายด้านร่างกาย เช่น ในผู้ป่วยจิตเวช ผู้ป่วยเด็ก	วางแนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันการทำร้ายผู้ป่วยในสถานการณ์ดังกล่าว
วิเคราะห์ว่าในสถานการณ์ใดบ้างที่ผู้ป่วยมีโอกาสถูกทำร้ายด้านจิตใจ เช่น การใช้คำพูดหรือการกระทำที่คุกคาม เป็นปรักษ์ ไม่เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ปิดโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็น การข่มขู่ การกักขัง	วางแนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันการทำร้ายผู้ป่วยในสถานการณ์ดังกล่าว
วิเคราะห์ว่าในสถานการณ์ใดบ้างที่ผู้ป่วยมีโอกาสถูกทำร้ายด้านสังคม เช่น การใช้คำพูดหรือการกระทำบางอย่างที่ทำให้ผู้ป่วยเกิดความอับอาย	วางแนวทางการปฏิบัติเพื่อป้องกันการทำร้ายผู้ป่วยในสถานการณ์ดังกล่าว

(5) ผู้ป่วยได้รับการดูแลด้วยความเคารพความเป็นส่วนตัว ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคล.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
โอกาสที่ผู้ป่วยจะไม่ได้รับการเคารพความเป็นส่วนตัว ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ค่านิยม และความเชื่อส่วนบุคคล จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ใดบ้าง เช่น การซักประวัติที่ OPD, การ expose ผู้ป่วยที่อยู่ในหอผู้ป่วยรวม, ค่านิยมและความเชื่อ	วางแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้การคุ้มครองสิทธิผู้ป่วยในโอกาสดังกล่าว

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตามประเพณี	

(6) องค์กรสร้างหลักประกันว่าผู้ป่วยที่มีปัญหาและความรุนแรงเหมือนกันจะได้รับการดูแลในลักษณะเดียวกัน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ทีมที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์สถานการณ์ต่างที่ผู้ป่วยที่มีปัญหาและความรุนแรงเหมือนกัน จะได้รับการดูแลรักษาที่แตกต่างกัน	ร่วมกันวางแนวทางปฏิบัติเพื่อลดความแตกต่างหรือการเลือกปฏิบัติ

ก. การดูแลผู้ป่วยที่มีความต้องการเฉพาะ

(1) ผู้ป่วยระยะสุดท้ายได้รับการดูแลด้วยความเคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์. การตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ การคงไว้ หรือการยุติการรักษาเพื่อยืดชีวิต เป็นไปอย่างสอดคล้องกับข้อบังคับหรือกฎหมาย ความเชื่อและวัฒนธรรม ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้ป่วยและครอบครัว.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
หอผู้ป่วยที่ต้องให้การดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้ายมีอะไรบ้าง	ส่งเสริมให้มีผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจการดูแลผู้ป่วยระยะสุดท้ายในหน่วยงานดังกล่าว, จัดสิ่งแวดล้อมและระบบการดูแลที่คำนึงถึงสิทธิและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ เพื่อให้ผู้ป่วยได้จากไปอย่างสงบ, ส่งเสริมให้ผู้ป่วยและครอบครัวได้อยู่ร่วมกันอย่างใกล้ชิดขณะที่ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม
ผู้ป่วยประเภทใดบ้างที่ไม่ควรเริ่มต้นกระบวนการรักษาเพื่อยืดชีวิต	วางแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเชื่อ วัฒนธรรม กฎหมาย และวิชาการ

(2) ผู้รับบริการที่เป็นเด็ก ผู้พิการ ผู้สูงอายุที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ ได้รับการคุ้มครองสิทธิอย่างเหมาะสม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้ป่วยเด็กทั่วไปควรได้รับการคุ้มครองสิทธิอะไรบ้างเป็นพิเศษ เช่น สถานที่ การป้องกันอันตราย เครื่องมือและยาเฉพาะ เจ้าหน้าที่	ส่งเสริมให้ผู้ป่วยเด็กได้รับการคุ้มครองอย่างเหมาะสม
ผู้ป่วยเด็กที่ควรได้รับการใส่ใจเป็นพิเศษมีอะไรบ้าง เช่น เด็กที่ป่วยหนัก เด็กที่มีความผิดปกติทางร่างกายหรือประสาทสัมผัส เด็กที่เรื้อรัง เด็กที่ไม่มีญาติมาเฝ้าดูแล	ส่งเสริมให้มีระบบการดูแลที่เหมาะสมสำหรับผู้ป่วยเด็กกลุ่มดังกล่าว

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ผู้ป่วยเด็กกลุ่มใดที่ควรเปิดโอกาสให้อยู่ร่วมกับพ่อแม่ขณะอยู่ใน รพ.	ส่งเสริมให้ผู้ป่วยเด็กดังกล่าวได้อยู่ร่วมกับพ่อแม่
ผู้ป่วยเด็กกลุ่มใดที่ต้องพิจารณาถึงการให้การศึกษาระหว่างที่อยู่ รพ.	ส่งเสริมให้ผู้ป่วยเด็กดังกล่าวได้รับการศึกษา
ผู้พิการ ผู้สูงอายุ และผู้ที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ มีโอกาสเกิดภาวะแทรกซ้อนอะไรบ้าง	วางระบบการดูแลเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าว

(3) มีการปฏิบัติต่อผู้ป่วยที่จำเป็นต้องแยก หรือผูกยึด อย่างเหมาะสม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีผู้ป่วยอะไรบ้างที่ได้รับการแยกหรือผูกยึด	วางระบบการดูแลโดยกำหนดข้อบ่งชี้ให้มีเหตุผลทางคลินิกที่สมควรหรือมีแนวทางในการใช้ทางเลือกทดแทน และติดตามเฝ้าระวังภาวะแทรกซ้อนอย่างเหมาะสม

I – 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

I-4.1 การวัดวิเคราะห์และปรับปรุงผลงานขององค์กร (MAK.1)

องค์กรจัดให้มีการวัดวิเคราะห์ปรับทิศทางทบทวนและปรับปรุงผลงานโดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร.

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
ตัวชี้วัดสำคัญใดบ้างที่ควรเทียบเคียงกับค่าเฉลี่ยขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	หาแหล่งข้อมูลที่จะเทียบเคียง และดำเนินการเปรียบเทียบ
ตัวชี้วัดสำคัญใดบ้างที่ควรเทียบเคียงกับค่า top quartile ขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน	หาแหล่งข้อมูลที่จะเทียบเคียง และดำเนินการเปรียบเทียบ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ตัวชี้วัดสำคัญใดบ้างที่ควรเทียบเคียงกับ top quartile ของระบบบริการ	หาแหล่งข้อมูลที่จะเทียบเคียง และดำเนินการเปรียบเทียบ

(3) องค์กรปรับปรุงระบบการวัดผลงานให้ทันกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องและทิศทางของบริการสุขภาพ, วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือไม่คาดคิด.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีโอกาที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อะไรบ้าง เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการสื่อสาร ปัญหาสุขภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ	พิจารณาว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร และควรปรับปรุงระบบการวัดผลอย่างไร

I-4.1 ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลงาน

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

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ในระดับหน่วยงาน ต้องการประเมินความสำเร็จ เรื่องอะไรบ้าง	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) ใดๆ หรือการประเมินในข้อ (1) ควรนำมาสู่การปรับปรุงกระบวนการอะไร

I-4.2 การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ ความรู้ (MAK.2)

องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร/ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน. องค์กรสร้างและจัดการสินทรัพย์ความรู้ของตนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร.

ก. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ

(1) ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับบุคลากร/ผู้บริหาร/ผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน/องค์กรภายนอกมีความพร้อมใช้งาน ื่อต่อการดูแลผู้ป่วย การบริหารจัดการ การตรวจสอบทางคลินิก การพัฒนาคุณภาพ การศึกษา และการวิจัย. แผนงานและการจัดการสารสนเทศมีความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้ดูแลผู้ป่วยได้ดีขึ้น ง่ายขึ้น มีอะไรบ้าง	นำความต้องการไปพัฒนาเพื่อให้มีข้อมูลพร้อมใช้
ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อการบริหารจัดการที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้นมีอะไรบ้าง	นำความต้องการไปพัฒนาเพื่อให้มีข้อมูลพร้อมใช้
ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อการตรวจสอบทางคลินิกและการพัฒนาคุณภาพมีอะไรบ้าง	นำความต้องการไปพัฒนาเพื่อให้มีข้อมูลพร้อมใช้
ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ควรได้รับการพัฒนาเพื่อการศึกษาและการวิจัยที่ดีขึ้น มีอะไรบ้าง	นำความต้องการไปพัฒนาเพื่อให้มีข้อมูลพร้อมใช้

(2) องค์กรสร้างความมั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ป้องกันไม่ให้ข้อมูลรั่วไหล และใช้งานง่าย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
จุดอ่อนของระบบฮาร์ดแวร์ที่ต้องปรับปรุงมีอะไรบ้าง	ดำเนินการอุดช่องโหว่ของระบบ
โอกาสที่ข้อมูลจะรั่วไหลมีได้อย่างไรบ้าง	ดำเนินการปรับปรุงเพื่อป้องกันการรั่วไหล
โอกาสที่จะทำให้ระบบสารสนเทศใช้งานได้ง่ายขึ้นมีอะไรบ้าง	ดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้ใช้งานง่าย

- (3) องค์กรสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
เหตุฉุกเฉินที่ไม่รุนแรงที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง เช่น ไฟฟ้าดับเป็นเวลานาน	วางแผนเพื่อให้สามารถใช้งานระบบสารสนเทศได้ในภาวะดังกล่าว
อุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง	วางแผนเพื่อให้สามารถกู้คืนระบบสารสนเทศกลับมาโดยเร็วที่สุด

- (4) องค์กรปรับปรุงกลไกการจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่พร้อมใช้ให้ทันกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ทิศทางของบริการสุขภาพ และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
เทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง	พิจารณาว่าจะนำเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปมาใช้ปรับปรุงระบบสารสนเทศอย่างไร
มีระบบที่ตรวจสอบความพร้อมใช้และการทันความต้องการใช้ของผู้เกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลาหรือไม่	สร้างระบบติดตามและตอบสนองความต้องการ

ข. การจัดการความรู้ขององค์กร

มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้: การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร, การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์จากผู้ป่วย/ผู้รับผลงาน และองค์กรภายนอก, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดีหรือที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การปฏิบัติ, การประมวลและนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์, และการนำหลักฐานทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับประสิทธิผลของวิธีการดูแลรักษามาประยุกต์ใช้.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ความรู้เชิงปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ รพ.มีอะไรบ้าง	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าว สรุปความรู้และทำให้อยู่ในระบบหรือสามารถนำมาใช้ได้ง่าย
มีความรู้อะไรที่จะเป็นประโยชน์หากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน
วิธีการอะไรที่ง่ายและเป็นไปได้ที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงานต่างๆ	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
แนวปฏิบัติทางคลินิกใดที่นำมาใช้แล้วยังมีการปฏิบัติตามไม่มากนัก	จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหาวิธีการในการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตาม
แนวปฏิบัติทางคลินิกใดที่สมควรนำมาใช้เพิ่มจากที่มีอยู่เพื่อให้ครอบคลุมโรคที่ให้การดูแลให้มากที่สุด	ทำ gap analysis วิเคราะห์โอกาสพัฒนา, ใช้แนวคิด Human Factors Engineering เพื่อออกแบบระบบงานให้สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติได้ง่าย, การตามรอยการปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดยเน้นความครอบคลุมกลุ่มผู้ป่วยที่สำคัญให้มากที่สุด และเชื่อมโยงกับการวัดผลทางด้านคลินิก
มีผู้ป่วยกลุ่มใดบ้างที่สมควรเชิญมาร่วมให้ข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงบริการ	จัดสนทนากลุ่มกับผู้ป่วย
มีเรื่องใดบ้างที่ควร benchmark กับองค์กรอื่นที่ทำได้ดี	เลือกองค์กรที่เหมาะสมและดำเนินการ

ก. คุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

- (1) องค์กรสร้างความมั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีความแม่นยำ เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และปลอดภัย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องสร้างความมั่นใจในถูกต้องแม่นยำมีอะไรบ้าง เช่น ตัวชี้วัด ข้อมูลประจำตัวผู้ป่วย	วางระบบตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจในความถูกต้องแม่นยำ

- (2) องค์กรสร้างความมั่นใจในการรักษาความลับของข้อมูลและสารสนเทศ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีข้อมูลและสารสนเทศอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเก็บรักษาเป็นความลับ	ตามรอยเพื่อสร้างความมั่นใจว่าในทุกขั้นตอนมีการจัดการที่จะรักษาความลับได้อย่างรัดกุม และปรับปรุงในจุดที่เป็นปัญหา

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
ตัวอย่างการเสริมพลังและให้อำนาจตัดสินใจที่ทำงานบ่อยๆ มีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี
ตัวอย่างการใช้ความคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมให้แก่ระบบงานมีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี
ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายในข้อคิดและวัฒนธรรมของบุคลากรมีอะไรบ้าง	ขยายผลให้ทำได้มากขึ้น สม่่าเสมอขึ้น ส่งเสริมให้ช่วยให้บุคลากรมีผลงานที่ดี

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

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

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- (1) ระบบการพัฒนาและเรียนรู้สำหรับบุคลากร พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ปัญหาในการปฏิบัติงานหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่พบบ่อยหรือรุนแรงมีอะไรบ้าง	นำประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็น learning need และดำเนินการพัฒนา
แผนกลยุทธ์ในเรื่องใดที่บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	นำประเด็นดังกล่าวมากำหนดเป็น learning need และดำเนินการพัฒนา
Core competency ขององค์กรคืออะไร	กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้องค์กรมี core competency ดังกล่าวอย่างแท้จริง
มีการนำผลของการเฝ้าติดตามและพัฒนาคุณภาพ/ความปลอดภัย มาสร้างการเรียนรู้ต่อยอดอย่างไร	วางแผนใช้ประโยชน์จากผลการเฝ้าติดตามและพัฒนาคุณภาพให้มากที่สุด และครอบคลุมบุคลากรให้มากที่สุด
มีการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องการสร้างเสริมสุขภาพอะไรบ้าง	เชื่อมโยงให้เกิดการปฏิบัติในชีวิตประจำวัน
เนื้อหาของ learning need ในรอบ 2-3 ปีที่ผ่านมา มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร	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. องค์กรมีการวางแผนสร้างผู้บริหารและผู้นำเพื่อสืบต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

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 และผลลัพธ์ของบริการสุขภาพหรือผลลัพธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ ในรอบสามปีที่ผ่านมาเป็นอย่างไร (ถ้ามี)	นำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงความผูกพันและผลลัพธ์การดำเนินงาน

I-5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (HRF.2)

องค์กรบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ องค์กรจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรมีสุขภาพดีและมีความปลอดภัย.

ก. ขีดความสามารถและความเพียงพอของบุคลากร

(1) องค์กรประเมินขีดความสามารถของบุคลากรและระดับกำลังคนที่ต้องการ. มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของบุคลากรและข้อกำหนดในกฎหมาย.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
แผนบุคลากรกำหนดอัตรากำลังและระดับความรู้ทักษะ ความสามารถของบุคลากรในสายงานต่างๆ ไว้อย่างไร	ทบทวนความสอดคล้องกับพันธกิจ, แผนยุทธศาสตร์, core competency ขององค์กร, ปัญหาการดูแลผู้ป่วย และทิศทางการพัฒนาในอนาคต
ข้อกำหนดตามกฎหมายในเรื่องคุณสมบัติของบุคลากรกับการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลผู้ป่วย ที่รพ.ต้องใส่ใจ มีอะไรบ้าง	ทำให้มั่นใจว่าการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบนั้นเป็นไปตามข้อกำหนดในกฎหมาย ทบทวนความเสี่ยงที่อาจมีการปฏิบัตินอกเหนือหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ
การปฏิบัติหน้าที่อะไรบ้างที่ผู้ปฏิบัติต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะหรือต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นการเฉพาะ (เช่น วิทยาลัยพยาบาล)	จัดทำคุณสมบัติสำหรับผู้ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว (ครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมและจำนวนผู้ป่วยหรือจำนวนชั่วโมงที่มีประสบการณ์ในการทำหน้าที่ดังกล่าว) และจัดระบบที่ทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้

(2) มีกระบวนการที่มีประสิทธิผลในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุลงตำแหน่ง และธำรงรักษาบุคลากรใหม่. มีการรวบรวมตรวจสอบ และประเมินคุณสมบัติของบุคลากรในด้านใบประกอบวิชาชีพ การศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์. องค์กรสร้างความมั่นใจว่าบุคลากรเป็นตัวแทนของความหลากหลายทางเชื้อชาติ วัฒนธรรม และความคิดอ่านของชุมชน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
รพ.ได้บุคลากรใหม่มาจากแหล่งใดบ้าง	ทบทวนประสิทธิผลของการสรรหา พิจารณาความเป็นไปได้ในแหล่งทางเลือกอื่นๆ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
รพ.มีเอกสารคุณสมบัติบุคลากรครบถ้วนเพียงใด	ตรวจสอบให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดไว้
รพ.มีความหลากหลายของบุคลากรในด้านใดบ้าง	ทบทวนว่าได้เปิดโอกาสให้ใช้ความหลากหลายในด้านข้อคิดและวัฒนธรรมของบุคลากรอย่างเต็มที่

(3) องค์กรบริหารและจัดระบบบุคลากรเพื่อ:

- ให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญพิเศษขององค์กร
- หนุนเสริมการมุ่งเน้นผู้ป่วย / ผู้รับผลงาน / การให้บริการสุขภาพ
- ให้ผลดำเนินการเป็นไปตามความคาดหวังหรือดีกว่า
- ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- คล่องตัวพอที่จะตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ความสำเร็จขององค์กรที่ต้องการคืออะไร	ออกแบบโครงสร้าง แรงจูงใจ เป้าหมาย การสื่อสาร การรายงานผล ให้เอื้อต่อความสำเร็จที่ต้องการ
Core competency (ความสามารถหลัก) ของ รพ. คืออะไร	จะจัดระบบบริหารบุคลากรเพื่อส่งเสริมและใช้ประโยชน์จาก core competency ของ รพ.
ลักษณะการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้ป่วยที่อยากเห็นคืออะไร	จัดระบบการทำงานของบุคลากรเพื่อให้ได้ลักษณะที่ต้องการเห็น
หากจะให้ระบบการทำงานตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อะไรคือความคล่องตัวหรือความยืดหยุ่นที่ต้องการ	ออกแบบระบบการทำงานให้มีความคล่องตัวหรือความยืดหยุ่นดังกล่าว

(4) องค์กรเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและความเพียงพอ. องค์กรบริหารบุคลากร ความต้องการของบุคลากรและความต้องการขององค์กรเพื่อให้อมั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง, เพื่อป้องกันการลดบุคลากร, และเพื่อลดผลกระทบจากการที่บุคลากรไม่เพียงพอ เมื่อมีความจำเป็น.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ขีดความสามารถที่บุคลากรควรมีเพิ่มขึ้นใน 3 ปีข้างหน้ามีอะไรบ้าง	วางแผนเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถดังกล่าว
จุดที่บุคลากรขาดแคลนมากที่สุดในปัจจุบันคืออะไร	ในระยะสั้น จัดระบบที่ทำให้มั่นใจว่าจะดูแลผู้ป่วยได้อย่างปลอดภัย, วางแผนสรรหาบุคลากรเพิ่มเติม

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
	หรือปรับระบบงานในระยะยาว
สาเหตุสำคัญที่จะทำให้บุคลากรลดลงในอนาคตมีอะไรบ้าง	ทำความเข้าใจกับความต้องการของบุคลากรและหาวิธีการป้องกันเชิงรุก

ข. บรรยากาศในการทำงาน

- (1) องค์กรสร้างความมั่นใจและดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้สถานที่ทำงานเอื้อต่อสุขภาพ ปลอดภัย และมีการป้องกันภัย. มีการกำหนดตัววัดผลงานและเป้าหมายการปรับปรุงสำหรับแต่ละประเด็นดังกล่าว. (นำไปประเมินรวมในหัวข้อ II-3.1 ก)

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
จุดเสี่ยงต่อสุขภาพและความปลอดภัยสำหรับบุคลากรมีอะไรบ้าง	กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และดำเนินการปรับปรุงให้เกิดความปลอดภัย

- (2) องค์กรให้การดูแลและเกื้อหนุนบุคลากรด้วยนโยบาย การจัดบริการ และสิทธิประโยชน์ ซึ่งปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความหลากหลายแต่ละกลุ่ม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
นโยบาย บริการ และสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรแต่ละกลุ่มต้องการคืออะไร	ดำเนินการตอบสนองตามความเป็นไปได้

ค. สุขภาพบุคลากร

- (1) บุคลากรมีส่วนร่วม เรียนรู้ ตัดสินใจ และปฏิบัติในการดูแลสุขภาพกาย ใจ สังคม ของตน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
พฤติกรรมสุขภาพสำคัญที่บุคลากรของ รพ.ควรปฏิบัติเป็นปกติประจำให้ได้คืออะไร	ออกแบบกิจกรรมและสร้างแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติ ส่งเสริมการใช้ศิลปะ ดนตรี งานอดิเรก เพื่อสุขภาพที่ดี
โรคหรือปัญหาสุขภาพของบุคลากรที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและการดูแลในระยะยาวมีอะไรบ้าง	ติดตามพฤติกรรมดูแลสุขภาพและผลลัพธ์ทางคลินิก ตั้งเป้าหมายผลลัพธ์ทางคลินิกของแต่ละคน จัดชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ

- (2) บุคลากรมีข้อตกลงร่วมกันในการเป็นแบบอย่างพฤติกรรมสุขภาพที่ดี และแบบอย่างวัฒนธรรมองค์กรในการส่งเสริมสุขภาพ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
------------------------	-------------------

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
โอกาสที่บุคลากรจะเป็นแบบอย่างพฤติกรรมสุขภาพที่ดีให้แก่สังคมมีอะไรบ้าง	ส่งเสริมให้บุคลากรใช้โอกาสดังกล่าว และทำข้อตกลงในบุคลากรทั้งองค์กรที่จะมีพฤติกรรมสุขภาพที่เป็นแบบอย่างที่ดี ละเว้นจากพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่ดี

- (3) องค์กรประเมินและจัดการความเสี่ยงต่อสุขภาพที่สำคัญอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะการติดเชื้อวัณโรค วัณโรคดื้อยาต้านจุลชีพ และ HIV จากผู้ป่วย, เชื้อฉวยหรือของมีคมบาด, สารเคมีในห้องปฏิบัติการ, ก๊าซดมสลบ และยาเคมีบำบัด.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
โอกาสเกิดอุบัติเหตุหรือเจ็บป่วยจากการทำงานของบุคลากรที่สำคัญมีอะไรบ้าง	ทบทวนประเมินความรัดกุมและผลลัพธ์ของมาตรการป้องกันที่ใช้อยู่ ตอบสนองอย่างเหมาะสม

- (4) บุคลากรทุกคนได้รับการประเมินสุขภาพแรกเข้าทำงาน และมีข้อมูลสุขภาพพื้นฐาน ได้แก่ การตรวจสุขภาพทั่วไป ประวัติการได้รับภูมิคุ้มกัน ประวัติการเจ็บป่วยและอุบัติเหตุ รวมทั้งพฤติกรรมสุขภาพส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตรวจสุขภาพตามความเสี่ยงของหน่วยงานที่จะเข้าทำงาน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานที่มีผลต่อสุขภาพของบุคลากร หรือต้องตรวจสุขภาพบุคลากรก่อนปฏิบัติงานในหน่วยงานดังกล่าวมีอะไรบ้าง	ตรวจสุขภาพเพิ่มเติมตามความจำเป็นของหน่วยงานที่จะเข้าทำงาน

- (5) บุคลากรได้รับการตรวจสุขภาพเป็นระยะเพื่อประเมินการเจ็บป่วยเนื่องมาจากการทำงาน รวมทั้งการติดเชื้อ ซึ่งอาจจะมีผลต่อการดูแลผู้ป่วยและบุคลากรอื่นๆ ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อันตรายและการเจ็บป่วยจากการทำงานที่สำคัญมีอะไรบ้าง พิจารณาโดยสัมพันธ์กับลักษณะงานที่รับผิดชอบ	จัดระบบการตรวจสุขภาพและการเฝ้าระวังตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

- (6) บุคลากรได้รับภูมิคุ้มกันโรคติดต่ออย่างเหมาะสม.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
บุคลากรแต่ละกลุ่มควรได้รับภูมิคุ้มกันอะไรบ้าง	ทบทวนความครอบคลุมของการได้รับภูมิคุ้มกันในบุคลากรแต่ละกลุ่ม และให้ภูมิคุ้มกันเพิ่มให้ครบ

(7)บุคลากรที่เจ็บป่วยหรือบาดเจ็บจากการทำงานได้รับการประเมินและดูแลอย่างเหมาะสม. องค์กรจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติสำหรับทั้งการประเมินโอกาสแพร่กระจายเชื้อ ช้อบ่งชี้ในการจำกัดการปฏิบัติหน้าที่ และการดูแลบุคลากรที่สัมผัสเชื้อซึ่งครอบคลุมถึงการให้ภูมิคุ้มกันและการจำกัดการปฏิบัติงาน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
การเจ็บป่วยหรือบาดเจ็บจากการทำงานที่เคยเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง	สัมภาษณ์ผู้ที่เจ็บป่วยหรือบาดเจ็บว่าได้รับการดูแลอย่างไร มีข้อเสนอแนะอะไร นำไปปรับปรุง
การเจ็บป่วยหรือบาดเจ็บที่มีโอกาสเกิดขึ้น แม้ยังไม่เคยเกิด มีอะไรบ้าง	ทบทวนระบบที่วางไว้ว่ามีความเหมาะสม เป็นไปตามข้อเสนอแนะทางวิชาการเพียงใด

I-6.1 การออกแบบระบบงาน

องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตนออกแบบระบบงานและกระบวนการสำคัญเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่นๆ, พร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน, และบรรลุความสำเร็จขององค์กร.

ก. ความเชี่ยวชาญพิเศษ/สมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กร

(1) องค์กรกำหนดงานที่เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษของตน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพันธกิจ สิ่งแวดล้อม และแผนปฏิบัติการ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
พันธกิจขององค์กรคืออะไร	ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้พันธกิจนั้นสำเร็จอย่างยั่งยืนคืออะไร วางแผนพัฒนาให้เก่งขึ้น ใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น
สภาพแวดล้อมที่มีความเฉพาะสำหรับองค์กรคืออะไร	ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อตอบสนองกับความเฉพาะดังกล่าวคืออะไร วางแผนพัฒนาให้เก่งขึ้น 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 โดยใช้ข้อมูลจากผู้ประกอบการวิชาชีพ ผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่นๆ ผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมงานจากภายนอก. (นำเสนอข้อกำหนด / ความคาดหวังที่สำคัญ)
- (3) องค์กรออกแบบและสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนด/ความคาดหวังสำคัญข้างต้น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ป่วย หลักฐานทางวิชาการ มาตรฐานวิชาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กร โอกาสที่จะต้องปรับเปลี่ยน ผลลัพธ์สุขภาพที่ดีขึ้น รอบเวลา ผลผลิตภาพ 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, ซักซ้อมความเข้าใจ/ฝึกซ้อม, ประเมินความพร้อมในการรองรับภัยพิบัติ/ภาวะฉุกเฉินดังกล่าว
ภาวะที่ต้องให้บริการมากขึ้นอย่างฉับพลันมีอะไรบ้างเช่น การระบาดของโรคติดต่อ อุบัติเหตุ	วางแผนเตรียมความพร้อมของสถานที่ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การสื่อสาร ระบบงาน, ซักซ้อมความ

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
หมู่ การเจ็บป่วยจากภัยธรรมชาติ	เข้าใจ/ฝึกซ้อม, ประเมินความพร้อมในการรองรับ การเพิ่มขึ้นของบริการและความพร้อมในการ ให้บริการอย่างต่อเนื่องแม้ในยามเกิดเหตุฉุกเฉิน

I-6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรนำกระบวนการทำงานสำคัญไปปฏิบัติบริหารจัดการและปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวเพื่อส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้ป่วย / ผู้รับผลงานอื่นและเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร.

ก. การจัดการกระบวนการทำงาน

(1) องค์กรนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไว้ไปปฏิบัติ และสร้างความมั่นใจว่าจะจะเป็นไปตามข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ (บรรลุคุณลักษณะที่คาดหวัง). มีการนำข้อมูลจากผู้ป่วย ผู้รับผลงานอื่น ผู้ส่งมอบ และผู้ร่วมงานจากภายนอกมาใช้ในการจัดการกระบวนการดังกล่าว. องค์กรใช้ตัวชี้วัดผลงานสำคัญ และตัวชี้วัดระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
กระบวนการสำคัญที่ควรมีระบบควบคุมกำกับที่ชัดเจนมีอะไรบ้าง	สร้างความมั่นใจว่ามีระบบควบคุมกำกับและตัวชี้วัดเพื่อให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดสำคัญของกระบวนการ
การปฏิบัติในเรื่องใดบ้างที่ควรมีการประเมินความเข้าใจของบุคลากร	ดำเนินการประเมิน สร้างระบบสื่อสาร/แหล่งข้อมูลสนับสนุนที่เหมาะสม
การปฏิบัติในเรื่องใดบ้างที่ควรมีการประเมินการปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ (compliance)	ดำเนินการประเมิน สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ
ข้อมูลหรือ feedback จากผู้ป่วยที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตามกระบวนการที่ออกแบบไว้มีอะไรบ้าง	วางระบบรับรู้ข้อมูลดังกล่าวและนำมาใช้ประโยชน์
ข้อมูลหรือ feedback จากผู้รับผลงานอื่นที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตามกระบวนการที่ออกแบบไว้มีอะไรบ้าง	วางระบบรับรู้ข้อมูลดังกล่าวและนำมาใช้ประโยชน์
ข้อมูลหรือ feedback จากผู้ส่งมอบที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตามกระบวนการที่ออกแบบไว้มีอะไรบ้าง	วางระบบรับรู้ข้อมูลดังกล่าวและนำมาใช้ประโยชน์
ข้อมูลหรือ feedback จากผู้ร่วมงานจากภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตามกระบวนการที่ออกแบบไว้มีอะไรบ้าง	วางระบบรับรู้ข้อมูลดังกล่าวและนำมาใช้ประโยชน์

- (2) มีการพิจารณาความคาดหวังของผู้ป่วย. มีการอธิบายกระบวนการบริการสุขภาพและผลลัพธ์ที่น่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ผู้ป่วยมีความคาดหวังที่สามารถตอบสนองได้. ผู้ป่วยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและนำความสมัครใจ (preference) ของผู้ป่วยมาพิจารณาในการให้บริการ.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
อะไรคือความคาดหวังของผู้ป่วยที่มักจะเกินความเป็นจริงที่องค์กรจะตอบสนองได้	วางแนวทางสื่อสารกับผู้ป่วยเพื่อให้ผู้ป่วยมีความคาดหวังที่สอดคล้องกับความเป็นจริง
การมีส่วนร่วมตัดสินใจของผู้ป่วยและครอบครัวทำได้ดีในเรื่องใด ควรปรับปรุงในเรื่องใด	นำบทเรียนในเรื่องที่ทำได้ดีมาขยายผลในเรื่องที่ควรปรับปรุง

- (3) องค์กรพยายามที่ลดค่าใช้จ่ายโดยรวมในการตรวจสอบ ป้องกันการต้องทำงานซ้ำและความผิดพลาด.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
การตรวจสอบที่ใช้เวลาและทรัพยากรค่อนข้างมาก มีอะไรบ้าง	หาทางลดการตรวจสอบดังกล่าวด้วยการออกแบบระบบให้เกิดคุณภาพแต่เริ่มแรก
การทำงานซ้ำที่เกิดขึ้นบ่อยๆ มีอะไรบ้าง	หาทางลดการทำงานซ้ำโดยการออกแบบระบบงานที่ดีและติดตามแนวโน้ม
ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยๆ มีอะไรบ้าง	หาทางป้องกันความผิดพลาดและติดตามแนวโน้ม

ข. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

องค์กรปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวน ยกกระดานจัดการบริการสุขภาพและผลลัพธ์สุขภาพ และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและทิศทางด้านบริการสุขภาพที่เปลี่ยนแปลงไป. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการปรับปรุงและบทเรียนระหว่างหน่วยงานและกระบวนการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร.

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
มีความสูญเปล่าสำคัญในระบบงานขององค์กรอะไรบ้าง (DOWNTIME) เช่น waiting, patient flow, inventory, excessive processing, transportation & motion, การสูญหายหรือทำซ้ำ	นำแนวคิด Lean มาปรับปรุงเพื่อขจัดความสูญเปล่า
มีโอกาสมี่จะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการบริการสุขภาพไปจากเดิมอะไรบ้าง เช่น จากบริการผู้ป่วยในเป็นบริการผู้ป่วยนอก จากบริการที่โรงพยาบาลเป็นบริการที่บ้าน การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ (เช่น ระบบ IT และการสื่อสาร)	ทดลองปรับเปลี่ยนในขอบเขตเล็กๆ แล้วขยายผล

คำถามเพื่อตรวจสอบตนเอง	ดำเนินการปรับปรุง
<p>พิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่อาจทำให้เห็นโอกาสปรับปรุงกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ เช่น ผลลัพธ์ สุขภาพที่ต้องการ ความปลอดภัยและการบริหาร ความเสี่ยง หลักฐานทางวิชาการ มาตรฐานวิชาชีพ เทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์กรความทันเวลา การเข้าถึง การประสานงาน ความต่อเนื่องของการดูแล การมีส่วนร่วมของผู้ป่วยในการตัดสินใจ ความคาดหวังที่หลากหลาย ความเพียงพอหรือขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะที่จำเป็น</p>	<p>ทดลองปรับเปลี่ยนในขอบเขตเล็กๆ แล้วขยายผล</p>
<p>มีบทเรียนของการพัฒนาอะไรบ้างที่สมควรแบ่งปันให้ผู้อื่นได้ทราบ</p>	<p>จัดเวทีเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดระบบคัดเลือกผลงานที่สามารถขยายผลไปใช้ได้ และสร้างกลไกเพื่อให้เกิดการขยายผลไปใช้ทั่วทั้งรพ.</p>