



## Feedback Report

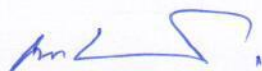
ปีการศึกษา 2561

ตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ระดับส่วนงานสนับสนุนวิชาการ (AS-EdPEX)

ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

วันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2562

กรรมการประเมินคุณภาพ  
ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษักร พันตำรวจโท นภดล ทองนพเนื้อ)

## สารบัญ

	หน้า
กรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ	2
วัตถุประสงค์ และการดำเนินการให้ข้อมูลป้อนกลับ	4
การให้ข้อมูลป้อนกลับ	4
ภาคผนวก	6
ภาพกิจกรรม	16

## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ทุกส่วนงานสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับแนวทางการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

### การดำเนินการให้ข้อมูลป้อนกลับ

1. การเตรียมการและวางแผนกับกรรมการร่วมก่อนลงพื้นที่ให้ข้อเสนอแนะ
2. ศึกษาข้อมูลการรายงานตนเอง และ/หรือรายงานผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของผู้ประเมินในปีที่ผ่านมา
3. ให้ข้อเสนอแนะแก่ส่วนงานเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาองค์กร

### การให้ข้อมูลป้อนกลับ

การตรวจประเมิน EdPEx ประจำปีการของศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน ได้ดำเนินการ ดังนี้

- ก. ติดตามการปรับปรุงของศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน ตามที่ได้เสนอแนะไว้ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์ โดยเฉพาะ 7.1 ให้ครอบคลุมการบริการ การมีส่วนร่วมในการผลิตบัณฑิต ประเภทต่าง ๆ และการดำเนินการวิจัย การปรับปรุงในหมวด 3 เสี่ยงของลูกค้า และการปรับปรุงหมวด 6 เรื่องการให้บริการผู้ป่วยให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน ได้ดำเนินการปรับปรุงในทั้ง 3 ประเด็นใหญ่ ๆ ได้ดี รวมทั้งได้ปรับปรุงการวัดค่าและตัวชี้วัดต่าง ๆ หลายประการ
- ข. ได้ประเมิน Maturity ของศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน โดยใช้หลักกว้าง ๆ ตามเกณฑ์ Malcom Baldrige พบว่า ยังอยู่ใน Early development ระยะปลาย ๆ หากมีการประเมินตนเองอย่างดี และรายงานประเมินตนเองที่ชี้ให้เห็นความเป็นระบบมากขึ้น Maturity ขณะนี้น่าจะมีคะแนนรวมเกิน 250 เนื่องจากมีความดีที่หมวด 1, 2 และผลลัพธ์ในหมวด 7 ที่เริ่มดี หากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในเชิงการทำงานที่มีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งรวบรวมผลลัพธ์ที่ดีขึ้น น่าจะขยับสู่ระดับ Early Result ซึ่งเกิน 270 คะแนนได้ และอาจขึ้นถึงคะแนน 300 ได้ในปีนี้อันพบว่า ผู้นำระดับสูงมีความเข้าใจในเกณฑ์ที่ดีและมีความมุ่งมั่น เอาใจใส่เพื่อให้องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างแท้จริง
- ค. เพื่อให้การทำงานเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ทำความเข้าใจกับศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน ในเรื่องความหมาย เจตนารมณ์และสาระสำคัญของเกณฑ์มากขึ้น ในเรื่องของโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน การระบุดลาดและผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนขึ้น การระบุนโยบายเปลี่ยนแปลง ความท้าทายสมรรถนะหลัก และความได้เปรียบที่ชัดเจนขึ้น เพื่อนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ นอกจากนี้ได้ทำความเข้าใจ ละเอียดในหมวด 1, 2, 3, 4, 5 และ 6 เพิ่มเติม

- ง. ได้ให้ข้อเสนอแนะหลายประเด็น โดยเฉพาะการจัดระบบตอบสนองข้อกำหนดพื้นฐานในทุกหมวดที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1 - 6) และการทำให้ระบบเหล่านั้นมีประสิทธิภาพในลักษณะการออกแบบย้อนกลับเอาผลลัพธ์หรือสิ่งที่ต้องการเป็นตัวตั้ง (Backward design) ซึ่งรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก (ที่เกิดจากการบันทึกการสนทนา)
- จ. ได้ให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการขับเคลื่อนการใช้ EdPEx หรือ TQA โดยการอบรมผู้ประเมินภายใน จัดการประเมินภายในประจำปี ทำข้อเสนอแนะจากผู้ประเมินภายใน ทำแผนปรับปรุงองค์กรจากข้อเสนอแนะ และจัดทำรายงานประเมินตนเองเพื่อให้เกิดการตรวจประเมินจากมหาวิทยาลัย หรือจากผู้ประเมินของ TQA ซึ่งขณะนี้ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุฯ ชลประทาน แสดงให้เป็นถึงศักยภาพที่จะส่งประกวด TQA ได้หลังจากการปรับปรุงในรอบหน้า

## ภาคผนวก

ขอบคุณข้อมูลจากฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุฯ ชลประทาน

### ทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เดิมหลักการทำงานวงจรปกติทั่วไปก็ใช้ PDCA แต่กระบวนการใหญ่ๆที่สำคัญที่ได้นำมาปรับปรุงและประเมินตนเองอีกครั้งจากนั้นทำแผนพัฒนาปรับปรุงใหม่หมุนเรื่อยๆแล้วดูว่าผลลัพธ์เราดีแล้วหรือยังดีกว่านี้ ต้องทำยังไง เพื่อให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้นการทำงานของ เกณฑ์ต้องการให้สอดคล้องและบูรณาการกันทุกหมวดโดยใช้ Concept Total Quality Management (TQM) โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของ Malcolm Baldrige

องค์กรแห่งความเป็นเลิศมี 3 ระดับระดับสูงเรียกว่า High Performance Organization คือ ผลลัพธ์ในหมวด 7 ดีเกิดจากกระบวนการในหมวด 6 และหมวดอื่นๆดี การที่หมวด 6 และหมวดอื่นๆดีต้องมีหมวด 1 กำกับ ดูแล สนับสนุน ทำให้บรรลุทิศทางในอนาคตที่วางไว้ จะให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แต่สิ่งสำคัญของเกณฑ์ไม่ได้มุ่งเน้นที่ High Performance Organization เป็นหลักแต่อยากให้องค์กรอยู่ด้วยค่านิยม เป็นรูปแบบองค์กรที่มีความดีที่สังคมขาดไม่ได้ มีคุณค่าอยู่ในตัวองค์กร เป็นระดับ Precise Organization

### สรุปข้อเสนอแนะ OP โครงร่างองค์กร

#### 1. ลักษณะองค์กร

- Core Business ของ ศปชคือ การบริการด้านสุขภาพ และมีอีก 2 พันธกิจที่ต้องทำคือด้านการวิจัย และด้านการเรียนการสอนซึ่งต้องนำทั้ง 3 ด้านมาบูรณาการกัน โดยบริการสุขภาพผู้มารับบริการและทำวิจัยผู้มารับบริการเพื่อนำไปต่อยอดให้กับการเรียนการสอน
- ส่วนผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนไม่ควรวัดเด็กจบซึ่งเป็นข้อมูลของคณะแพทยศาสตร์ มศว แต่ควรประเมินนิสิตด้วยการฝึกทักษะทางการแพทย์ (Clinical Training)
- ควรเสนอผลลัพธ์ใน 4 ศูนย์ความเป็นเลิศ (Excellent Center) 4 ศูนย์เชี่ยวชาญ (Expertise Center)
- ควรเสนอผลลัพธ์ในด้านการรักษาพยาบาลที่ต่อมาตรฐาน HA ระดับต้น (Primary Care) ผลลัพธ์ระดับกลาง (Secondary Care) และผลลัพธ์ระดับสูง (Tertiary Care)
- การวิจัยเป็นด้านที่สำคัญเพื่อให้เกิดการรักษาพยาบาลที่ถูกต้องแม่นยำทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดีให้กับการเรียนการสอน เมื่อเป็นเช่นนั้นวิจัยของ ศปช ที่เสนอเมื่อตีพิมพ์เป็นผลพลอยได้ วิจัย ศปช เป็นสถานที่ต้องการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ
- ขอเสนอให้ ศปช concentrate ตัวชี้วัดด้านบริการสุขภาพเป็นหลัก ตัวชี้วัดด้านวิจัยขอเสนอให้สร้างองค์ความรู้ใหม่เอาองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการรักษาพยาบาล ซึ่ง 4 ศูนย์ความเป็นเลิศ (Excellent Center) 4 ศูนย์เชี่ยวชาญ (Expertise Center) ควรมีวิจัยที่เกิดเป็นความรู้ใหม่เพื่อเชื่อมโยงกลุ่มโรคสำคัญ วิจัยสถานพยาบาลต้องเป็นสิ่งที่เรียกว่า How to ทำอย่างไรจึงจะเกิด ท่านต้องเก็บข้อมูลโดยละเอียดแม้จะน้อยประมาณ 50 ราย แต่สามารถทำแล้วตอบ How to ได้ถือว่าเป็นการวิจัยลักษณะ complete of servention (การบริการที่สมบูรณ์)

## 2. สถานการณ์ขององค์กร

### ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

#### 2. การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

การเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันในอนาคต มีปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกซึ่ง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือ

#### ภายนอก

##### 1. ลดเงินงบประมาณลดลง

2. เปลี่ยนกระทรวงใหม่เป็นกระทรวงอุดมศึกษาและวิทยาศาสตร์ซึ่งจะทำให้เราได้รับงบประมาณน้อยลงเพราะมีหน่วยงานเยอะในการแบ่งเงินงบประมาณ ท่าน ผอ.เห็นแล้วว่าเอาเงินประมาณมาจัดการก่อนแล้วจะไม่แตะเรื่องงบประมาณแผ่นดินอีกนานเลย

#### ภายใน

1. องค์กรของเรายอมรับเลยว่าภายในมีความสำคัญระบบส่วนใหญ่ภายในยังเป็นระบบเดิมกำลังนำระบบคิดระบบนัดมาใช้แต่ก็ยังไม่เกิด ถ้ามองรอบข้างจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูงแปลว่าเริ่มมีการแบ่งแย่งผู้รับบริการกัน ภายในซึ่งในอนาคตอันใกล้เราต้องเพิ่มผู้รับบริการใหม่โดยนำระบบนัดระบบคิวเข้ามา รอประมาณ 5 เดือนเป็นการปรับ Internal process ครั้งใหญ่

2. ร่วมมือกับเอกชนมาบริหารจัดการภายในองค์กร ผอ.วิเคราะห์แล้วผมไม่สามารถตั้งศูนย์การดูแลผู้ป่วยโรคหัวใจได้ด้วยตัวเองต้องร่วมมือกับเอกชนเข้ามาบริหารจัดการภายในโรงพยาบาลมีศูนย์หัวใจ

3. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริษัทจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในปีี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารคน และลดต้นทุนให้โรงพยาบาล

ขอเสนอให้ ผอ.เอาสิ่งที่เสนอมานี้ไปใส่ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ด้วย ต้องนำไปใส่ถ้าท่านไม่ใส่สถาบันเพิ่มส่งกรรมการมาแล้วมาดูทิศทางของท่านธรรมดาเป็นเรื่องของการพัฒนาทั่วไปแต่เค้าต้องการสิ่งที่กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ต้องมี

กระบวนการรักษาพยาบาลอาจจะพลิกโฉมไปเยอะ ตอน 1-3 การแบ่ง Segment กับลูกค้ากลุ่มใหม่ ตอนนี้อยู่แค่คนไข้เก่าและวางแผนดูแลลูกค้าในอนาคต

ขอเสนอการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ต่างๆให้ใส่ในแผน (SAR P.12)

ขอเสนอให้การเปิดตลาดลูกค้าใหม่ควรอยู่ในแผนตั้งแต่ต้น แล้วผลลัพธ์จะไปอยู่ 7.4

เรื่องเครือข่าย ขณะนี้ได้ร่วมกับกรมชลประทาน วัดชลประทานรังสฤษฎ์วางแผนร่วมกันทำวิจัยร่วมกับเทศบาลเพื่อเชื่อมโยงกับภาพในอนาคตที่มีผู้สูงอายุ หรือผู้ป่วยติดเตียงที่บ้าน เป็นพันธมิตรกับสำนักงานกบินแบ่งรัฐบาล เรื่องการบริจาค และร่วมมือกับโรงเรียนชลประทานวิทยา เพื่อสร้างพยาบาลใหม่ที่ขณะนี้กำลังขาดแคลนอยู่

เรื่องที่กล่าวมาให้ให้นำใส่แผนและทำงานให้เป็นระบบต้องมีการติดตามทุกเดือน ทุกไตรมาส

ความได้เปรียบ advantage ภายในคือการส่งแพทย์ไปเรียนต่อตอนนี้มีเครื่องมือเครื่องมือมาใหม่โดยแผนกตาเราจะสร้างความเป็น excellent ต้องสร้าง *เบนเนอริ* ให้เกิดขึ้นเราอาจจะต้องการให้บริการตัวใดตัวหนึ่งให้โดดเด่นเป็นที่จดจำเช่นสาขาจักษุเราติดตลาดมานานแล้วและจะมี

เครื่องมือมาลงครบวงจรเป็นศูนย์เลิศแห่งเดียวในจังหวัดนนทบุรีเมื่อตรงนี้สำเร็จก็จะดูผลลัพธ์ที่ดีของ excellent ด้านอื่น

- ขอเสนอให้ท่านเขียนเรื่องเหล่านี้ลงในเล่ม SAR ด้วย
- ถ้าจะส่ง SAR ปี 63 ต้องวิเคราะห์และประเมินตนเองอย่างจริงจังก่อนที่จะส่งแล้วเมื่อเจอโอกาสในการพัฒนา (OFI) แล้วนำมาจัดทำแผน

### สรุป หมวด 1 การนำองค์กร

เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร. นอกจากนี้เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนของบุคคล

#### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงในที่นี้หมายถึงทีมบริหารทำให้เกิดการชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืนเดินไปข้างหน้าและดูแลข้างหลังอย่างไรด้วย ส่วน Good Governance คือการบริหารทั้ง 3 ด้าน 1.ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ 2.ด้านการมีส่วนร่วมทุกส่วนทั้งหัวหน้างานระดับกลาง ระดับต้น ตรวจสอบได้ประเด็นสำคัญคือการมีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ กรรมการบริหารเห็นอย่างไรทีมบริหารก็เห็นเช่นนั้น 3. การกำกับติดตาม จะเป็นตามสายบังคับบัญชาและยึดหลักตามหลักกฎหมายทีมงานต้องปลอดภัยไม่โดนฟ้องร้อง

- ขอเสนอให้ท่านทำตามระบบเพราะจะไม่มีใครซักถามท่านแบบนี้ให้ตอบความเป็นระบบ
- เพื่อให้เกิดการปกครองที่ดี เพื่อให้เกิด Good Governance คืออะไรตอบเป็นระบบดังนี้

ขั้นตอนใหญ่คือ

1. การทำให้มีส่วนร่วม
2. มีความรับผิดชอบต่อทุกระดับ
3. ทำให้เกิดความโปร่งใส
4. กำกับติดตาม

ดึงออกมาเป็นระบบ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมทุกคนมีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส ตรวจสอบ ใช้ DRMP ได้ เราเรียกตัวชี้วัดแบบนี้ว่า (ranking indicator)

ผลลัพธ์ของธรรมาภิบาลคืออะไร

1. การทำการให้มีส่วนร่วม วัดที่จำนวนคนที่เข้ามามีส่วนร่วม
2. มีความรับผิดชอบต่อทุกระดับ วัดที่ผลความรับผิดชอบต่อผลการประเมินผู้บริหาร
3. ทำให้เกิดความโปร่งใส วัดจากการตรวจสอบภายนอก ภายใน หรือ จำนวนครั้งของการเสนอเรื่องภายใน

4. กำกับติดตาม วัดจากคนภายในองค์กรมีความเชื่อมั่นเชื่อถือ ต้องเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงาน ไม่ใช่กิจกรรมย่อยๆ

ถ้าจะให้คนมีส่วนร่วมกิจกรรมดังกล่าวคืออะไร มีการสื่อสาร มีเวที วัดผลได้ไหม วัดได้เราเรียกตัวชี้วัดแบบนี้ว่า (Leading Indicator)

- คำถามผู้บริหารระดับสูงท่านนำองค์กรอย่างเป็นระบบใหม่ ต้องตอบ basic ให้ครบทุกหมวดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบจะเป็นการทำงาน
- ระบบในที่นี้จะนำองค์กรได้ดีต้องมี Function หลักๆอะไรบ้าง



1. ทุกครั้งที่จะทำแผนต้องวิเคราะห์สถานการณ์อันไหนมีปัญหาควรแก้ไขก่อน
  2. กำหนดจุดเน้น จุดเน้นระยะยาวคือวิสัยทัศน์ จุดเน้นระยะสั้นคือสิ่งที่ต้องแก้ไขทันที
  3. การจัดทำแผนองค์กร
  4. ต้องสื่อสาร ผลักดัน และใช้ค่านิยมองค์กรให้การปรับปรุงขับเคลื่อน
  5. ตามและประเมินผล ตาม PDCA รูปแบบที่เราทำเชิงระบบ
- ต้องร้อยเรียงเชิงระบบออกมาเพื่อ Define ให้คนอื่นเห็นขณะนี้ท่าน ผอ.ได้ทำให้เห็นแล้วนี่คือ basic ผลของการนำองค์กรเหล่านี้แต่การลงไปตอบ Overall ทันที แต่เกณฑ์นี้เป็น Framework จากการนำองค์กรที่ดีทำให้เกิดผลอะไรคะ ถามเรื่องการสื่อสารก็ตอบการสื่อสารอย่างเดียวเลย
- ต้องไปดู 7.4 เจตจำนง เจตจำนงหัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดีการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรมซึ่งทำให้บรรลุด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ส่วนของระบบการนำองค์กร

## 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

การกำกับดูแลองค์กร

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติอย่างมีจริยธรรม

ความรับผิดชอบต่อสังคม

(ทำในเชิงระบบเหมือนอธิบายตัวอย่าง 1.1)

## สรุป หมวด 2 กลยุทธ์

เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร  
สิ่งที่ต้องทำ

1. จัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. จัดทำแผนปฏิบัติการ
3. นำไปปฏิบัติ
4. ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป
5. วัดผลความสำเร็จ

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

สาระสำคัญไม่ได้อยู่ที่การจัดทำกลยุทธ์ แต่อยู่ที่การได้มาซึ่งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (อาจใช้คำว่า Initiative/ Direction/ Business plan) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องการให้เกิดในอนาคต ต้องการให้ได้มาในอนาคตเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทำให้องค์กรเดินไปตามทิศทางที่ต้องการ

ขณะนี้ ศบช มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ใหญ่ๆ อยู่ 4 ประเด็น ค่อนข้างหนักไปที่การพัฒนา ซึ่งไม่ได้หมายความว่าไม่ดี เพราะถึงอย่างไรองค์กรก็ต้องพัฒนาคุณภาพการบริการ พัฒนาคอนเพียงแต่ว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อยากให้ให้นำสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นจริงๆ ในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของลูกค้าใหม่ การใช้ประโยชน์จากคู่ร่วมมือที่ดี เอามาใส่ให้เป็นแผน เพื่อให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แหลมคมขึ้น ตอบสนององค์กรมากขึ้น

## ข้อเสนอแนะ หมวด 2

- ทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้ครอบคลุมมากขึ้น แหลวมคมขึ้น เนื่องจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็น เรื่องที่สำคัญให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ เป็น High Performance Organization ดังนั้นแผนจึงใช้คำว่า Key คือ จุดสำคัญ ในทางปฏิบัติองค์กรอาจมีแผนต่างๆ เช่น แผนงบประมาณ แต่ในทางปฏิบัติเรามักจะเอาวิธีการทำงานมาใส่ในเรื่องนี้ ซึ่งวิธีการทำงานจะอยู่ในองค์กร ดังนั้น ต้องมองที่ระดับองค์กร เมื่อองค์กรเข้าใจตนเอง องค์กรสามารถเปลี่ยนสินค้าและบริการก็ได้ องค์กรสามารถเปลี่ยนวิธีการดำเนินการก็ได้ องค์กรสามารถเปลี่ยนวิธีบริหารจัดการก็ได้
- **องค์กรมีประเด็นสำคัญอะไรที่ต้องไปถึง หรือที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น เช่น ปัญหาองค์กรมีปัญหาเรื่องเงิน ในแผนก็ต้องมีเรื่องเหล่านี้**
- การใช้ศักยภาพของผู้มาใหม่ เพื่อสร้างแบรนด์ เป็นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ดี
- เพิ่มเติมการตอบคำถาม Basic Requirement  
เช่น 2.1 ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ จริงๆ คำถามในข้อย่อยด้านล่างก็เป็นแนวทางในการตอบได้พอสมควร คำถามใหญ่ บางครั้งไม่ต้องการคำตอบของคำถามย่อยทั้งหมด มิฉะนั้นแล้วองค์กรจะทำการใหญ่ไม่ได้ เพราะมีวแต่ทำย่อยๆ ใน 2.1 มีคำถาม Overall Requirement คือ ก (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ก (2) นวัตกรรม ก (3) การพิจาร์นกลยุทธ์ ก (4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร ข (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คำถาม คือ จะเลือก Overall เรื่องไหนที่จำเป็นมาตอบคำถาม Basic บ้าง คำตอบ คือ ก (1), ข ดังนั้นจึงต้องสรุปเพื่อตอบคำถาม Basic อย่างเป็นระบบให้เห็น เพราะถ้ากรรมการมาหา Basic เอง แล้วเราตอบ ก (1) และ ข ไม่ดี ก็จะถูกหักคะแนน

### ตัวอย่างการเขียนเป็นระบบ

1. นำข้อมูลและระเบียบต่างๆ มาพิจารณา
2. มองภาพอนาคตและปัจจุบัน
3. กำหนดกรอบของทิศทาง หรือกรอบของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
4. เลือกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มาดูว่าถ้าจะได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้นต้องทำอะไร
5. จัดทำแผนปฏิบัติการ

แล้วไปเขียนขยายใน ก (1), ข และข้อย่อยอื่นๆ

เมื่อเป็นระบบแล้วจะทำซ้ำได้ แต่ถ้าเราแฉงละเอียดจะเป็นการทำซ้ำในระดับกิจกรรม

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่เราต้องทำในอนาคต เช่น ถ้าเราทำพันธกิจไม่ดี เราจะทำพันธกิจให้ดีในอนาคต ก็เป็นวิสัยทัศน์ได้ เราอยากให้องค์กรเป็นแบบนี้ในอนาคตก็เป็นวิสัยทัศน์ได้

### สรุป หมวด 3 ลูกค้ำ

**เกณฑ์ถามว่า** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้ำเพื่อความสำเร็จด้านการตลาดระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้ำ ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ำ

- คือกระบวนการที่ทำให้ลูกค้ำมีความผูกพัน เพื่อความสำเร็จในด้านการตลาดระยะยาว ถ้าต้องการให้ลูกค้ำผูกพันสิ่งสำคัญต้องรู้ว่าลูกค้ำต้องการอะไร อยากได้อะไร ต้องตอบสนองให้ได้ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง ยังต้องมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ มีกิจกรรมส่งเสริม

#### 3.1 เสียงของลูกค้ำ (ค่อนข้างหนักไปทางการเรียนรู้ลูกค้ำ)

**คำถาม Basic:** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้ำ

เลือก Overall มาตอบ คือ ข้อ ก (1) ลูกค้ำในปัจจุบัน และ ข (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน

การแบ่งกลุ่มลูกค้ำของ ศปช เป็น 3 กลุ่ม

1.กลุ่มรักษาพยาบาล แบ่งได้ 3 กลุ่ม

- Primary care
- Secondary
- Tertiary

2.กลุ่มวิจัย

- การทำวิจัยแล้วนำมาใช้ในโรงพยาบาลกลุ่มลูกค้ำ คือ บุคลากร
- การทำวิจัยแล้วนำมาใช้ในการสอนกลุ่มลูกค้ำ คือ นิสิต

3..การเรียนการสอน

#### องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้ำ

คำถาม: ท่านมีการร้อยเรียงออกแบบเชิงระบบอย่างไร

- ถ้าอยากได้สารสนเทศจากลูกค้ำต้องทำอย่างไร
- มีวิธีการที่เป็นระบบอย่างไร
- นำสารสนเทศมาใช้ในเรื่องใดบ้าง
  - การวางแผนพัฒนาองค์กร
  - การตอบสนองความต้องการ

องค์กรต้องพิจารณาว่าข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ได้จากใคร (อาจได้จากกลุ่มลูกค้ำที่มีอยู่) ช่องทางไหนได้มาโดยวิธีใด แล้วพิจารณากำหนดช่องทางการได้มาของข้อมูลสารสนเทศนั้นๆ แล้วรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และส่งไปยังผู้ต้องการใช้

การรับฟังเสียงจากลูกค้ำอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่นำมาใช้ได้ ในหมวด 2, หมวด 6 การออกแบบ

ผลิตภัณฑ์ เช่น ออกแบบกระบวนการการรักษาพยาบาล ออกแบบด้านการเรียนการสอน ออกแบบด้านการวิจัย, หมวด 4 การวัด วิเคราะห์, หมวด 5 ทำให้บุคลากรมีวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นลูกค้ำ

### 3.2 ความผูกพันของของลูกค้า

**คำถาม Basic:** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า

คำถามหลัก คือ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
2. สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

เลือก Overall มาตอบ คือ ข้อ ก (1) ผลิตรักษ์ ก (3) การจำแนกลูกค้า และ ข (1) การจัดการ ความสัมพันธ์

ผลลัพธ์ของระบบนี้ คือ ความผูกพันของลูกค้า

### สรุป หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ เลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้ได้อย่างไร

ท่านทำอย่างไร ??? ในการเลือกข้อมูลสารสนเทศ และวิเคราะห์ เพราะศูนย์การแพทย์วิสัยทัศน์คือ เป็นโรงพยาบาลมหาลัยแห่งปัญญาที่เป็น Wisdom ต้องมาดูที่หมวด 2 และ 4 เป็นตัวสร้างสินทรัพย์ทาง ความรู้ให้องค์กรใช้ผลทบทวนผลการดำเนินงานอย่างไร

ท่านต้องมีตัววัด แต่เกณฑ์ไม่ได้บอกชัด แต่ต้องวัด ต้องวิเคราะห์ว่าผลดี ผลไม่ดี และนำมาปรับปรุง เรียนรู้กันอย่างไร ก้อนสุดท้าย จัดการสินทรัพย์ทางความรู้ KM เป็นแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้นในการจัดเก็บข้อมูลเข้า สินทรัพย์ทางความรู้

หมวด 4 มี 2 เรื่องหลัก ๆ

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

ผลสุดท้ายของหมวด 4 คือ สินทรัพย์ทางความรู้

ก่อนที่จะไปเก็บเป็นสินทรัพย์ทางความรู้ ต้องนำผลวัดที่ไปมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลการ ดำเนินงานได้และค่อยนำไปเก็บเป็นสินทรัพย์ทางความรู้

หมวดนี้ต้องทำให้ดีจะทำให้ท่านจะนำวิสัยทัศน์ไปสู่องค์กรแห่งปัญญาได้ เช่นเรื่องการทำวิจัยท่าน สามารถนำมาเป็นสินทรัพย์ขององค์กรได้

#### หลักๆหัวข้อ 4.1 ต้องการ ปรับปรุงงาน และ สร้างสินทรัพย์ทางความรู้

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

คือคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศที่ดี และตัวช่วยด้านการจัดเก็บข้อมูลที่

ตัวชี้วัดแผน 19 ตัว

ตัวชี้วัดสำคัญมีกี่ตัว ประมาณ 20 ตัว

ตัวชี้วัดผล

บางตัววัดการทำงาน

เราควรวางแผนดูแลตัวชี้วัดทั้งองค์กรทั้งหมด  
 OP 1 2 3 5 6 ได้ผลลัพธ์หมวด 7  
 ระดับสุดท้ายคือความมีค่าขององค์กร Precise Organization

## สรุป หมวด 5 บุคลากร

เกณฑ์ : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

สาระสำคัญ 3 เรื่อง หลักๆ ดังนี้

1. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
2. สภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี
3. การสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร

เกณฑ์สื่อถึง 1. คนที่ทำงานเป็น 2. คนที่ทำงานได้ ถ้าทำงานเป็นและทำงานได้ถึงจะผูกพัน

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ในข้อ 5.1 ข้อไหนควรจะเป็นข้อแรกในการเดินเชิงระบบ ข้อไหนที่คิดว่าเดินง่ายกว่ากัน (ด้านสภาพแวดล้อม)

Basic ในที่นี้ คือ the first journey หรือบันไดก้าวแรกที่จะเดินอย่างเป็นระบบ อาจเป็นเรื่องที่ง่ายหรือต้องทำก่อน

แต่กระบวนการสำคัญคือ ต้องทำงานได้

คำถาม Basic : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เลือก Overall มาตอบ คือ ข้อ ข (1) สภาพแวดล้อมของการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การเลือก Overall มาตอบขึ้นอยู่กับองค์กร อาจเลือกมาทั้งข้อ ข (1) และ ข (2)

A : ถ้าตอบ Basic องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงาน

Q : ระบบ คือ การร้อยเรียง Interconnected of Function

A : ถ้าต้องการออกแบบเชิงระบบสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนเพื่อให้คนทำงานได้คืออะไร วัดได้อย่างไร ทำอย่างไรให้สภาพแวดล้อมเหล่านี้เกื้อหนุน

Q : ศปช พิจารณาว่าสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนนั้นมี 4 ลักษณะ เช่น เชิงกายภาพ เชิงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เชิงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เชิงสุขภาวะ

เมื่อแบ่งสภาพแวดล้อมได้ 4 ลักษณะแล้ว ท่านผู้นำให้นโยบายในเรื่องเหล่านี้ วิธีการทำงานมี Work Instruction

## สรุป หมวด 6 การปฏิบัติการ

เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และสร้างนวัตกรรม แก่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

### 6.1 กระบวนการทำงาน

**Basic** ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

สาระสำคัญของหมวดนี้ คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ และออกแบบกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่ง ศปช มีผลิตภัณฑ์ 3 ตัว ต้องออกแบบผลิตภัณฑ์ 3 ตัว และออกแบบกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ตัว ซึ่ง ผลิตภัณฑ์ของ ศปช เป็นบริการ 2 ตัว คือ บริการสุขภาพ และ บริการด้านการเรียนการสอน ดังนั้นการ ออกแบบจึงเป็นการออกแบบการบริการ ความสำเร็จของการบริการทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ที่มาที่ไป ของการออกแบบคือ โจทย์จากลูกค้า ความต้องการลูกค้าทั้งด้านบริการสุขภาพและการสอน หาปัญหา>>>> รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง >>>>วิเคราะห์เพื่อตอบปัญหา>>>> นำไปใช้ประโยชน์>>>> จัดการสร้างผลิตภัณฑ์>>>>ดูแลควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์และควบคุมเวลาในการสร้างผลิตภัณฑ์ ส่วนผลิตภัณฑ์อีกตัว คือ วิจัย ซึ่งกระบวนการวิจัย เป็นกระบวนการสร้างความรู้ เป็นกระบวนการหาคำตอบ ต่อคำถามที่เป็นระบบ ทั้งนี้ ต้องทำกระบวนการที่เป็น Core business ให้ดี คือ บริการสุขภาพ ส่วนเรื่องของการเรียนการสอนและการวิจัย ต้องมาดูแลละเอียดกันอีกที

ยกตัวอย่างกระบวนการวิจัย การออกแบบกระบวนการวิจัย มีขั้นตอน ดังนี้

1. ตั้งคำถาม โจทย์มาจากการบริการ การเรียนการสอน แผนอนาคตขององค์กร
2. รวบรวม evidence
3. วิเคราะห์หาคำตอบ
4. นำไปใช้ประโยชน์ เช่น การนำเสนอ ตีพิมพ์

**จัดการ** คือการทำให้เกิดที่ไหน จัดการให้มีการทำวิจัย งานวิจัยมีที่ระดับภาควิชา มีที่ระดับศูนย์ความเป็นเลิศ มีที่ระดับนักวิจัย (ควบคุมดูแลงานวิจัยกันอย่างไร) มีคณะกรรมการกำกับดูแล ควบคุมด้านความ คืบหน้างานวิจัย ควบคุมเงิน ควบคุมระยะเวลาของการทำวิจัย

การออกแบบบริการสุขภาพ ดึงออกมาเป็นขั้นตอนใหญ่ๆ ตั้งแต่ก่อนคนไข้มาโรงพยาบาล และคนไข้ ออกจากโรงพยาบาล การออกแบบของบางอย่างมองไม่เห็น ดึงออกมาให้เห็น ของบางอย่างเห็นเยอะไปหมด แต่ความเป็นระบบใหญ่ๆ อยู่ตรงไหน และเราควบคุมดูแลอย่างไร (ดูตามกระบวนการของ HA)

การออกแบบกระบวนการเรียนการสอนควรมีระบบของตัวเองและนำไปเชื่อมโยงกับกระบวนการ ของคณะแพทยศาสตร์ จะทำให้มีความชัดเจนในตัวเอง นอกจากนี้ที่นี่ยังเป็นแหล่งฝึกงานทางคลินิกของหลาย สาขา ต้องดูว่ากระบวนการเหล่านี้คืออะไร อาจจะออกแบบกระบวนการเรียนการสอน ในฐานะเป็น Preceptor, Instructor, Mentor และการเป็น Training Center แยกให้เห็นความชัดเจน ดึงฟังก์ชันออกมา ให้เห็นภาพของการเคลื่อนระบบ การทำงานที่ดีของเราก่อให้เกิดความสำเร็จที่เชื่อมโยงกับของคณะ แพทยศาสตร์ กับของคณะต่างๆ ลิงค์ตรงกลางอยู่ที่องค์กรเรา ทำให้เห็นว่าเป็นความสำเร็จขององค์กรเรา

### 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

**Basic** ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ เลือก Overall มาตอบ คือ ข้อ ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ และ ค (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ประสิทธิผลคือการทำงานให้สำเร็จ และทำให้เกิดประสิทธิภาพ และทำอย่างต่อเนื่อง  
ผลการตรวจ HA นำมาเสนอเป็นผลลัพธ์ได้ ว่ามีการดำเนินการที่มีประสิทธิผล (ผลการประเมินตาม  
มาตรฐานต่างๆ นำมาตอบได้)

การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผลลัพธ์จะไปสะท้อนออกที่ costs

### สรุปข้อเสนอแนะในภาพรวม

1. จัดระบบ กำหนด Position ของตัวเองให้ดี Core business คือ การรักษาพยาบาล ถ้าจะ  
รักษาพยาบาลดี ต้องวิจัยดี เมื่อวิจัยดี การรักษาพยาบาลดี ก่อให้เกิดการผลิตบัณฑิตที่ดี การผลิตบัณฑิต  
อาจจะก่อให้เกิดการวิจัยด้วย

2. ปรับปรุงผลลัพธ์ โดยเฉพาะผลลัพธ์ในหมวด 7.1 ซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์  
ในหมวด 7.4 ไม่ใช่แค่เรื่องสื่อสารดีหรือไม่ดี ผลลัพธ์ของการนำองค์กรที่ดีในด้านการสร้างความเติบโตของ  
องค์กร การสร้างความร่วมมือได้มากขึ้น บุคลากรเชื่อมั่นในผู้นำองค์กร ในด้านของธรรมาภิบาลควรมีการวัดผล  
ลัพธ์เพิ่ม ผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนสังคม เช่น 1. ทำหน้าที่ของเราให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ต่อนิสิต ต่อการ  
ผลิตแพทย์เพิ่ม 2. เป็นตัวอย่างที่ดีต่อสังคม เป็นต้นแบบ เป็นผู้นำ เช่น กระบวนการรักษาด้วยธรรมะ 3. ช่วย  
พัฒนาสังคมในวงกว้างอย่างไร เช่น ชุมชนผู้สูงอายุขยายไปสระแก้ว เป็นต้น

3. ปรับปรุงคำตอบ Basic Requirement เพื่อตั้งหลัก

4. Model ซับซ้อนไป เป็นกิจกรรม ปรับปรุงให้ Simple ขึ้น

# ภาพกิจกรรม



ภาพถ่ายโดย: คุณธนนันท์ ศิริไกรวัฒนาวงศ์