

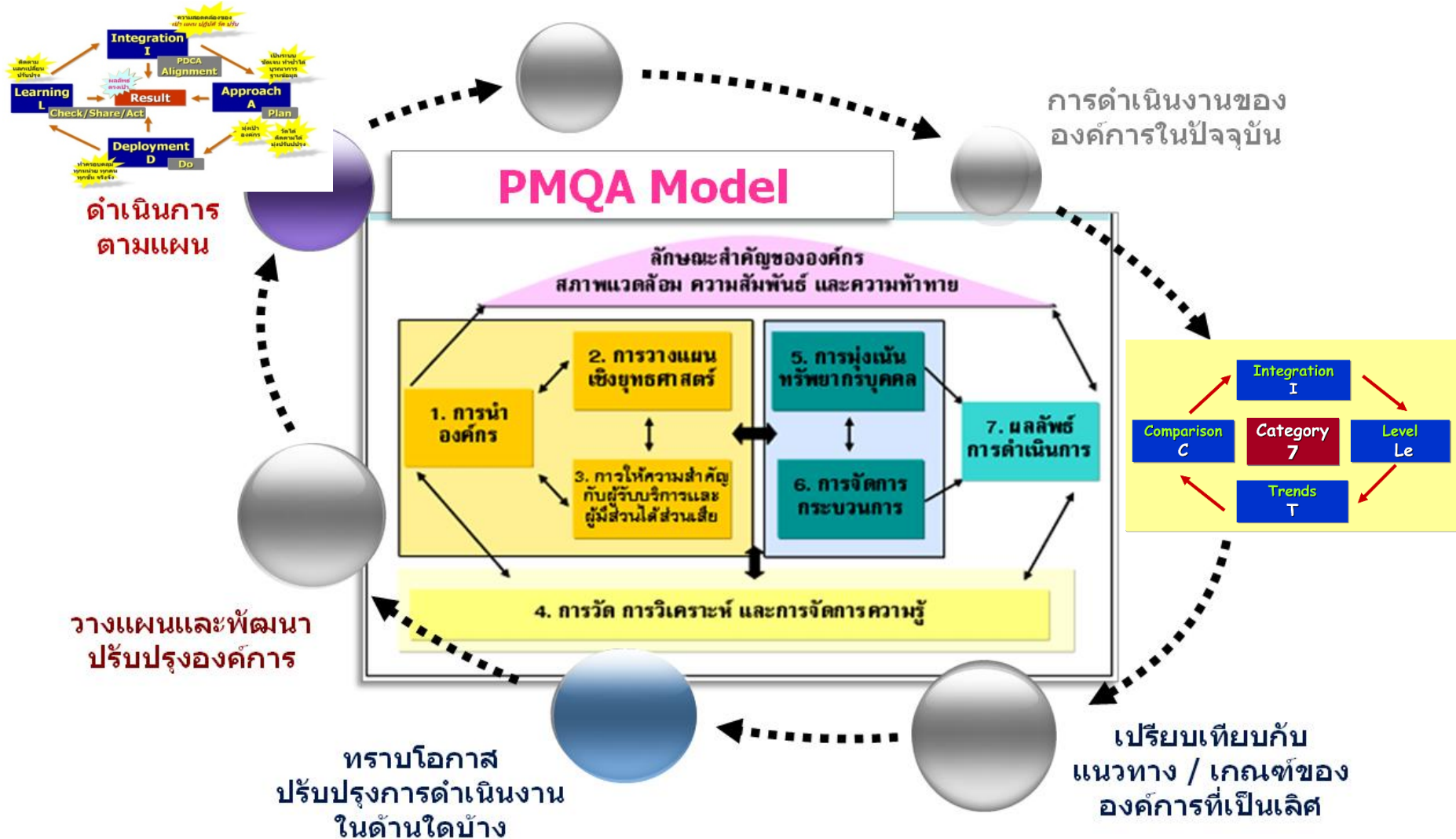
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public sector Management Quality Award)
“มุ่งสู่ความสำเร็จด้วย PMQA”

ธีระ ถาวรบุตร
ที่ปรึกษาอาวุโส

หัวข้อการนำเสนอ

- แนวทางการใช้ PMQA เพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
- ดำเนินการ 6 + 1 หมวดของเกณฑ์ PMQA (หลักทำ)
- 2 วงจรการประเมินองค์กร (หลักประเมิน)
- การตรวจสอบสภาพองค์กร (ประเมินองค์กร) และการวิเคราะห์ OFI
- การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- แผนการปรับปรุงองค์กร
- ผลงานที่โดดเด่น

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



โครงสร้างของเกณฑ์ PMQA ปี 2562



การนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้ความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทขององค์การ และอธิบายการดำเนินการขององค์การโดยรวม

ผลลัพธ์การดำเนินการ (บุคลากร ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ของการดำเนินการ



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการนำข้อมูลจริงมาใช้ รวมถึงใช้ความรู้เป็นแรงผลักดันเพื่อให้ระบบราชการบรรลุผลสำเร็จมากขึ้น และมีความสามารถในการแข่งขัน

การดำเนินการเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์นั้นประกอบด้วย ด้านประสิทธิผลและพันธกิจ ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านยุทธศาสตร์

หลักการที่ใช้ในเกณฑ์วัดผลนี้ มาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ถูกปลูกฝังในองค์การที่มีประสิทธิผลอย่างยาวนานสูง

1. ลักษณะขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อม ของส่วนราชการ

- (1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย
- (2) วิสัยทัศน์ ค่านิยม และ **วัฒนธรรม**
- (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร
- (4) สินทรัพย์ : อาคาร สถานที่ เทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก
- (5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญ

ข. ความสัมพันธ์ ระดับองค์การ

- (6) โครงสร้างองค์การ
- (7) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ส่วนราชการหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

2. สภาพการณ์ขององค์การ

ก. สภาพแวดล้อม ด้านการแข่งขัน

- (9) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ
- (10) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน (ถ้ามี)
- (11) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิง ยุทธศาสตร์

- (12) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ค. ระบบการ ปรับปรุงผลการ ดำเนินการ

- (13) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

หลักการประเมินส่วนราชการ ของผู้ตรวจประเมิน

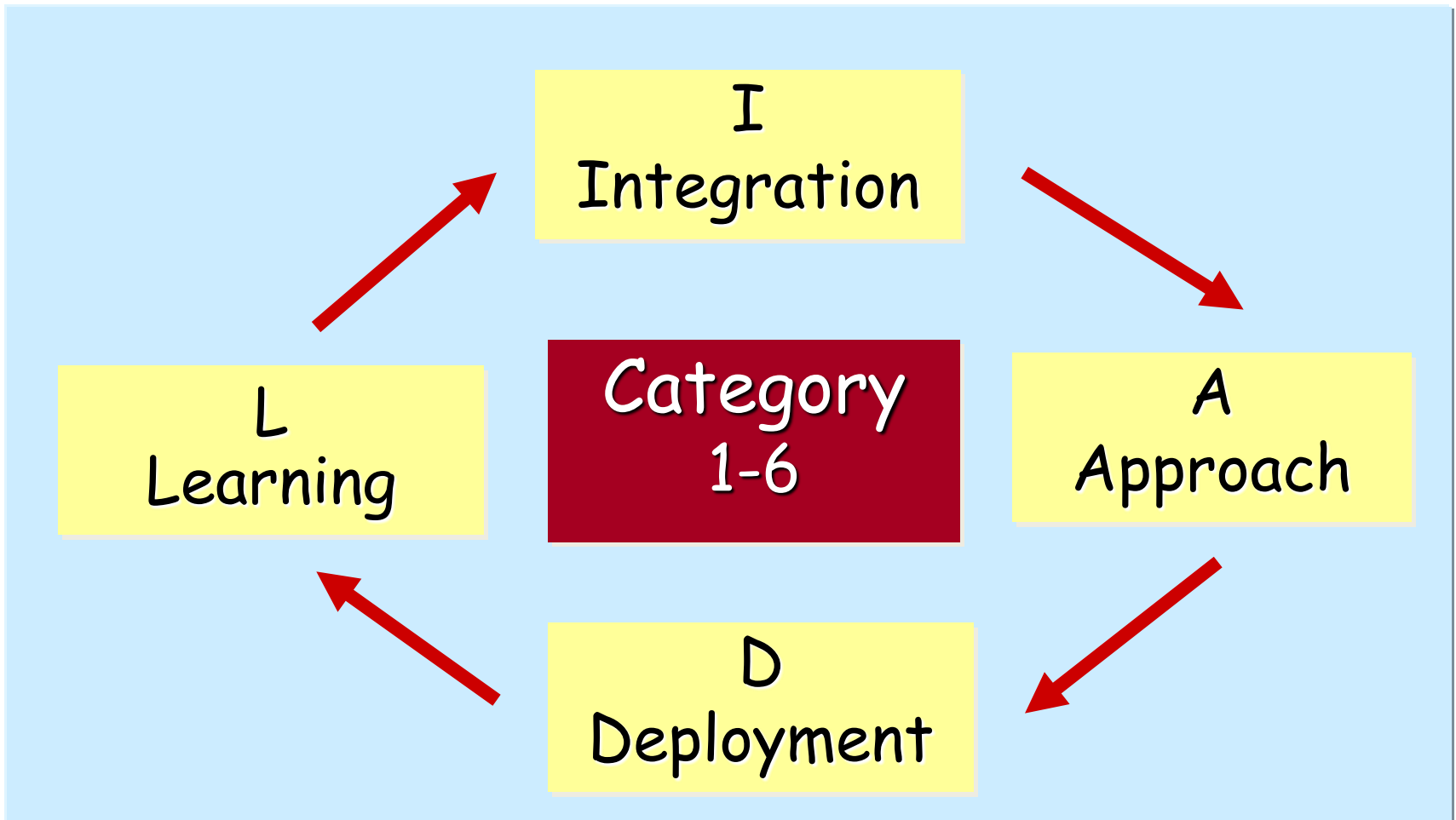
การประเมินในสองมิติ :
กระบวนการ และ ผลลัพธ์

มิติกระบวนการ

“*กระบวนการ*” หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวด 1-6 ปัจจัย ทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (การทบทวนและปรับปรุง) (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

ความเป็นระบบของหมวด 1-6: ADLI



แนวทางการตอบ ADLI

Approach	ใครทำ ทำอะไร
	ทำเมื่อไร ทำบ่อยแค่ไหน
	ตัวชี้วัด ของแนวทางและผลลัพธ์มีอะไรบ้าง
	Input มาจากไหน (ความเชื่อมโยง)
	Output นำไปใช้อย่างไร (ความเชื่อมโยง)
	จัดทำเป็นมาตรฐานหรือยัง
Deploy	นำ " แนวทาง " ไปปฏิบัติทุกหน่วยงาน ทุกระดับหรือไม่
	ความมีประสิทธิภาพของ " แนวทาง " (ทบทวนจาก ผลลัพธ์)
	มีระบบตรวจติดตามให้ปฏิบัติ ตาม ตัวชี้วัด อย่างไร
Learning	ใครประเมิน ผลลัพธ์ และ " แนวทาง "
	ประเมินอย่างไร ตัวชี้วัด มีอะไรบ้าง เมื่อไร และบ่อยแค่ไหน
	นำผลการประเมินไปปรับปรุง สร้างนวัตกรรม และแบ่งปันความรู้อย่างไร
Intregation	" แนวทาง " เชื่อมโยงกับ ความจำเป็นขององค์กรตามโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์ หัวข้ออื่น
	มีการปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกับหน่วยงานอื่น
	แสดงผลลัพธ์ที่หัวข้อใด ตัวชี้วัด ครบถ้วนหรือไม่

6 ระดับความแข็งแรง

0

ไม่มีระบบใดเลย



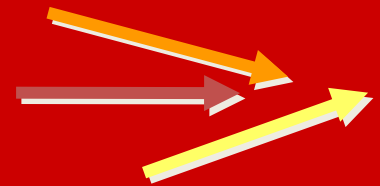
1

แก้ปัญหาเฉพาะหน้า



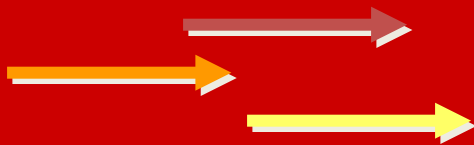
2

แนวทางเริ่มเป็นระบบ



3

มุ่งเป็นทิศทางเดียวกัน



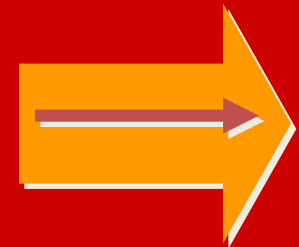
4

แนวทางบูรณาการ



5

บูรณาการเป็นหนึ่ง



หมวด 1 การนำองค์การ

ในหมวดการนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือชี้แนะให้ส่วนราชการ มีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ **การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ** วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคม **และ** **ความรับผิดชอบต่อหลักจริยธรรม รวมทั้งการสร้างคุณูปการต่อสังคม**

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ

1.2 การกำกับดูแลองค์การและการสร้างคุณูปการต่อสังคม

❑ วิสัยทัศน์ และค่านิยม

- การกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม
- การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

❑ การสื่อสาร

- การสื่อสารสร้างความผูกพันทั้งภายในและภายนอก

❑ พันธกิจและประสิทธิภาพขององค์การ

- **การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อมุ่งความสำเร็จ**
- การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

❑ การกำกับดูแลองค์การ

- ระบบการกำกับดูแลองค์การ (**การสร้างเชื่อมั่นในระบบกำกับดูแลองค์การ**)
- การประเมินผลการดำเนินการ

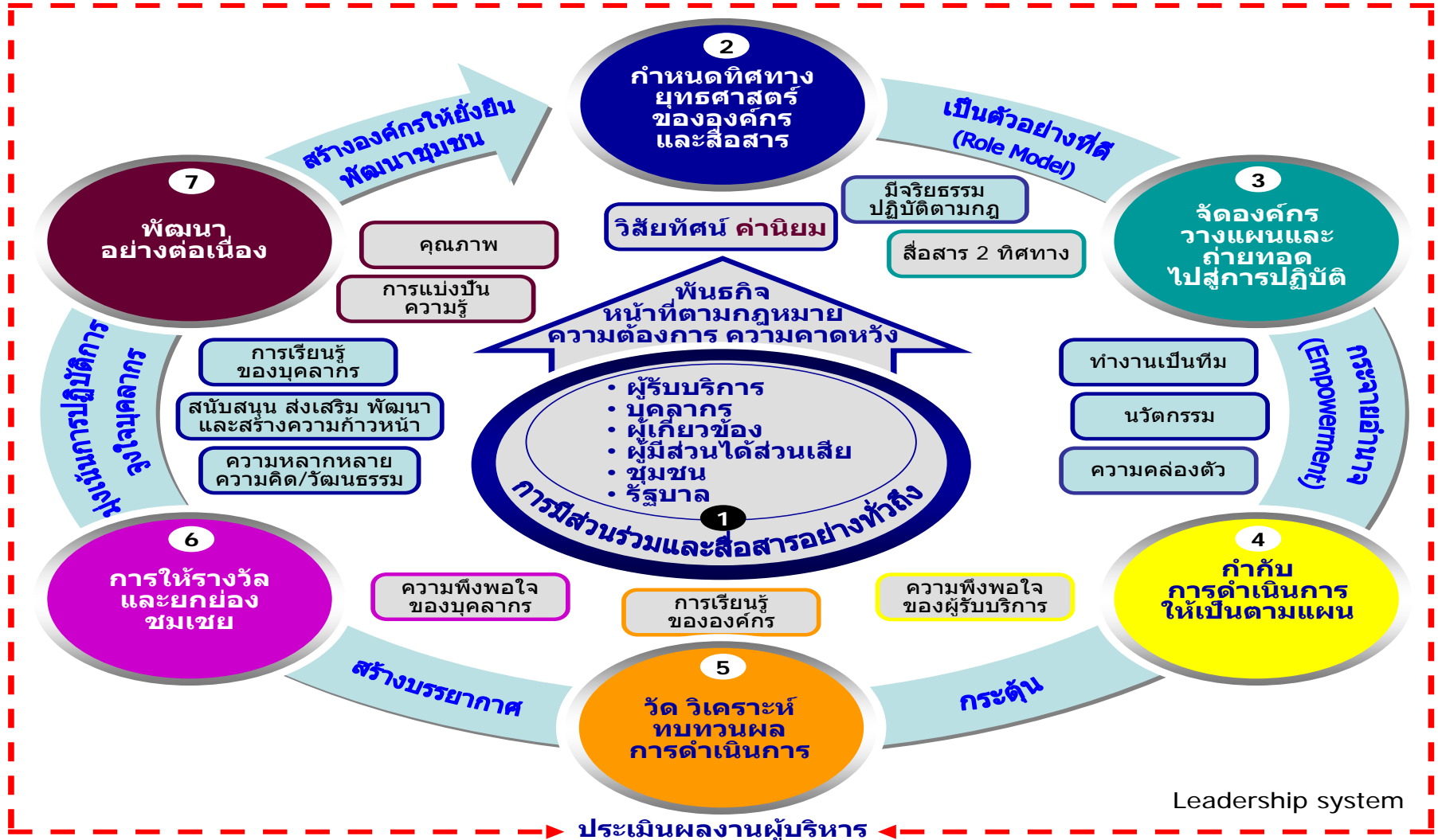
❑ การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม

- การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ
- การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

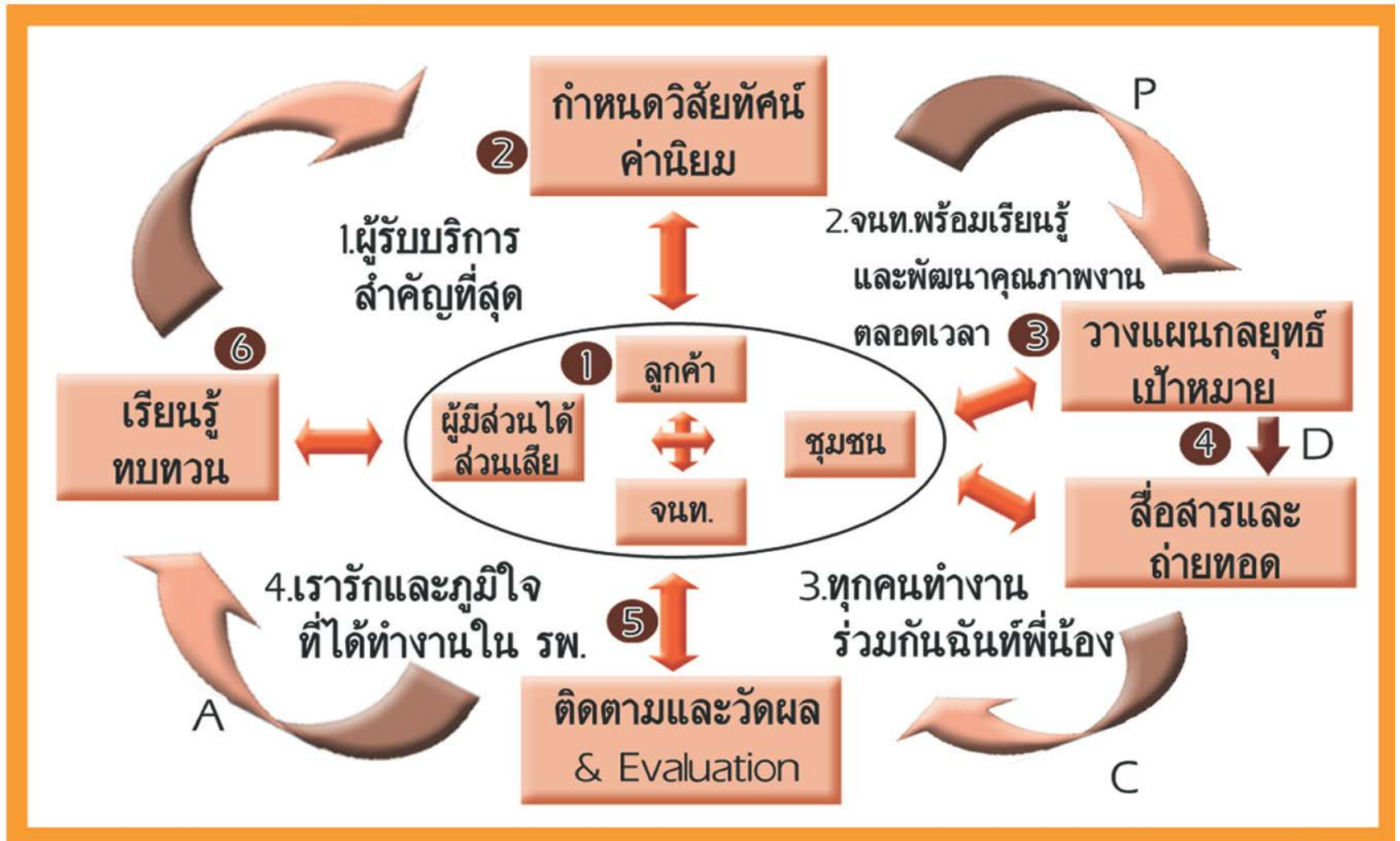
❑ **การสร้างคุณูปการต่อสังคม**

- การคำนึงถึงความผาสุกของสังคม
- การสนับสนุนชุมชนให้เข้มแข็ง










































































ตัวอย่าง : ระบบการนำองค์การ



ระบบการนำองค์การ



การสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพัน

วัตถุประสงค์การสื่อสาร	ช่องทาง	ความถี่	ลักษณะ	ผู้เกี่ยวข้อง/เป้าหมาย			คู่ความร่วมมือ
				หัวหน้า	จนท.	ลูกค้า	
<ol style="list-style-type: none"> ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนปฏิบัติการและทบทวนผล ชี้แจงนโยบาย แนวทางปฏิบัติต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> การประชุมจัดทำแผน และทบทวนแผน ประชุม กกบ. ประชุมในฝ่ายงาน ประชุมสรุปผลการปฏิบัติงาน บอร์ดพันธกิจ, บัตรพันธกิจ ทำเอกสารแจ้งเวียน ปฐมนิเทศ Top Management Web Site รพ. ประชุมในใหญ่ผู้บริหารพบเจ้าหน้าที่ ประชุมจัดทำแผนร่วมกัน 	ตามไตรมาส ทุกเดือน ทุกเดือน ตามไตรมาส 24 ชม. 24 ชม. ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง 24 ชม. ปีละ 3 ครั้ง ตามไตรมาส	         	         	    	  	  
3. การควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน ปัญหา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> Morning talk รับ-ส่งเวร Quality round 	ทุกวัน ทุกวัน ทุกวัน	  	 	 		
4. สื่อสารเรื่องทั่วไป	<ol style="list-style-type: none"> เสียงตามสาย ประกาศ เอกสารแจ้งเวียน ประกาศผ่าน Web Site ประชุมภายในฝ่ายงาน 	ทุกวัน ทุกวัน ทุกวัน ทุกเดือน	   	   	  		 
5. แลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> กลุ่ม QC ในฝ่าย กลุ่ม QC ครอบคลุมสายงาน นำเสนอผลงาน QC ประชุม CoP สอนงาน (OJT) ระบบพี่เลี้ยง Web Site หน้า KM สัมมนาวิชาการประจำปี 	ทุกเดือน ทุกเดือน ปีละ 1 ครั้ง ทุกเดือน ทุกวัน ทุกวัน ทุกวัน ทุกวัน	      	     	     		

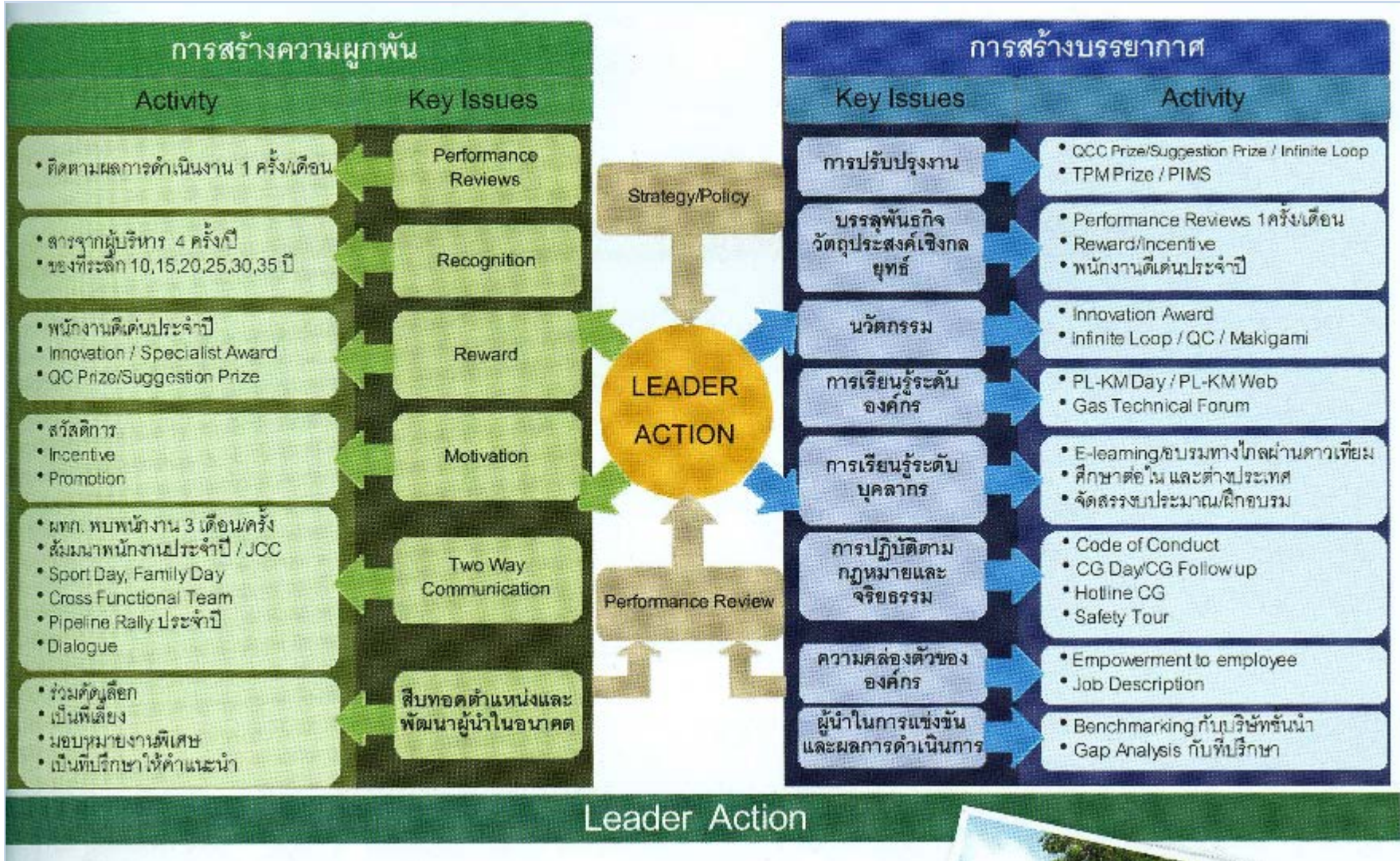


หมายถึง การสื่อสาร 2 ทาง



หมายถึง การสื่อสารทางเดียว

พันธกิจและประสิทธิภาพองค์กร: การสร้างสภาพแวดล้อม



การกำกับดูแลองค์กร: ระบบประเมินผลการดำเนินการ

ดัชนี ตัววัดที่ทบทวน	วิธีรายงาน / ทบทวน	ผู้ทบทวน	ความถี่
1. คะแนนความสำเร็จขององค์กรตาม BSC (Organization Score)	– รายงานตามคะแนนสี่	กกข.	ทุกไตรมาส
2. คะแนน Balanced Scorecard ระดับหน่วยงาน	– รายงานตามคะแนนสี่	กกข.	ทุกไตรมาส
3. แผนปฏิบัติการ	– การบรรลุเป้าหมายของตัววัดและการดำเนินการต่อไป (C,A)	กกข.	ทุกไตรมาส
4. การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการตามแผนพัฒนาคุณภาพ	– การบรรลุเป้าหมายของตัววัดและการดำเนินการต่อไป (C,A)	QMC	ทุกไตรมาส
5. ผลการดูแลผู้ป่วยตามแผนคุณภาพด้านคลินิก	– ร้อยละตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ – สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไข	คกก.คลินิก	ทุกเดือน
6. ตัววัดกระบวนการตามแผนคุณภาพ	– ร้อยละตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตามกำหนด	ฝ่าย/งาน	ทุกเดือน
7. ตัวชี้วัดด้านการเงิน	– รายงานแนวโน้ม	CFO	ทุกเดือน
8. เสี่ยงของลูกค้า	– สรุปรายละเอียดความต้องการ ทั้งที่ดำเนินการแก้ไขแล้วยังไม่ได้แก้ไข	กกข.	ทุกเดือน
9. ผลการประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	– ร้อยละของการผ่านการเกณฑ์ประเมิน	HRT/กกข.	ทุก 6 เดือน
10. ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานทุกพันธกิจ	– สาเหตุและแนวทางการแก้ไข	ฝ่าย/งานที่เกี่ยวข้อง	ทุกวัน

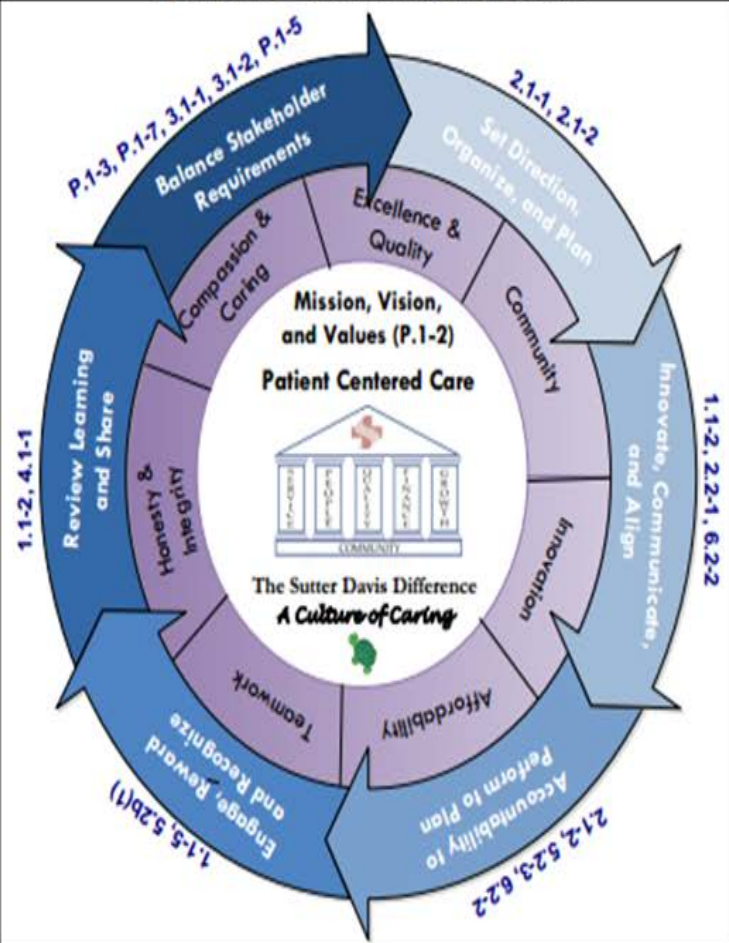
การสร้างคุณภาพการต่อสังคม



ชุมชน ทุกโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอ
กิจกรรม ปันน้ำใจให้น้อง

หมวด 1 การนำองค์กร

Figure 1.1-1 – SDH Leadership System



THE MESA WAY

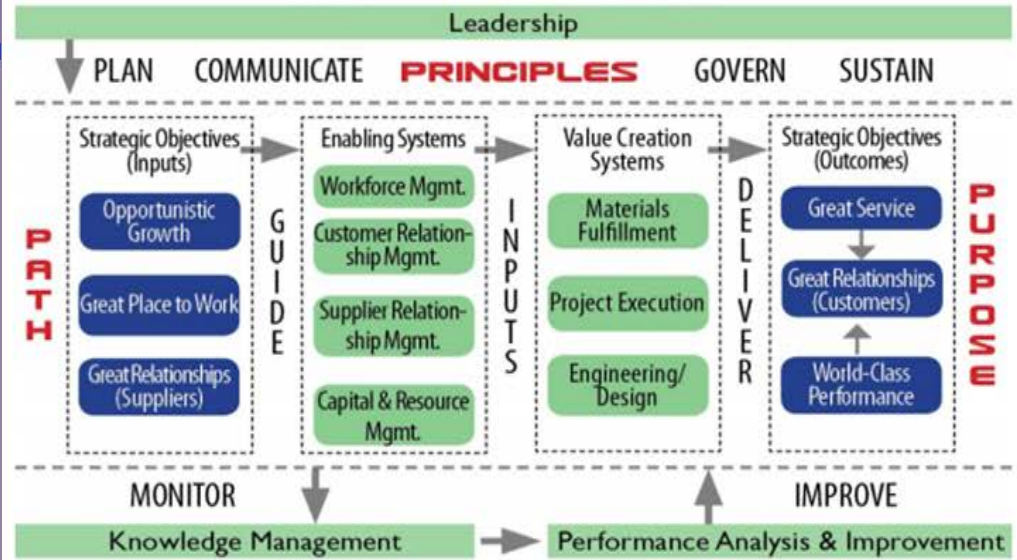


Figure 1.1-1 The MESA Way Enterprise Model

KEY COMMUNITY SUPPORT PROCESS

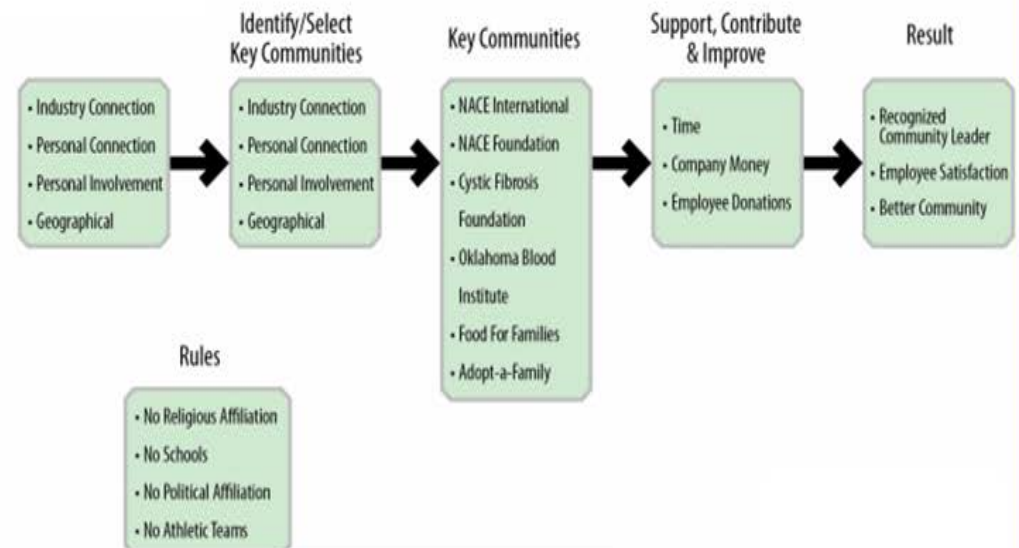


Figure 1.2-6 MESA's Key Community Support Process

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่มีการริเริ่มเปลี่ยนแปลง การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

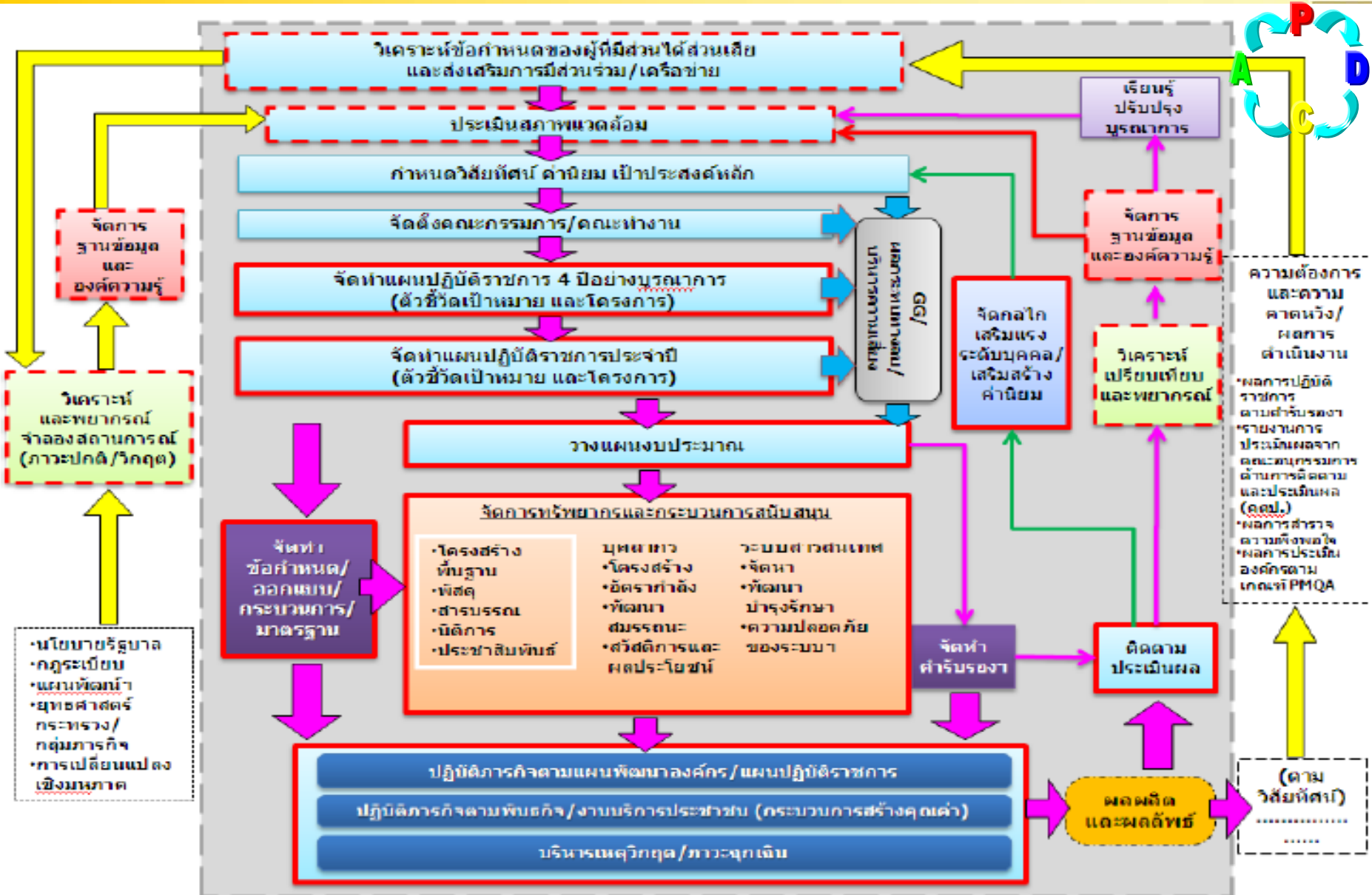
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

- ❑ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์
 - กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์
 - กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ที่มีการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และมีการบูรณาการกับนวัตกรรม
 - การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ)
 - ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์การ
- ❑ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
 - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ
 - การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

- ❑ การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
 - การจัดทำแผนปฏิบัติการ
 - การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ
 - การจัดสรรทรัพยากร
 - แผนกลยุทธ์ด้านบุคคลกรที่ทำให้ยุทธศาสตร์เป็นไปได้
 - ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ
 - การคาดการณ์ผลการดำเนินการ
- ❑ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
 - การปรับแผนและนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์



การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



ปัจจัยนำเข้า

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. นโยบายของรัฐบาล
2. นโยบายกระทรวงสธ./นโยบาย สปสช.
3. นโยบายสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด
4. ข้อมูลด้านการเงิน—อัตราเงินเฟ้อ, อัตราดอกเบี้ย
ราคาวัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์
5. ความคาดหวังของสังคม/ผู้รับบริการ
จากความคาดหวังของลูกค้า ผู้ส่งมอบ
จากความคาดหวังของพันธมิตร
6. ความก้าวหน้าของ IT , E-Hospital
7. สภาพการแข่งขัน
 - คู่แข่งปัจจุบัน
 - คู่แข่งในอนาคต
 - ข้อมูลสินค้าบริการทดแทน
 - ข้อมูลอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อบริการ
 - ข้อมูลอำนาจการต่อรองของ Suppliers

ข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

8. สรุปผลงานประจำปี, สถิติผู้ป่วย, ข้อมูลโรคระบาด
9. สรุปแผนพัฒนาคุณภาพ, แผนกลยุทธ์
10. รายงานความเสี่ยง
11. สรุปผลจากการตรวจประเมินระบบ
ISO 9001 : 2000 , HA , คตง.
12. สรุปผลประเมินจากองค์กรภายนอก
13. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ, ความต้องการ/
ความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป
14. สรุปข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ
15. ความต้องการอัตรากำลัง
16. ฐานะทางด้านการเงิน
17. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
18. การจำแนกผู้รับบริการ
19. ความรู้ขององค์กร

ผู้เกี่ยวข้อง/วิธีการรวบรวม

กกบ./ OMC ติดตามนโยบายของรัฐบาล,
ศึกษาระเบียบทางราชการที่ส่งเข้ามาใน
องค์กร, ติดตามระเบียบราชการที่ออกใหม่

กกบ./OMC ติดตามสถานะเศรษฐกิจ ,
ติดตามระเบียบการเงิน

กกบ./OMC สสำรวจความพึงพอใจ
ฝ่ายเภสัชกรรมสอบถาม ปีละ 1 ครั้ง
เวชกรรมสังคมสอบถาม ปีละ 1 ครั้ง

กกบ.อบรมศึกษาดูงานเทคโนโลยี
ภายใน/ภายนอกประเทศ

กกบ. / OMC เปรียบเทียบผลการดำเนินการ
กับโรงพยาบาลคู่แข่งและคู่แข่งในอนาคตและ
ติดตามระเบียบทางการเงินของผู้ซื้อบริการ
เช่น สปสช.

OMC รวบรวมและสรุปผลการ
ดำเนินการในแต่ละไตรมาส

คกก. Risk รวบรวมวิเคราะห์ทุกเดือน

กกบ. / OMC รวบรวมและสรุปผลการ
ประเมินจากภายนอก
สรุปประเด็นที่ต้องปรับปรุง

OMC สสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
และข้อร้องเรียน

ฝ่าย/งานสรุปความต้องการให้ HRT

CFO รวบรวมวิเคราะห์ทุกเดือน

OMC เปรียบเทียบข้อมูลกับเกณฑ์

กกบ. ทบทวนจำแนกผู้รับบริการ

HRT สรุปความรู้ใหม่ขององค์กร

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

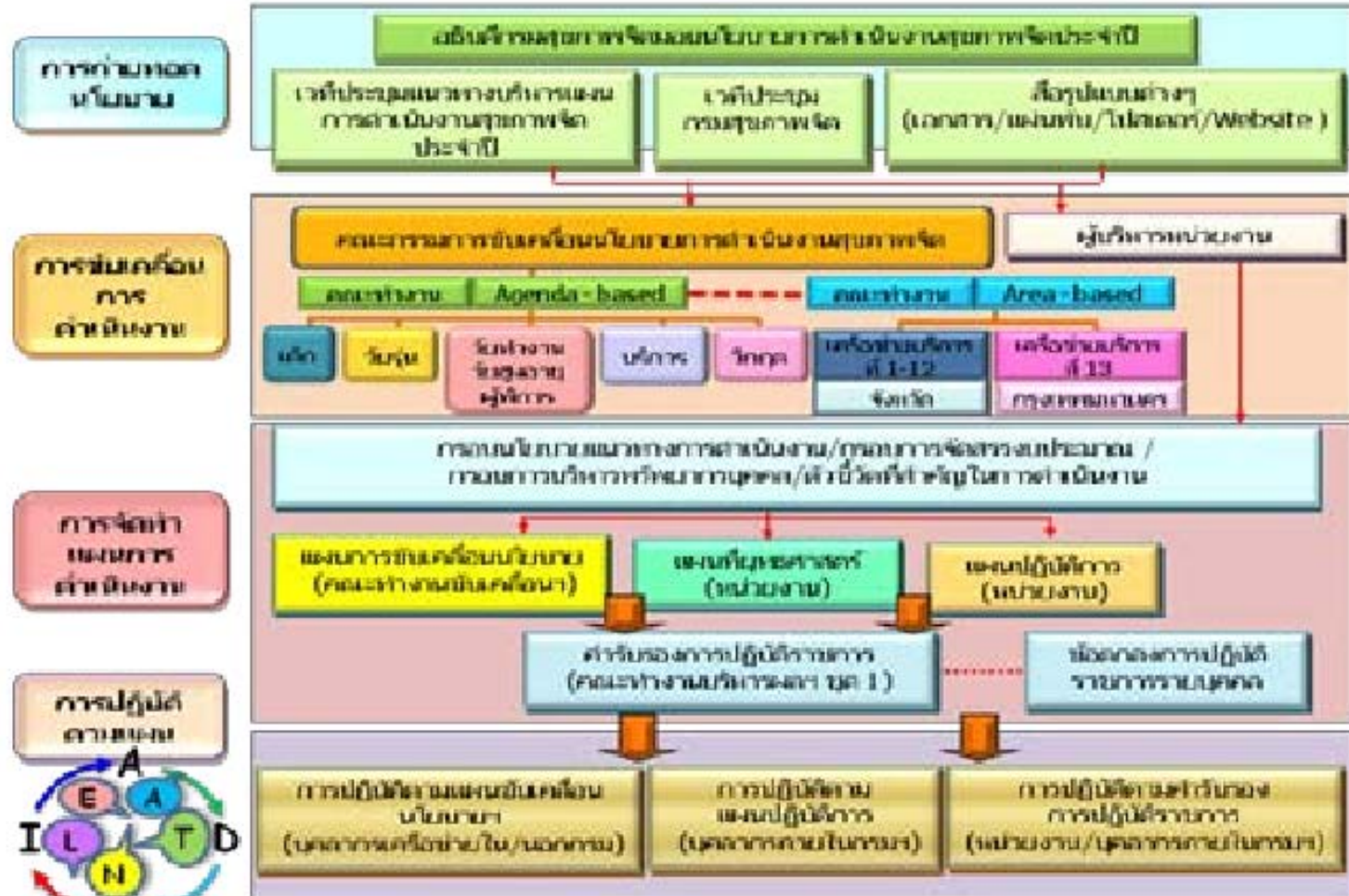
กกบ. นำข้อมูลที่ได้ รวบรวม
ทั้งหมดมาใช้ในการวินิจฉัย
องค์กร และจัดทำ SWOT
Analysis ปีละ 1 ครั้ง
ผลลัพธ์ที่ได้คือ
— Core competency
— Strategic challenges
— Strategic advantages
นำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้า
ในขั้นตอนที่ 1 ของ SMM



การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ



กระบวนการถ่ายทอดและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายสู่การปฏิบัติ



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

Figure 2.1-1 – Strategic Planning Process

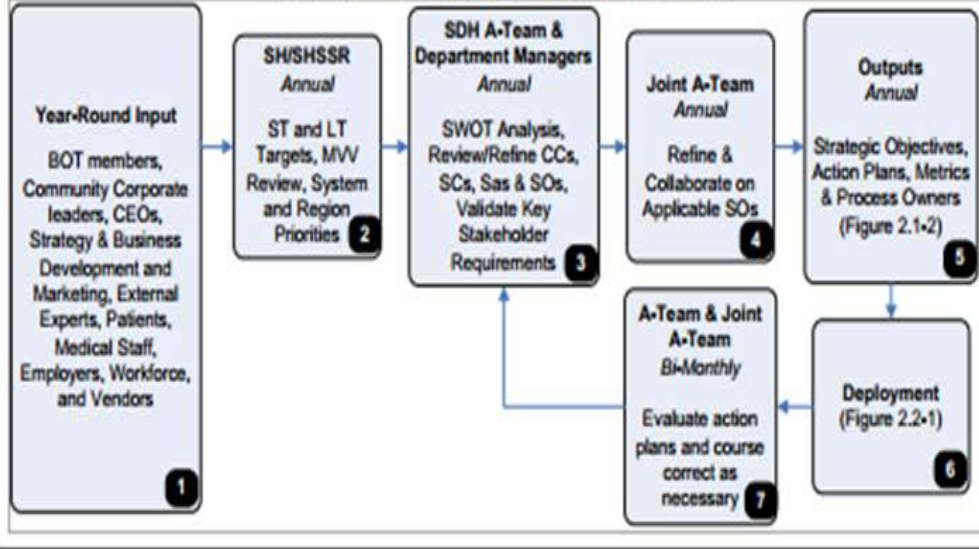


Figure 2.2-1 Strategic Plan Deployment Process

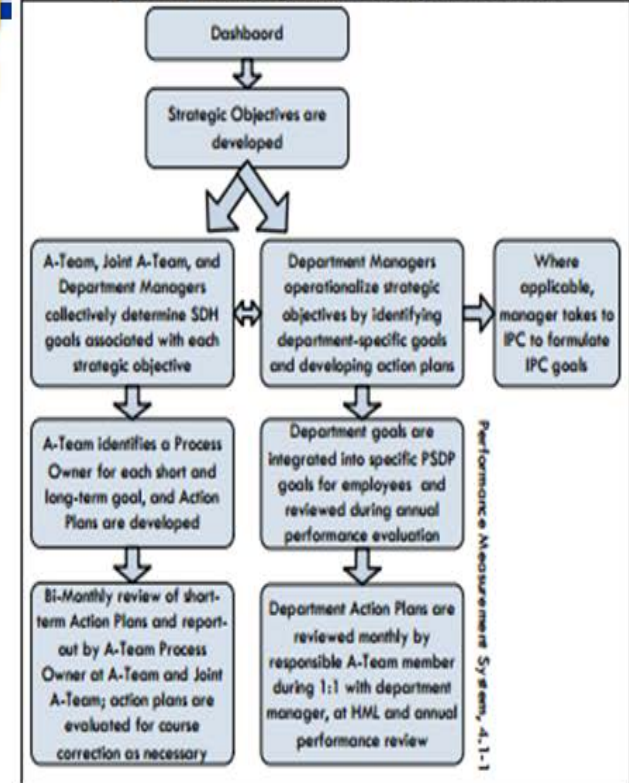


Figure 2.1-2 – Strategic Objectives and Goal Summary

Strategic Objective (PILLARS)	Relevant SCs or SAs (P.2-2)	Short- (S) and Longer- (L) Term Goals	Key Short- (S) and Longer- (L) Term HR Goals
1. Enhance the continuum of care for all patients (Quality, Growth)	SA1, SA2, SA3, SA5, SA6 SC2, SC3	S: 1) Collaborate with case management, physician offices, community clinics, SNF's, and PHP to enhance the continuum of care L: 1) Grow key service lines 2) Develop and pilot a model for comprehensive care delivery for Yolo and Solano counties	S: 1) Recruit and hire one case management supervisor and two case management staff members L: 1) Recruit specialists in partnership with medical group 2) Staffing adjustments to be determined after initial needs assessment is performed
2. Improve the affordability of health care services (Finance)	SA2, SA3, SA5, SA6 SC1, SC2	S: 1) Implement the Staffing & OR system initiatives 2) Reduce supply expense L: 1) Reduce observation admissions	S: 1) Identify impact of affordability initiatives on staffing capacity 2) Staff development and training of new workflows and processes L: 1) Assess capability and capacity for observation admissions
3. Improve the efficiency of health care service delivery (Service, Finance)	SA1, SA3, SA4 SC2	S: 1) Improve hospital throughput L: 1) Lean training and deployment	S: 1) Workforce training & development to enhance the continuum of care L: 2) Evaluate impact of lean deployment on resources
4. Strengthen SDH's position as a quality and customer service leader (Quality, Service)	SA1, SA3, SA4 SC1	S: 1) Sustain and enhance performance of core measures and patient experience L: 1) Evaluate 100 Top Hospital indicators to focus on improving two metrics most at risk	S: 1) Increase workforce retention L: 1) Continue workforce development and engagement
5. Strengthen SDH's position as a best place to work & practice (People)	SA1, SA3 SC1	S: 1) Improve workforce satisfaction and engagement L: 1) Develop a systematic process to assess human resource capabilities and capacity across workforce segments	S: 1) Develop and execute workforce action plans L: 1) Identify the resources needed to develop the model and the time impact to do so

Figure 2.1-3 – Key Organizational Short-Term Performance Measures

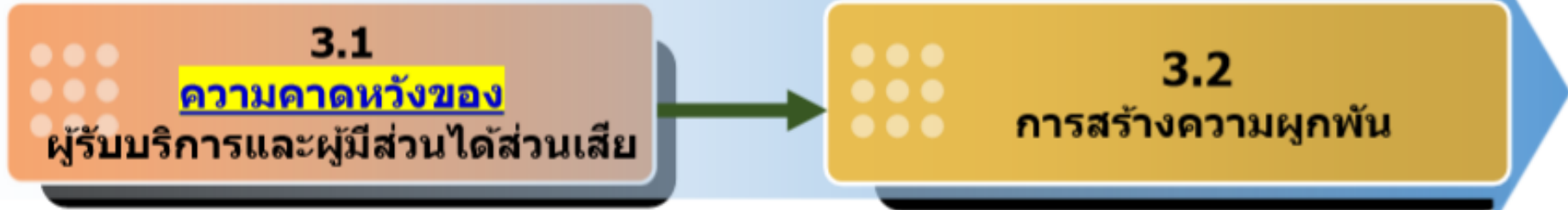
Strategic Objective	Key Measures	Where Reported	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Key Benchmark	Benchmark Source	Competitive Projection*
1. Enhance the continuum of care for all patients. (Quality, Growth)	7.1-10: 30-day Readmission rate	Affordability Dashboard	7.03%	7.10%	6.40%	5.70%	5.20%	4.82%	< 4.82%	CMS Top Decile	-
	7.1-9: Length of stay	Affordability Dashboard	2.81	2.97	2.96	2.95	2.95	2.95	< 2.97 days	Midas Top Decile	-
2. Improve affordability of health care services. (Finance)	7.5-2: WI Cost/CMI-adj. discharge	Affordability Dashboard	\$6,997	\$6,990	\$6,900	\$6,890	\$6,880	\$6,870	< \$7,433	OSHPD CA 25 th Percentile	-
	7.5-5: Net Operating Margin	Financial Reports	20.6%	17.5%	17.4%	12.7%	14.2%	14.0%	> 9%	Truven 100 Top Hospitals	+
	7.5-6 Supply Cost per CMI Adj Discharge	Financial Reports	\$1,293	\$1,273	\$1,260	\$1,260	\$1,260	\$1,260	\$1,311	AOI National Average	-

Source : Malcolm Baldrige National Quality Award Application 2013, Sutter Davis Hospital

หมวด 3 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว



□ สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน
- ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

□ การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผลผลิตและการบริการ

- การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลผลิตและการบริการ

□ ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

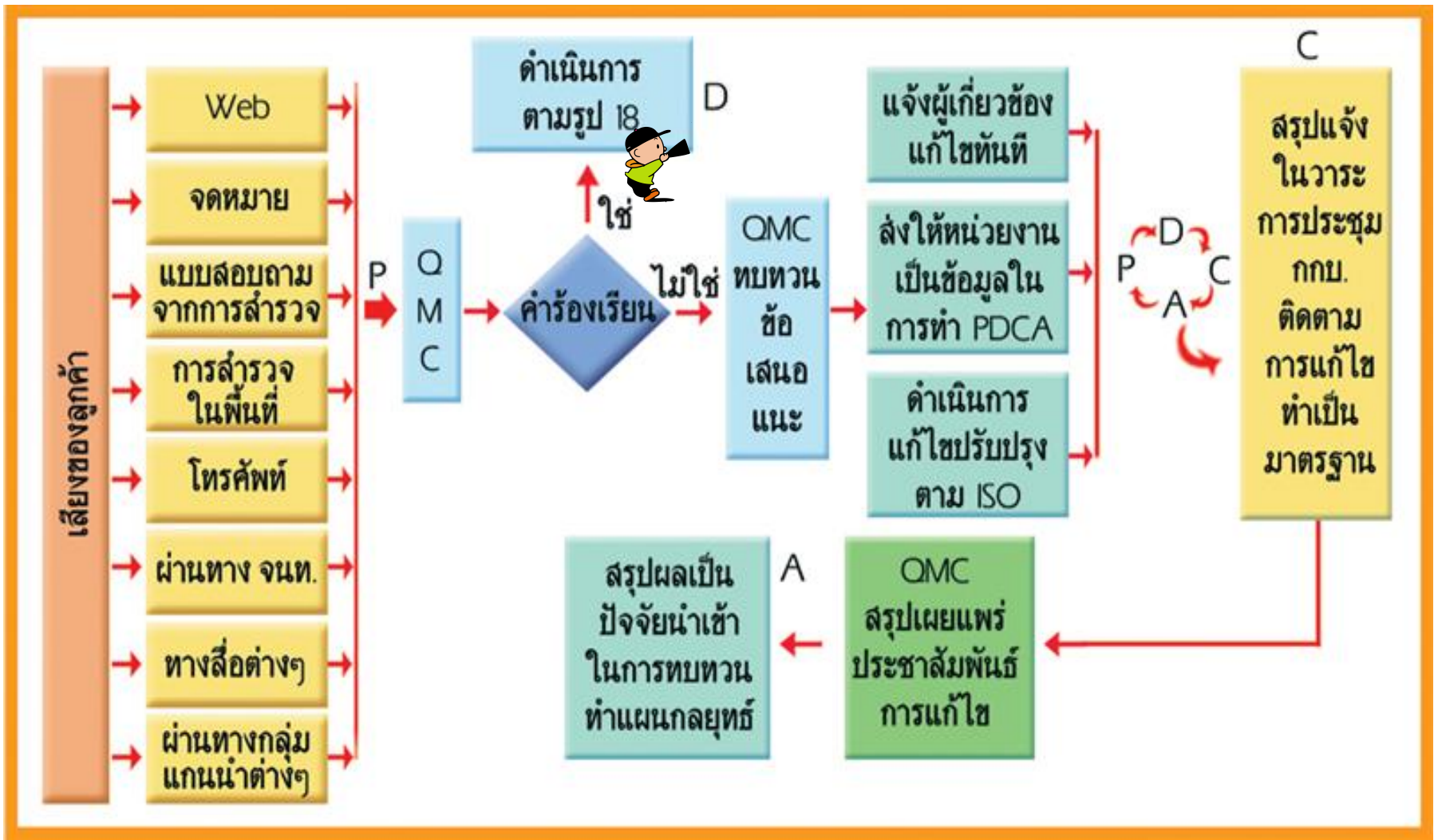
- การจัดการความสัมพันธ์
- การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การจัดการกับข้อร้องเรียน

□ การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

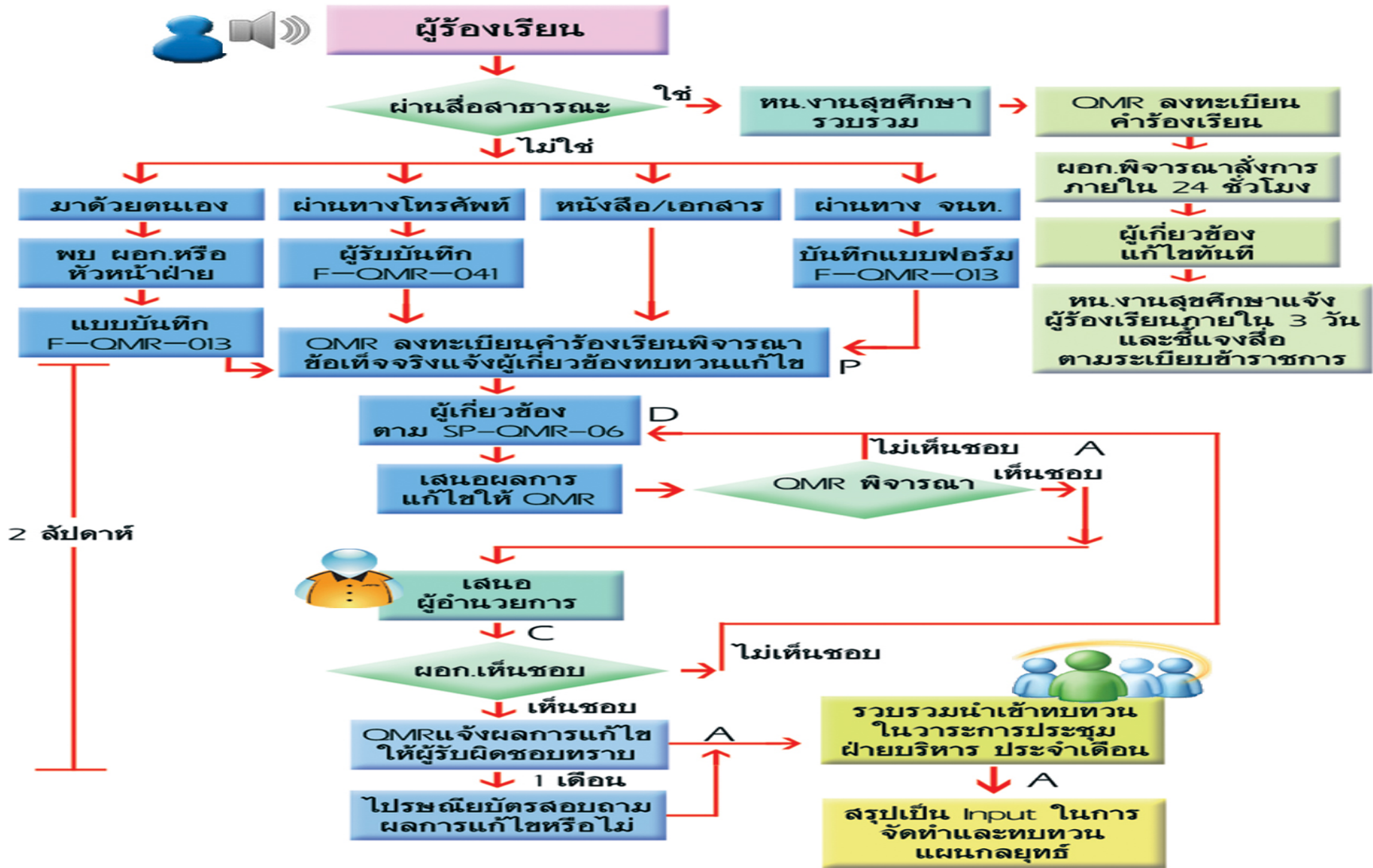
- ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
- ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น

□ การใช้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการกับเสียงของลูกค้า



การจัดการข้อร้องเรียน



หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Figure 3.1-2 – Voice of the Customer (VOC)

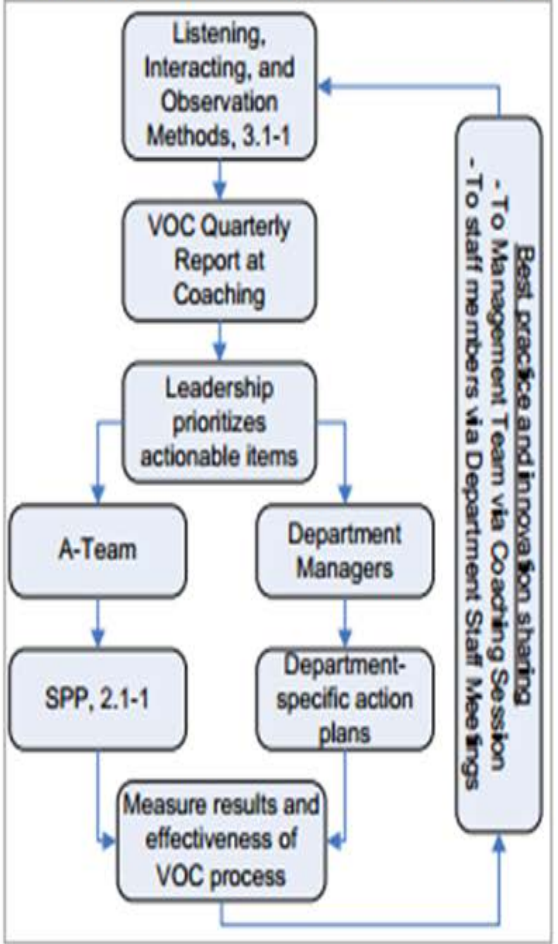


Figure 3.1-1 – Listening , Interacting and Observation Methods

L,I, & O Methods	Users	Frequency	MS	BC	ED	SS	C/O	Action Generated
Voice of the Customer (VOC)								
Actionable Information and Feedback								
Former and Current Patients and Families								
Satisfaction Surveys	Administration, Managers, Staff, Physicians	Daily	•	•	•	•		Patient satisfaction goals, managerial action plans, <i>Turtle Times</i> , IPC work teams created and process improvements deployed, aggregated for VOC analysis and reviewed at VOC Coaching Sessions.
Consumer Preference Surveys	Marketing, Administration	Annually	•	•	•	•	•	Community preferences for SH affiliates compared to competitors assessed. Services created/modified because of responses.
Complaints (verbal, written, via hotline)	Administration, Workforce	Immediate, Weekly, Quarterly	•	•	•	•		Immediate service recovery, Manager follow-up, weekly review, aggregated for VOC analysis and review at coaching sessions (3.2-2)
Interdisciplinary Practice Council Patient/family post discharge interview	Administration, Managers, Staff, Physicians	Monthly	•	•	•	•	•	Customer feedback/opportunities for improvement in quality, safety, and service are identified and action plans deployed, aggregated for Voice of the Customer analysis and review at VOC Coaching Sessions.
Health Education Classes	Administration, Managers, Staff, Physicians	Monthly	•	•	•	•	•	Customer feedback on expectations prior to use of services.
Leadership Rounding for Outcomes	Managers, Administration, Physicians	Daily	•	•	•	•		Process improvements (PHIT CREW), action plans created and deployed, follow-up communication with patients and physicians, aggregated for Voice of the Customer analysis and review at VOC Coaching Sessions.
Pre-admission phone calls	Staff Managers	Daily		•		•		Customer feedback on expectations prior to use of services. Individualized care
Discharge Phone Calls	Staff Managers Physicians	Daily	•	•	•	•		Manager follow-up safety concerns aggregated Coaching Sessions
Social Media and Web-based Technology	Workforce and Community	Daily	•	•	•	•	•	Aggregated for VC Sessions.
HCAHPS / Core measures	Administration, Managers, Staff, Physicians, Community	Quarterly	•	•	•	•	•	HCAHPS / Core N Times, IPC work deployed, aggregated Coaching Sessions
Potential Patients, Competitors Patients, Other Customers and Competitive								

Figure 3.2-1 – Key Access Mechanisms

Access Mechanism	MS	BC	ED	SS	C
Sutterdavis.org	•	•	•	•	•
800-4-SUTTER physician referral	•	•	•	•	•
Rounding	•	•	•	•	•
Hospital Information Desk	•	•	•	•	•
IPC meetings	•	•	•	•	•
24-Hour House Supervisor	•	•	•	•	•
Administrator on Call	•	•	•	•	•
Direct line to the CEO	•	•	•	•	•
Informational brochures	•	•	•	•	•
Community Events	•	•	•	•	•
Email/Letters/Phone	•	•	•	•	•
Surveys	•	•	•	•	•
Community Educational Classes	•	•	•	•	•

MS = Med-Surg/ICU; SS = Surgical Services Patient; ED = Emergency Dept. Patient; BC = Birthing Center Patient; C = Community

Source : Malcolm Baldrige National Quality Award Application 2013, Sutter Davis Hospital

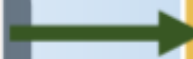
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดวิธีการในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ รวมทั้ง ใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และวิธีการในการเรียนรู้ของส่วนราชการ

4.1

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง
ผลการดำเนินการของส่วนราชการ



4.2

การจัดการสารสนเทศ
และการจัดการความรู้

❑ การวัดผลการดำเนินการ

- ตัววัดผลการดำเนินการ
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- ความคล่องตัวของ การวัดผล

❑ การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

❑ การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- ผลการดำเนินการในอนาคต
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

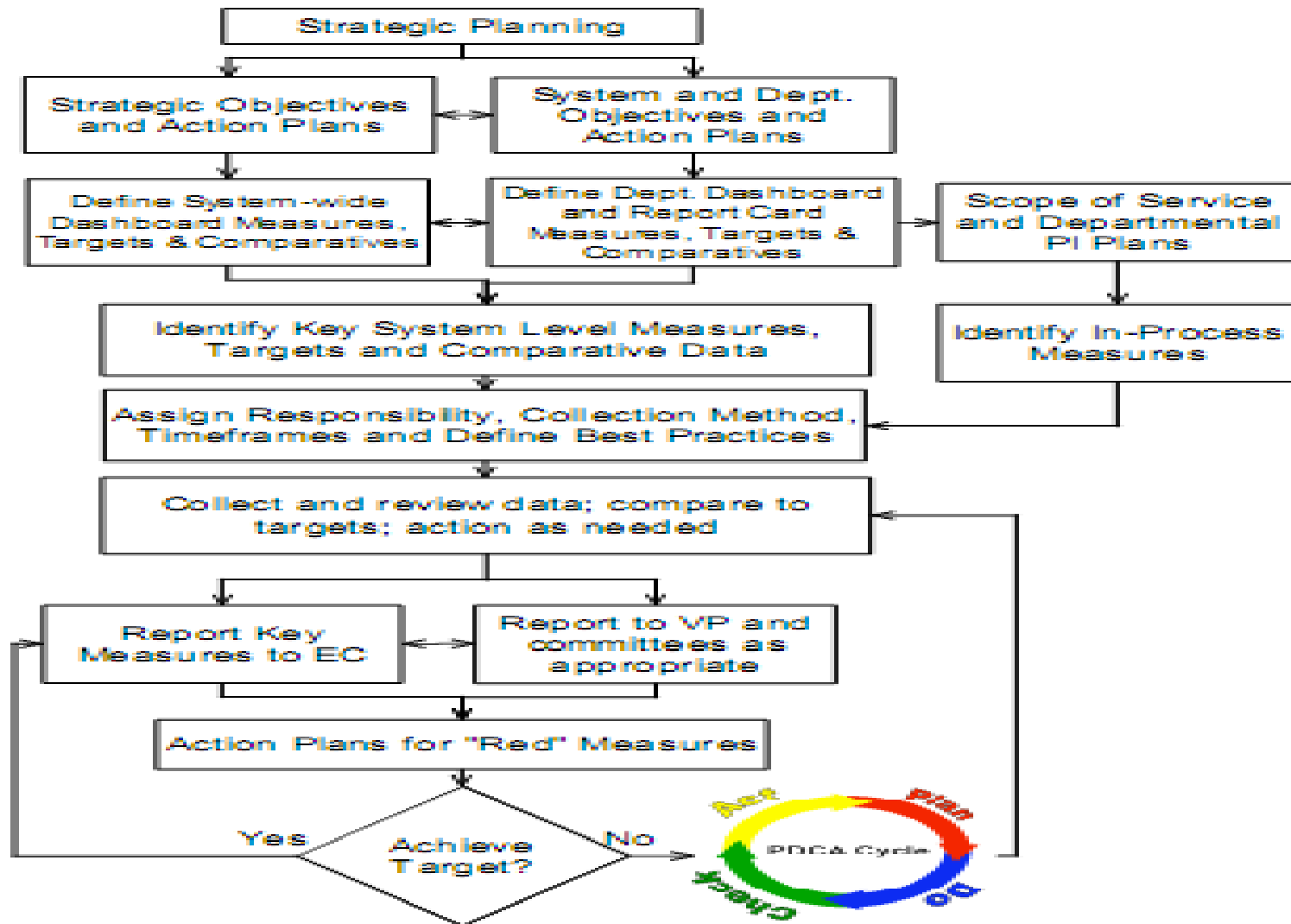
❑ ข้อมูล และสารสนเทศ

- คุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ
- ความพร้อมใช้งาน

❑ ความรู้ของส่วนราชการ

- การจัดการความรู้
- วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- การเรียนรู้ระดับองค์กร

ระบบการวัดผลการดำเนินการ



ระบบการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

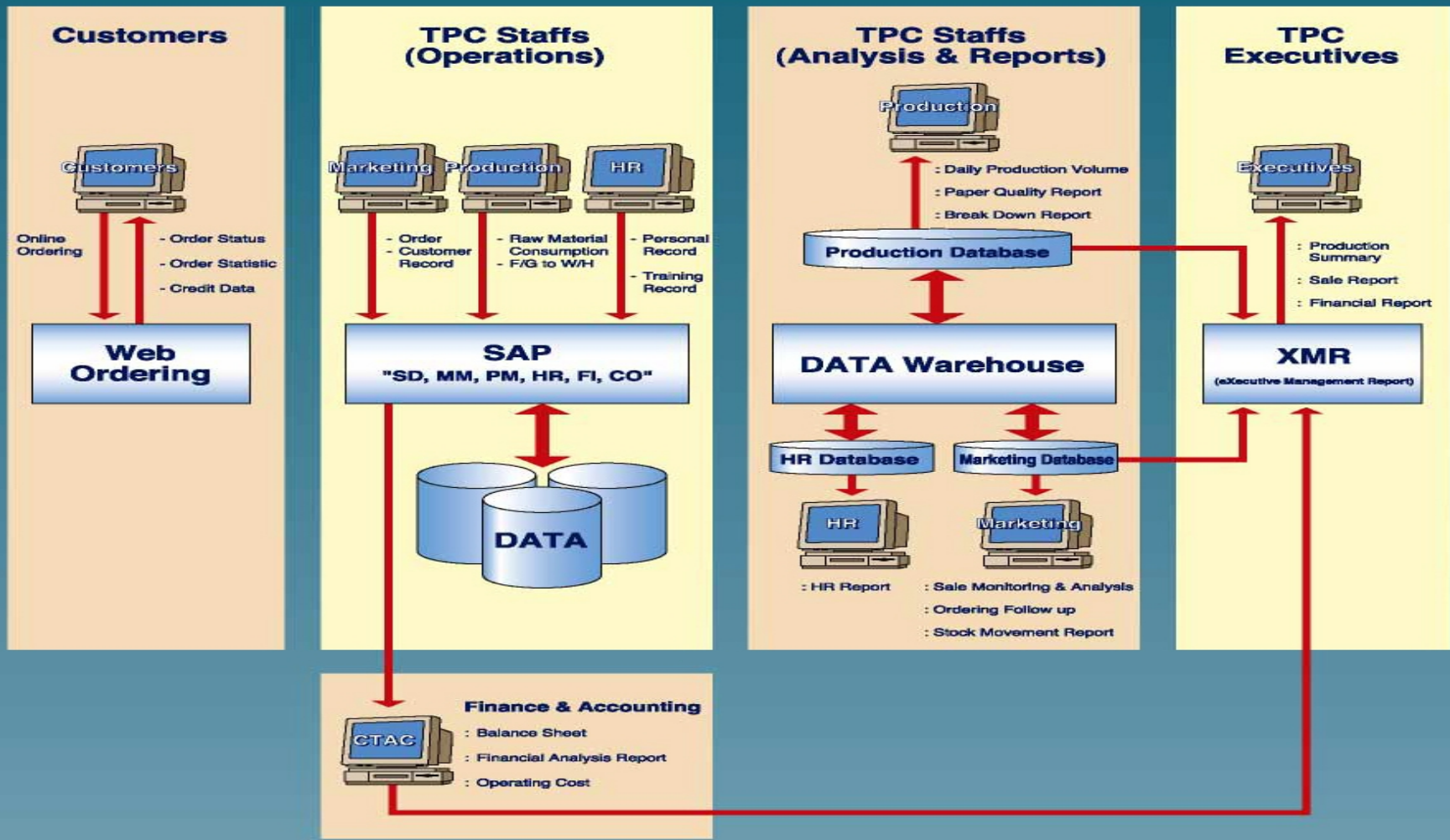
Figure 4.1-2 – Performance Analysis and Review

Methods	BOT	AT	DM	MS	JAT	NL	IPC	FS	VOL	Purpose
DASHBOARD 2.2-2, 7.1, 7.3-5	M	W	M	M	BM	M	M	M	M	Organizational Performance
SO ACTION PLAN 2.2-1, 7.1, 7.4-22		M	M		BM	M				Progress on SO and Action Plans
DEPARTMENT PROFILES 1.1-2, 4.1a(1)		M	M					M		Department Performance
DEPARTMENT GOALS 2.2-1		M	M			M		M		Progress on Department Action Plans
IPC Action Plan 1.1-3, 2.2-1, 3.1b, 5.2a(2)		M					M	M		Progress IPC Action Plan
CORE MEASURES 2.1-3, 7.1	M	M	M	M	BM	M	M	M		Quality Processes
Affordability Dashboard 2.1-3, 7.1, 7.5		M	M	M	BM					Quality and Finance
Financial Reports 7.5	M	BW	BW	SA	BM	BW		BW		Finance and Productivity
Workforce Satisfaction Reports 1.1-2, 7.3-11 thru 22	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Employee, Physician, Volunteer Requirements
Performance Management 5.2-1, 5.2-3		SA	SA	M		SA		SA		Staff and Physician Performance
Patient Satisfaction Reports 3.1-1, 7.2	M	W	W	M	BM	M	M	W	M	Patient and Customer Requirements
W=Weekly BW=Biweekly M=Monthly BM=Bimonthly Q=Quarterly SA= Semi Annual A=Annually BOT= Board of Trustees AT= A-Team MS= Medical Staff JAT= Joint A-Team DM=Department Manager IPC= Interdisciplinary Partnership Council FS= Frontline Staff VOL= Volunteers										

ระบบการไหลเวียนข้อมูลสารสนเทศ



Integrated IT System



การจัดการข้อมูลสารสนเทศ

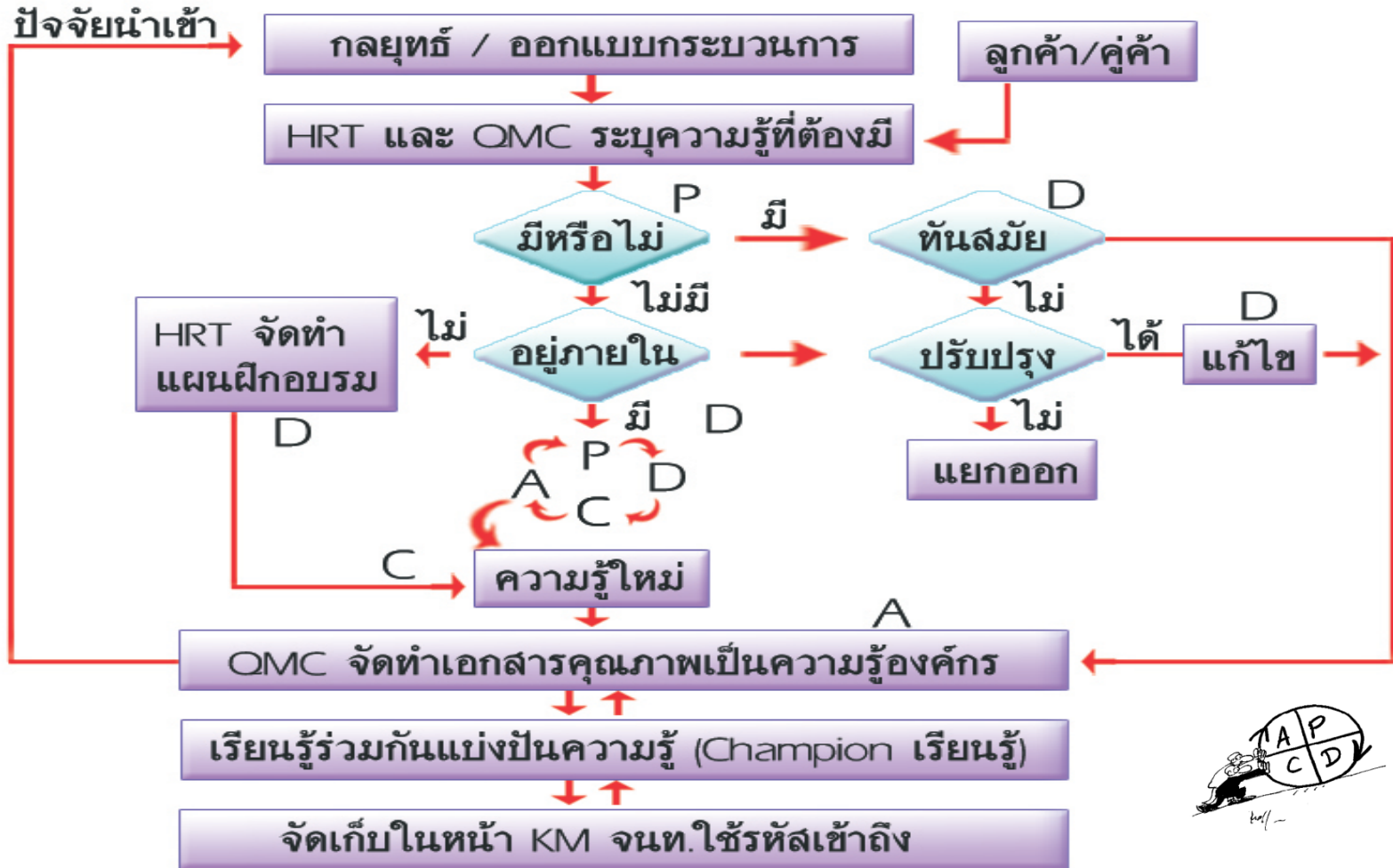


ข้อมูล	ชนิดข้อมูล		ระบบงาน	ระยะเวลาปรับปรุง	เจ้าของข้อมูล	ผู้ใช้ข้อมูล			
	Electronic	Paper				พนักงาน	ลูกค้า	ผู้ส่งมอบ	ลูกค้า
1. ข้อมูลการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า	✓		PIMS	Daily	ยรท.	✓			✓
2. ข้อมูลการผลิต	✓		DCS	Real Time	ยรท.	✓			✓
3. ข้อมูลบำรุงรักษาเครื่องจักร, Drawing , Standard	✓		ENIS	เมื่อมีงานเกิดขึ้น	วบก.	✓		✓	
4. ข้อมูลบุคคล	✓		Employee Self Service	Real Time	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	✓			
5. ข้อมูลผู้ส่งมอบ	✓		SAP	เมื่อมีผู้ส่งมอบรายใหม่	ยรท.	✓		✓	
6. ข้อมูลลูกค้า	✓		CSC	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	จผก.	✓			✓
7. ข้อมูลคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	✓		CSC	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	จผก.	✓	✓	✓	✓
8. Monthly & Yearly Plan	✓		PPS	Monthly & Yealy	ทผก.	✓	✓	✓	✓
9. Procedure & Work Instruction		✓	ISO	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	ทุกหน่วยงาน	✓		✓	
10. ข้อมูลการบำรุงรักษา		✓	คณะทำงาน SAP	Monthly	วบก. , ยรท.	✓		✓	
11. ข้อมูลทางบัญชี / การเงิน	✓		SAP	Real Time	รงญ.	✓			
12. ข้อมูลคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	✓	✓	QSHE	Real Time	ส่วนความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	✓		✓	✓
13. ข้อมูลระบบท่อส่งผลิตภัณฑ์	✓		SCADA	Real Time	ยรท.	✓			✓

Figure 4.2 A ข้อมูล, ชนิดของข้อมูลและความถี่การปรับปรุงข้อมูล GSP



การจัดการความรู้



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

PERFORMANCE ANALYSIS & IMPROVEMENT SYSTEM

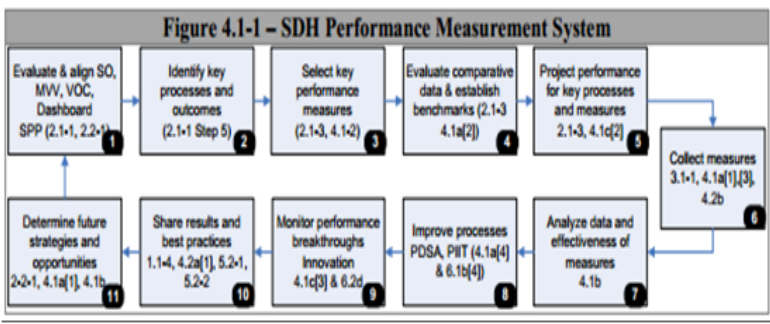


Figure 4.1-2 – Performance Analysis and Review

Methods	BOT	AT	DM	MS	JAT	NL	IPC	FS	VOL	Purpose
DASHBOARD 2.2-2, 7.1, 7.3-5	M	W	M	M	BM	M	M	M	M	Organizational Performance
SO ACTION PLAN 2.2-1, 7.1, 7.4-22		M	M		BM	M				Progress on SO and Action Plans
DEPARTMENT PROFILES 1.1-2, 4.1a(1)		M	M					M		Department Performance
DEPARTMENT GOALS 2.2-1		M	M			M		M		Progress on Department Action Plans
IPC Action Plan 1.1-3, 2.2-1, 3.1b, 5.2a(2)		M					M	M		Progress IPC Action Plan
CORE MEASURES 2.1-3, 7.1	M	M	M	M	BM	M	M	M		Quality Processes
Affordability Dashboard 2.1-3, 7.1, 7.5		M	M	M	BM					Quality and Finance
Financial Reports 7.5	M	BW	BW	SA	BM	BW		BW		Finance and Productivity
Workforce Satisfaction Reports 1.1-2, 7.3-11 thru 22	A	A	A	A	A	A	A	A	A	Employee, Physician, Volunteer Requirements
Performance Management 5.2-1, 5.2-3		SA	SA	M		SA		SA		Staff and Physician Performance
Patient Satisfaction Reports 3.1-1, 7.2	M	W	W	M	BM	M	M	W	M	Patient and Customer Requirements

W=Weekly BW=Biweekly M=Monthly BM=Bimonthly Q=Quarterly SA= Semi Annual A=Annually
 BOT= Board of Trustees AT= A-Team MS= Medical Staff JAT= Joint A-Team DM=Department Manager
 IPC= Interdisciplinary Partnership Council FS= Frontline Staff VOL= Volunteers

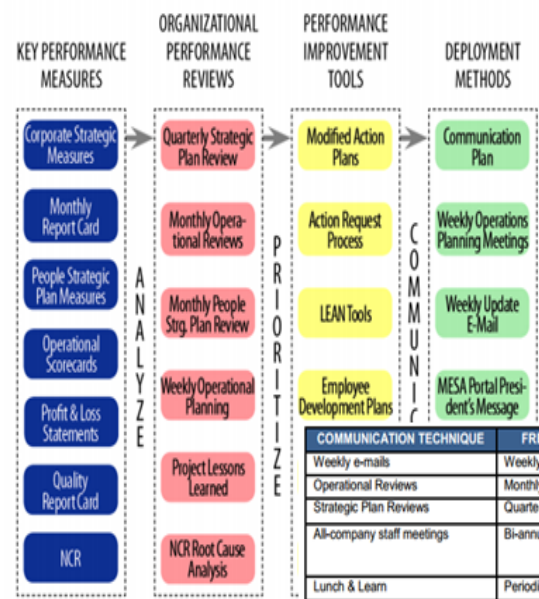


Figure 4.1-3 Perform Improvem

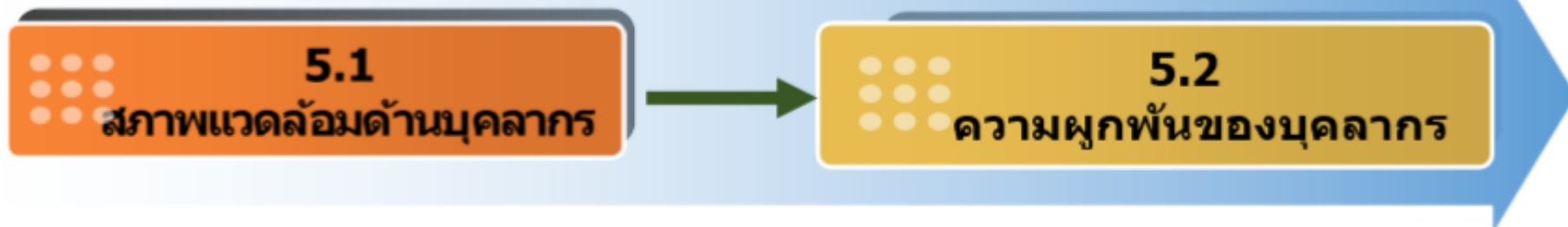
COMMUNICATION TECHNIQUE	FREQ	OWNER	STAKEHOLDER	PURPOSE
Weekly e-mails	Weekly	CEO	SL,E	Communicate status and share events and recognition
Operational Reviews	Monthly	COO	SL,E	Progress review with adjustments
Strategic Plan Reviews	Quarterly	COO	SL	Strategic Planning and progress review
All-company staff meetings	Bi-annually	CEO	SL,E	Communicate strategic direction, share information, answer questions, address benefits/compensation issues
Lunch & Learn	Periodic	CEO	SL,E	Technical, Baldrige training, general
Telephone	Varies	Varies	SL,E,C,S,CM	Obtain and share information
E-mail	Varies	Varies	SL,E,C,S,CM	Obtain and share information
MESA Website	Continuous	Admin	SL,E,C,S,CM	Share information
MESA Portal	Continuous	Admin	SL,E	Share information
Social media	Continuous	Sr. Comm	SL,E,C,S,CM	Share information
Bulletin boards	Continuous	Varies	SL,E	Share information
Satisfaction Surveys	Annually	President	SL,E,C,S	Obtain information
Conferences/Shows	Periodic	Varies	SL,E,C,S,CM	Obtain and share information
Face-to-face meetings	Periodic	Varies	C,S	Obtain and share information
Employee Benefits Letter	Annually	HR	SL,E	Share information
Supplier Letter	Annually	Matl Mgr	S	Share information, VMV
Supplier Qualification	Annually	Matl Mgr	S	Share information, current status, performance
Subcontractor Qualification	Annually	HR	S	Obtain information
Employee MAPs	Annually	HR	SL,E	Share VMV, strategic plan, department and personal role
LEAN events	Periodic	President	SL,E	Improve processes
MESA newsletters	Quarterly	Admin	SL,E	Communicate, share, recognize
Departmental meetings	Wkly/Mtly	Dept Mgrs	E	Develop action plans, review progress
Special training events	Periodic	Various	SL,E	Team building, sales, communication skills, leadership, safety, etc.
Employee Performance Reviews	Quarterly	Mgrs/ super- visors	SL,E	Conversations regarding performance, recognition, areas of improvement
Key supplier meeting	Annually	Matl Mgr	SL,E	Share information and current status, goals
New Employee Orientation	Bi-annually	HR	SL,E	Share vision, values, culture

Figure 4.2-2 Communication Methods

Source : Malcolm Baldrige National Quality Award Application 2012,MESA

หมวด 5 บุคลากร

เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอกส่วนราชการ



❑ ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- บุคลากรใหม่
- การทำงานให้บรรลุผล
- การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

❑ บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- สภาพแวดล้อมการทำงาน
- นโยบายและสวัสดิการ

❑ วัฒนธรรมส่วนราชการ

- วัฒนธรรมส่วนราชการ

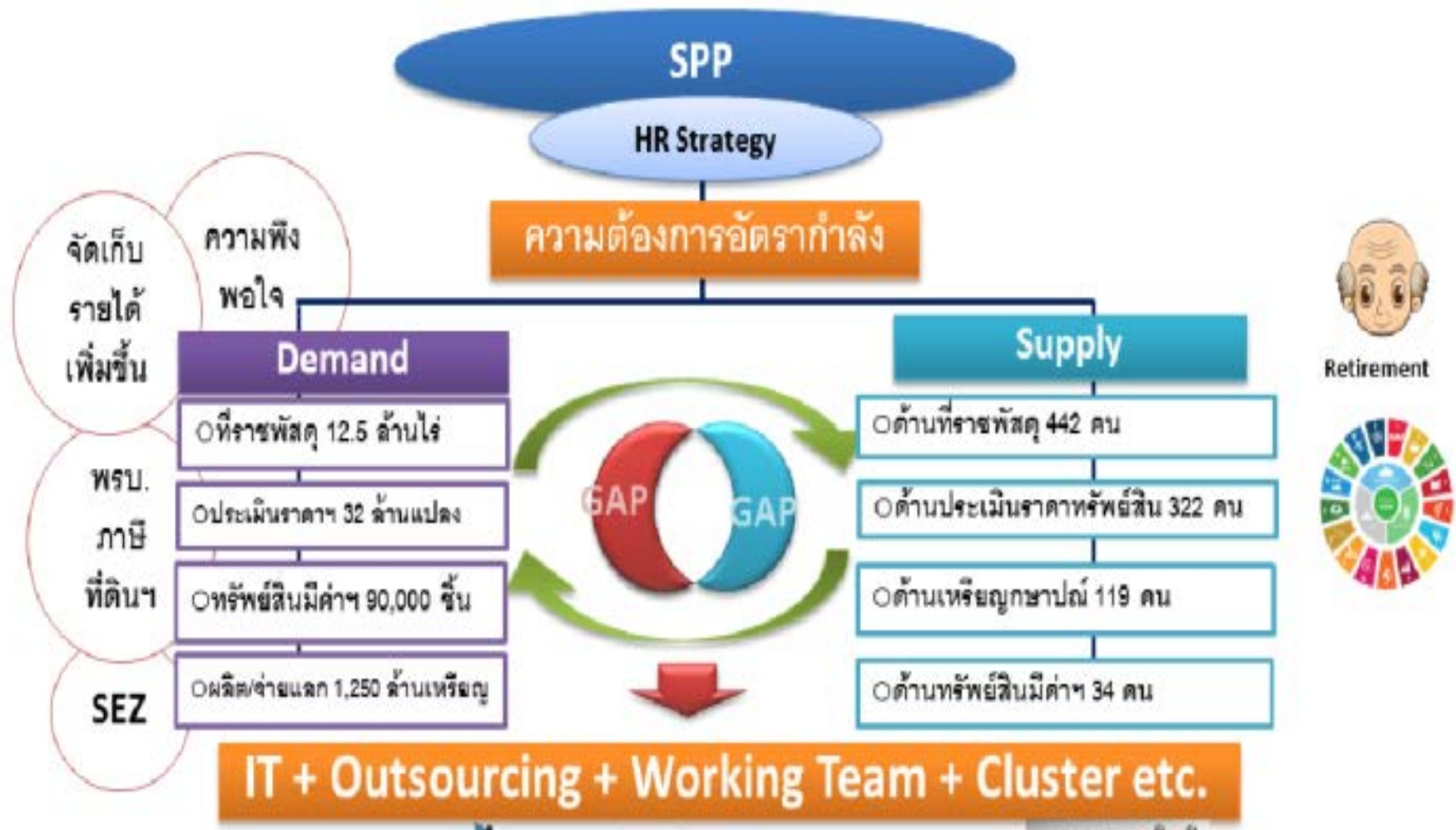
❑ การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- องค์ประกอบของความผูกพัน
- การประเมินความผูกพัน
- ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ

❑ การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา
- ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง



การสร้างความสุขแก่บุคลากร



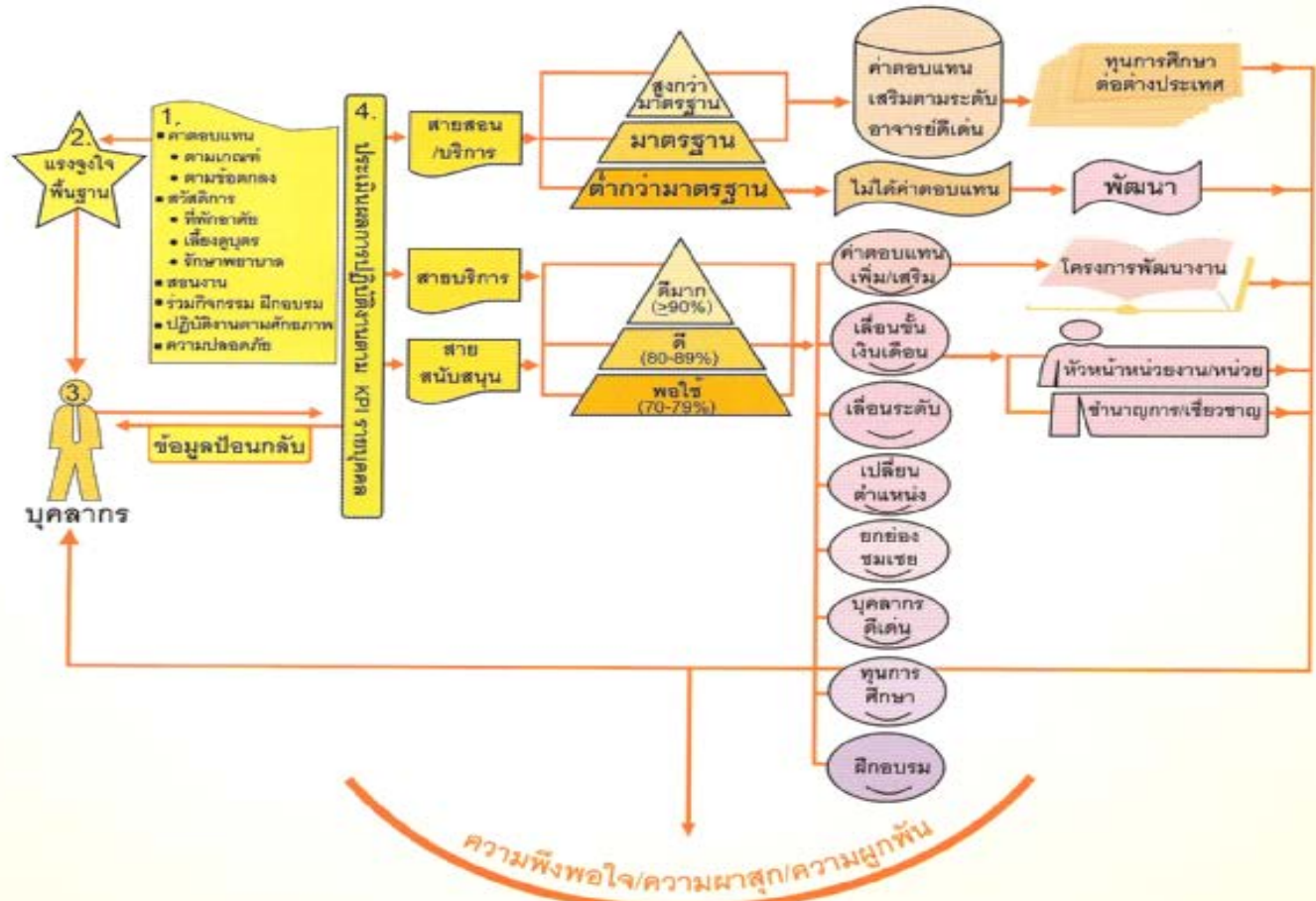
ระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน การสร้างความพึงพอใจ และความผูกพัน

กระบวนการกำหนดปัจจัย

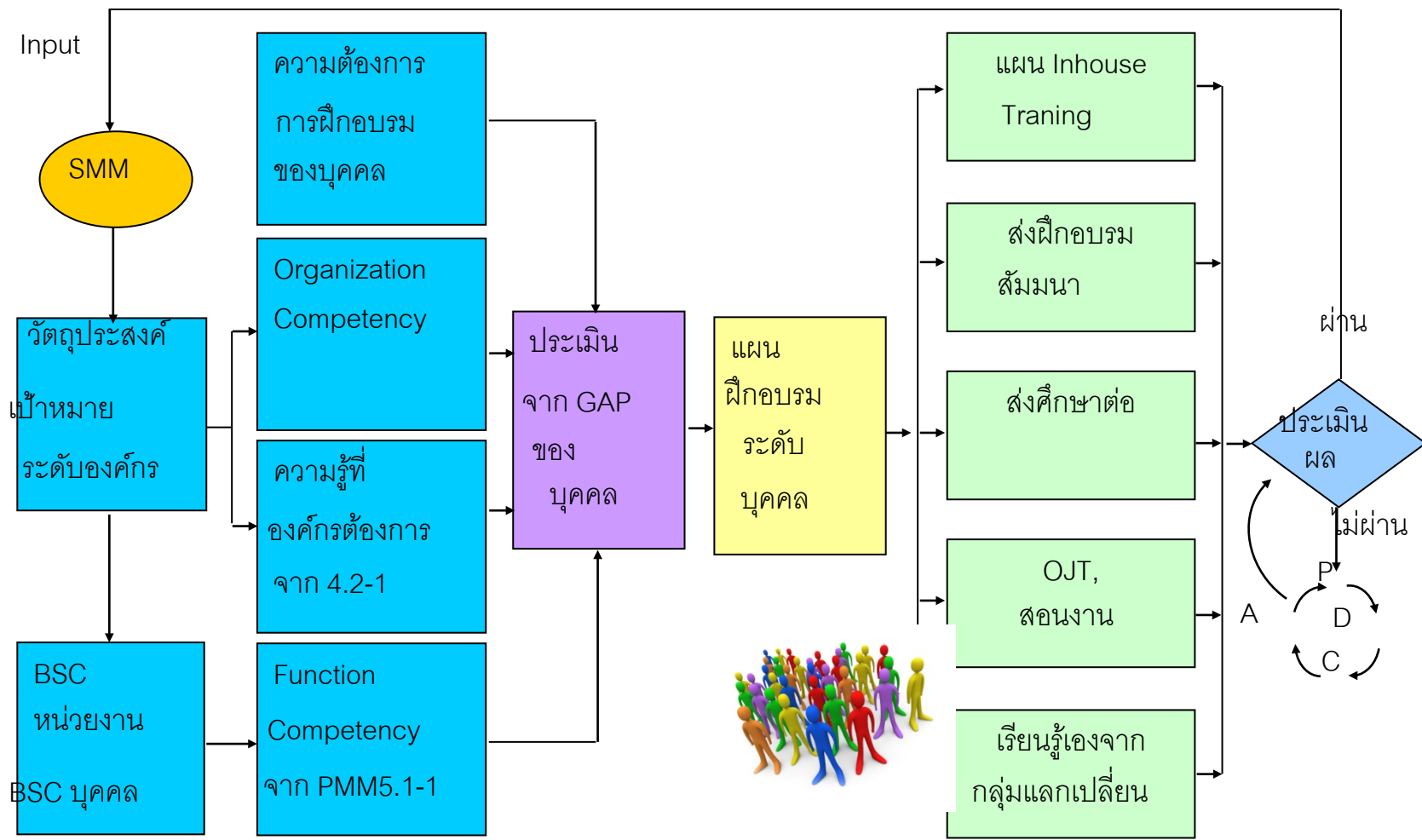
แผนการสร้างความสุข/ความพึงพอใจ

ดำเนินการตามแผน

ระบบการประเมินความสุข/ความพึงพอใจ

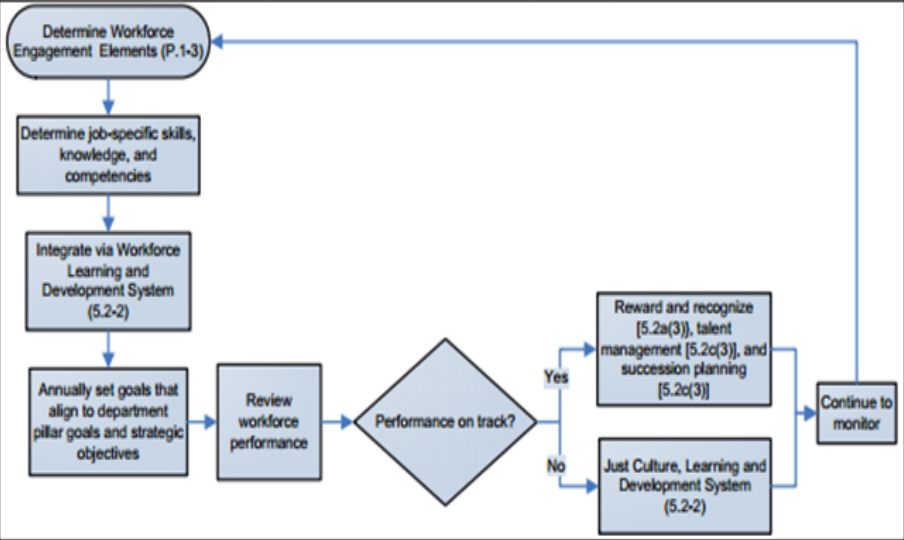


การพัฒนาและการเรียนรู้



หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

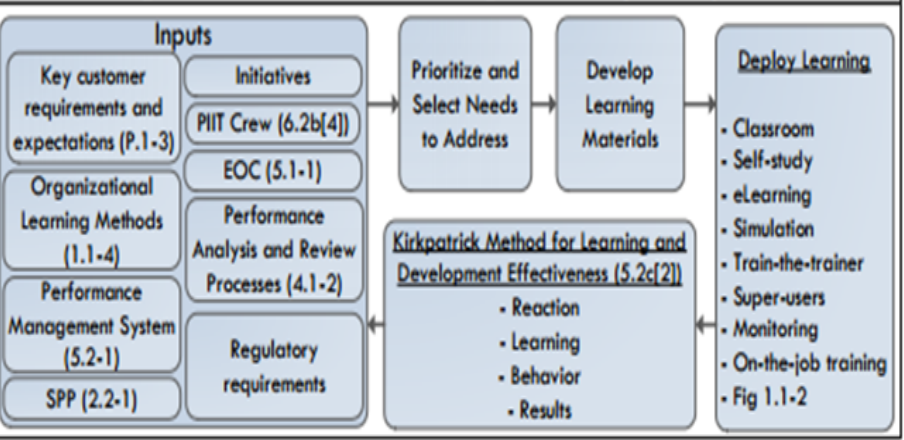
Figure 5.2-1- Performance Management System



SOURCING, RECRUITING, & HIRING	ONBOARDING & INDOCTRINATION	STRATEGIC TRAINING & DEVELOPMENT	WORKFORCE KNOWLEDGE MANAGEMENT	TALENT MANAGEMENT
Sourcing: Hiring from within Employee referrals Sourcing relationships Recruiting & Hiring: Behavior-based interviewing Personality profiles Background investigation	Initial Orientation 90-day follow-up New employee group orientation	Leadership training Skills training Soft Skills training Technical training/certification	SharePoint Mentoring Succession planning Employee satisfaction & engagement	Performance Development Plans Quarterly reviews Rewards & recognition Career paths

Figure 5.1-2 Key Work Processes of the PSP

Figure 5.2-2 – Workforce Learning and Development System



COMMUNICATE	PROVIDE FEEDBACK	ASSESS	MEASURE
Strategic Plan Standards of Conduct Quality System MESA Value Promise	Quarterly Performance Review aligned with business needs Identify opportunities for improvement Identify training needs	Annual salary review Annual COLA Annual benefits review Annual compensation survey Profit sharing program	Profit-sharing pool (25% Net, pre-tax profit) Individual share based on performance Service/tenure awards Birthday/anniversary recognition

Figure 5.2-1 Employee Performance Management System

หมวด 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล



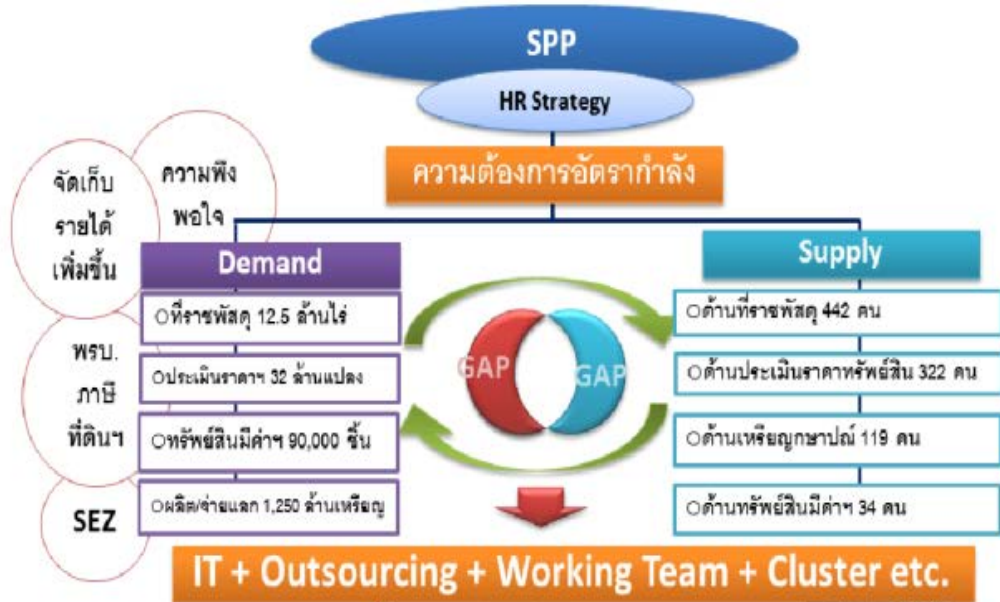
หมวด

5

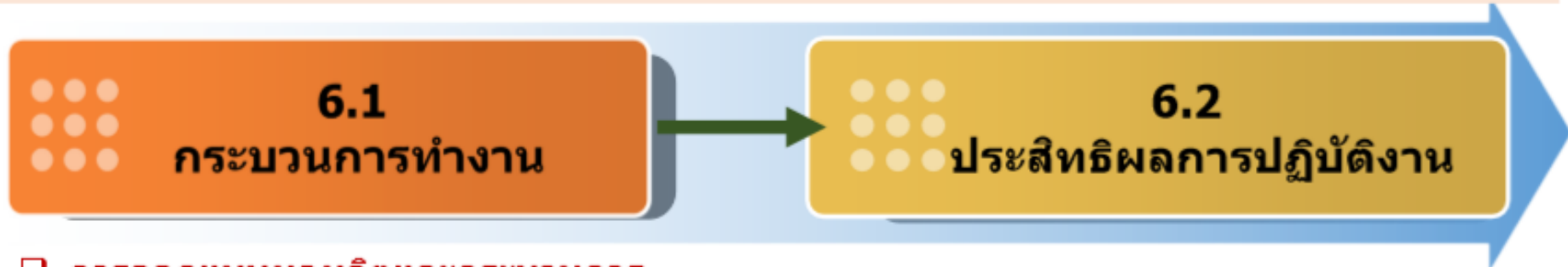
เพื่อให้ส่วนราชการสามารถประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์การ รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ

- ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
- การดำเนินการที่นำไปสู่คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์
- ความสุข ความพอใจ ความร่วมมือ ความมุ่งมั่น และผลงานที่เกิดขึ้น
- สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข

การวิเคราะห์ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
กรมธนารักษ์



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถออกแบบ จัดการ **ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมผลผลิตและบริการ** กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ **ส่วนราชการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง**



❑ การออกแบบผลผลิตและกระบวนการ

- **ประสิทธิภาพของการออกแบบ**
- แนวคิดในการออกแบบ
- ข้อกำหนดของผลผลิต การบริการ และกระบวนการทำงาน

❑ การจัดการและการพัฒนากระบวนการ

- การนำกระบวนการไปปฏิบัติ
- กระบวนการสนับสนุน
- การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ

❑ การจัดการเครือข่ายอุปทาน

- การจัดการเครือข่ายอุปทาน

❑ การจัดการนวัตกรรม

- การจัดการนวัตกรรม

❑ การควบคุมต้นทุน

- การควบคุมต้นทุน

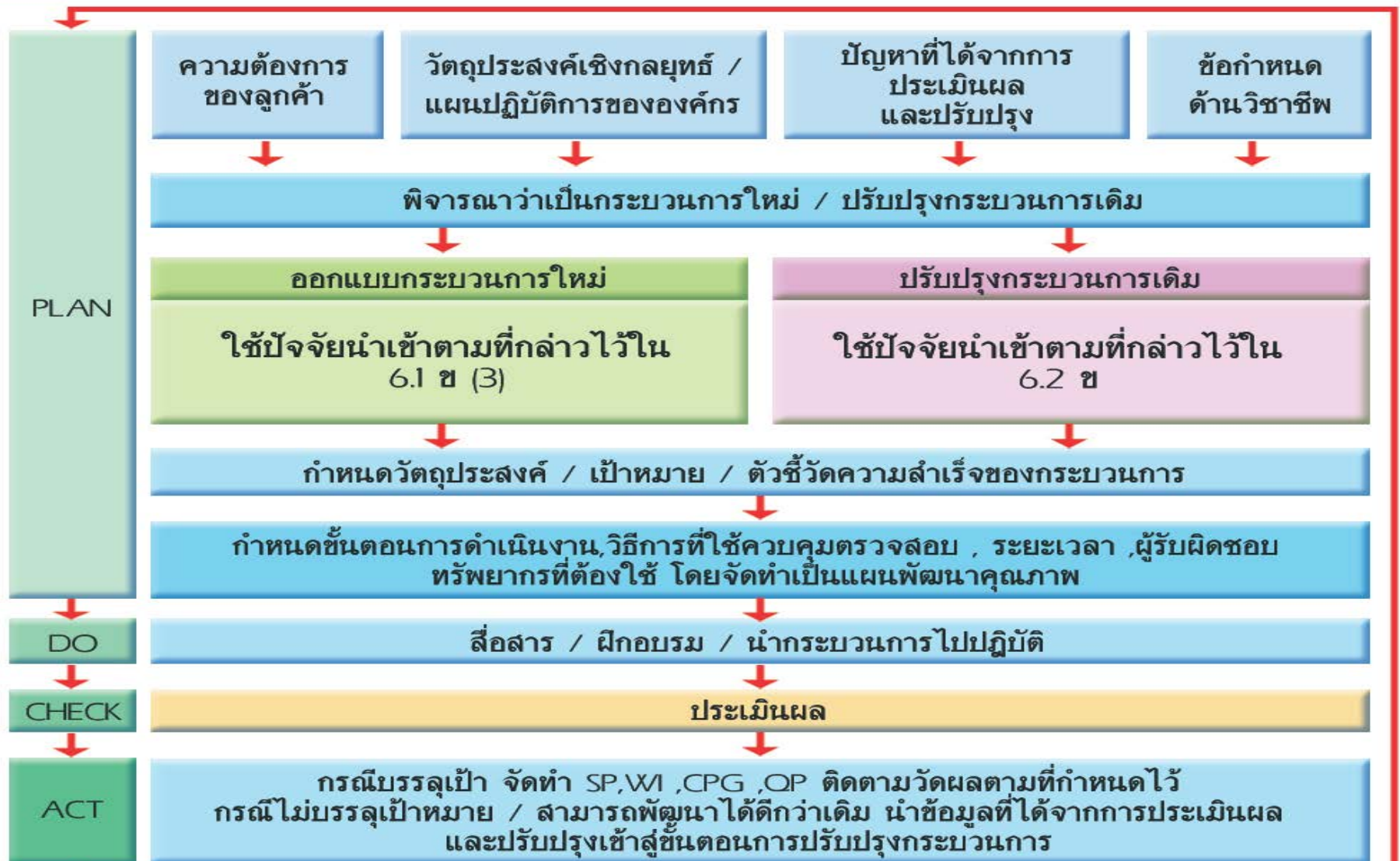
❑ **การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ**

- **การจัดการความมั่นคงทางข้อมูลและสารสนเทศ**

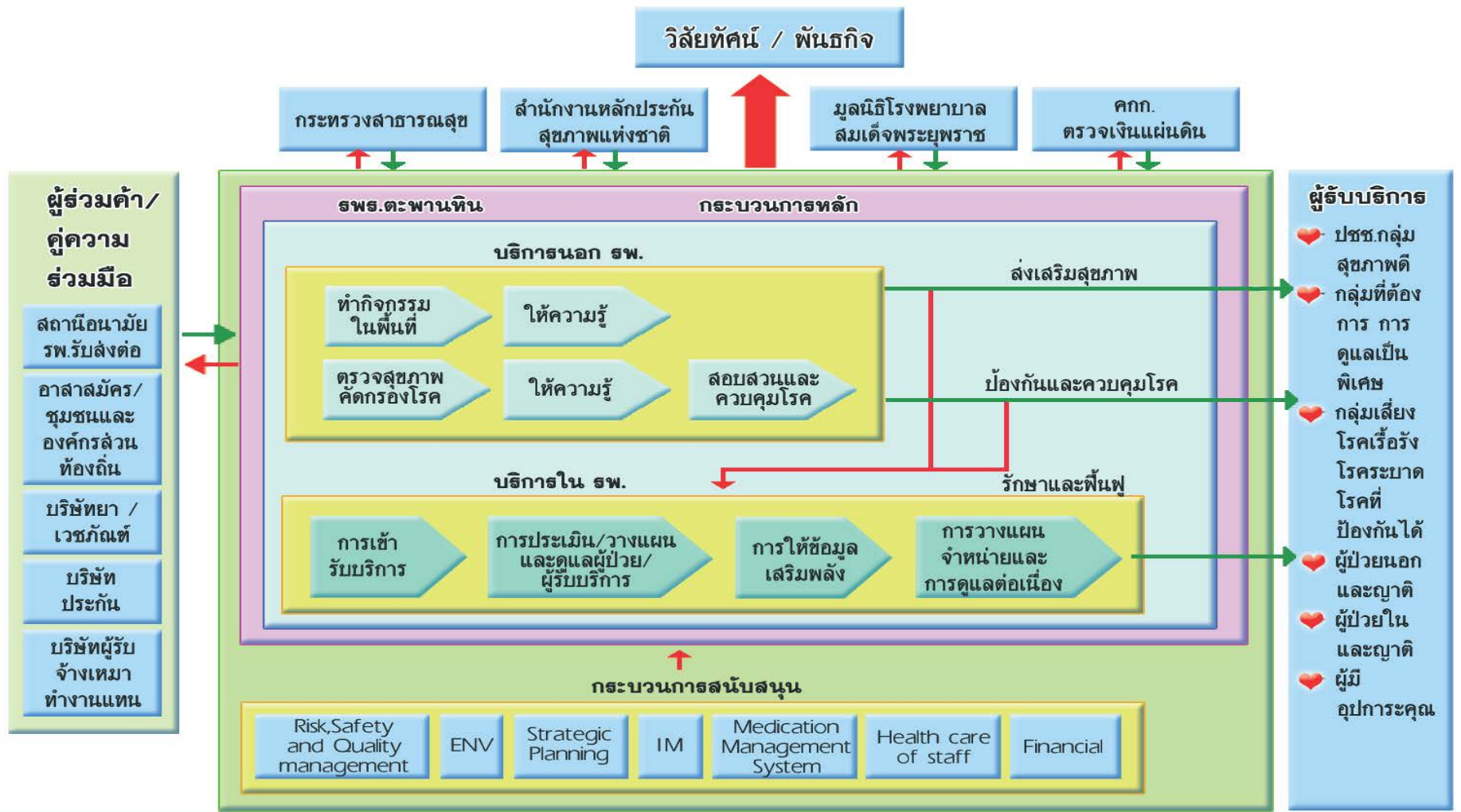
❑ การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

- ความปลอดภัย
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

การออกแบบและพัฒนากระบวนการ



การจำแนกกระบวนการ



ตัวอย่างกระบวนการ ข้อกำหนด และตัวชี้วัด



กระบวนการ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ	รูปที่	ตัวชี้วัดผลของกระบวนการ	รูปที่
การบริหารทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - สรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติและทักษะที่กำหนด - มีจำนวนบุคลากรตามสายงานจำเป็นเพียงพอ 	-จำนวนทุนสนับสนุนการฝึกอบรมต่างประเทศ	7.4-6	-ความพึงพอใจของบุคลากร	7.4-1
		-อัตราการเกิดอุบัติเหตุในงาน	7.4-15	-ความไม่พึงพอใจของบุคลากร	7.4-3
		-อัตราการเพิ่มค่าตอบแทน	7.4-4	-อัตราการเพิ่มของจำนวนบุคลากร	7.4-11
				-Productivity	7.5-1
การบริหารวัสดุและเวชภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> -คุณภาพดี -เพียงพอ 	ร้อยละของชุดเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่พร้อมใช้	7.5-18	Inventory turnover	7.5-21
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> -พร้อมใช้งาน -เข้าถึงสะดวก 	-จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงาน	7.5-19	-Downtime System	7.5-20
การเงิน การคลัง	<ul style="list-style-type: none"> -เร่งรัดหนี้สิน -ฐานะทางการเงินที่มั่นคง 	-Receivable Turnover	7.5-22	-Net Profit Margin	7.3-5
				-Current Ratio	7.3-7
				-Dept to Equity Ratio	7.3-4

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

Figure 6.1-1 – Health Care Service and Work Process Design

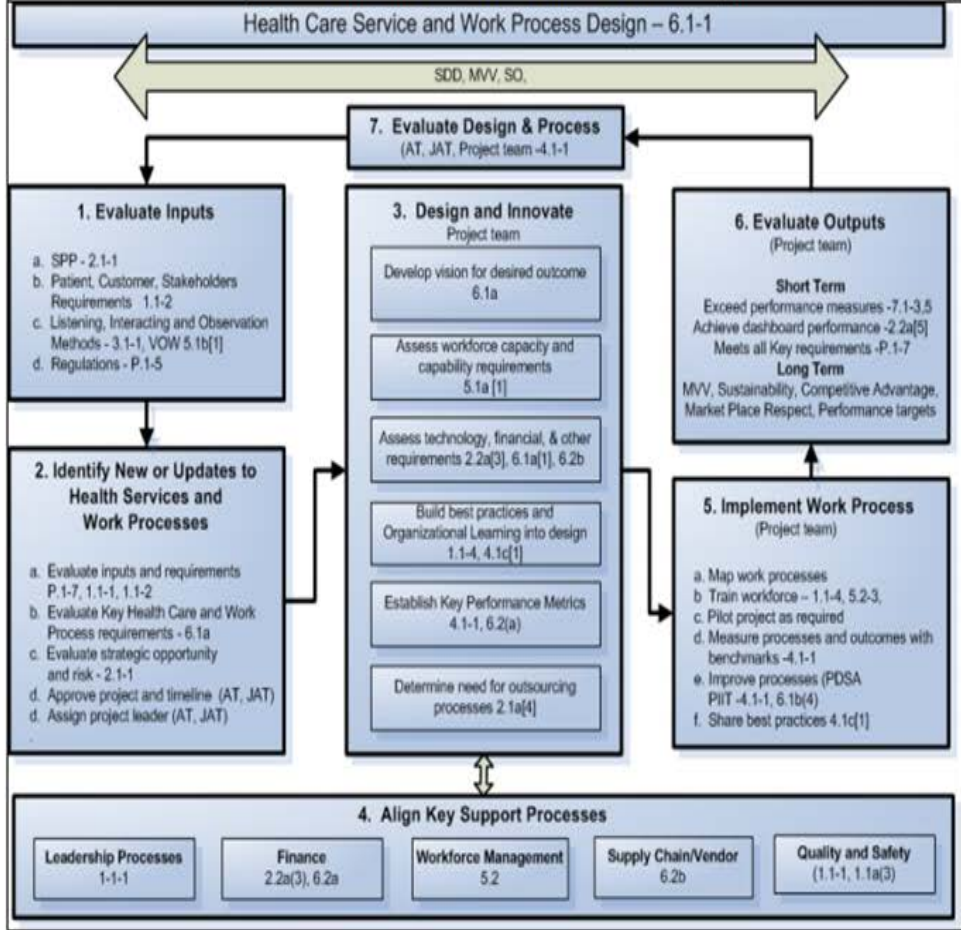


Figure 6.2-1 - Creating Safe Operating Environment

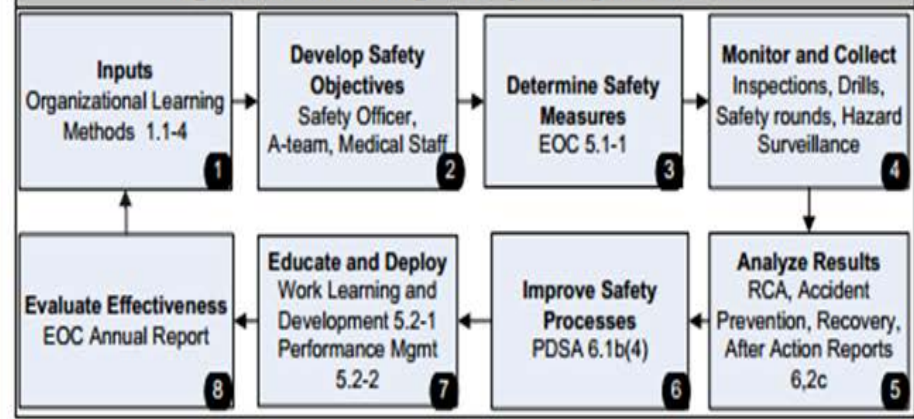
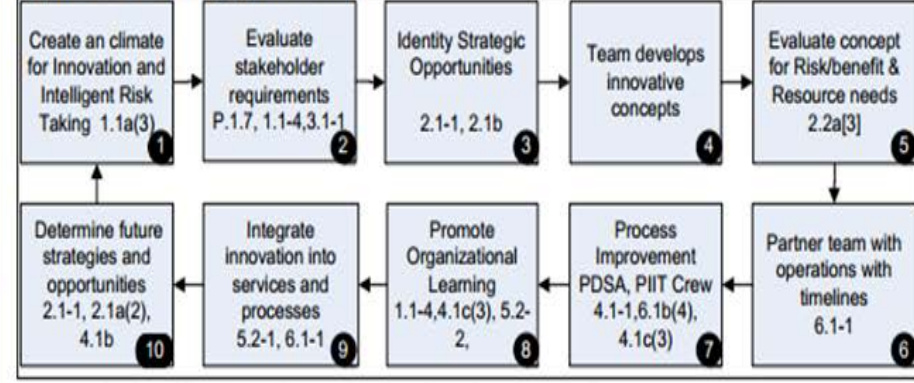


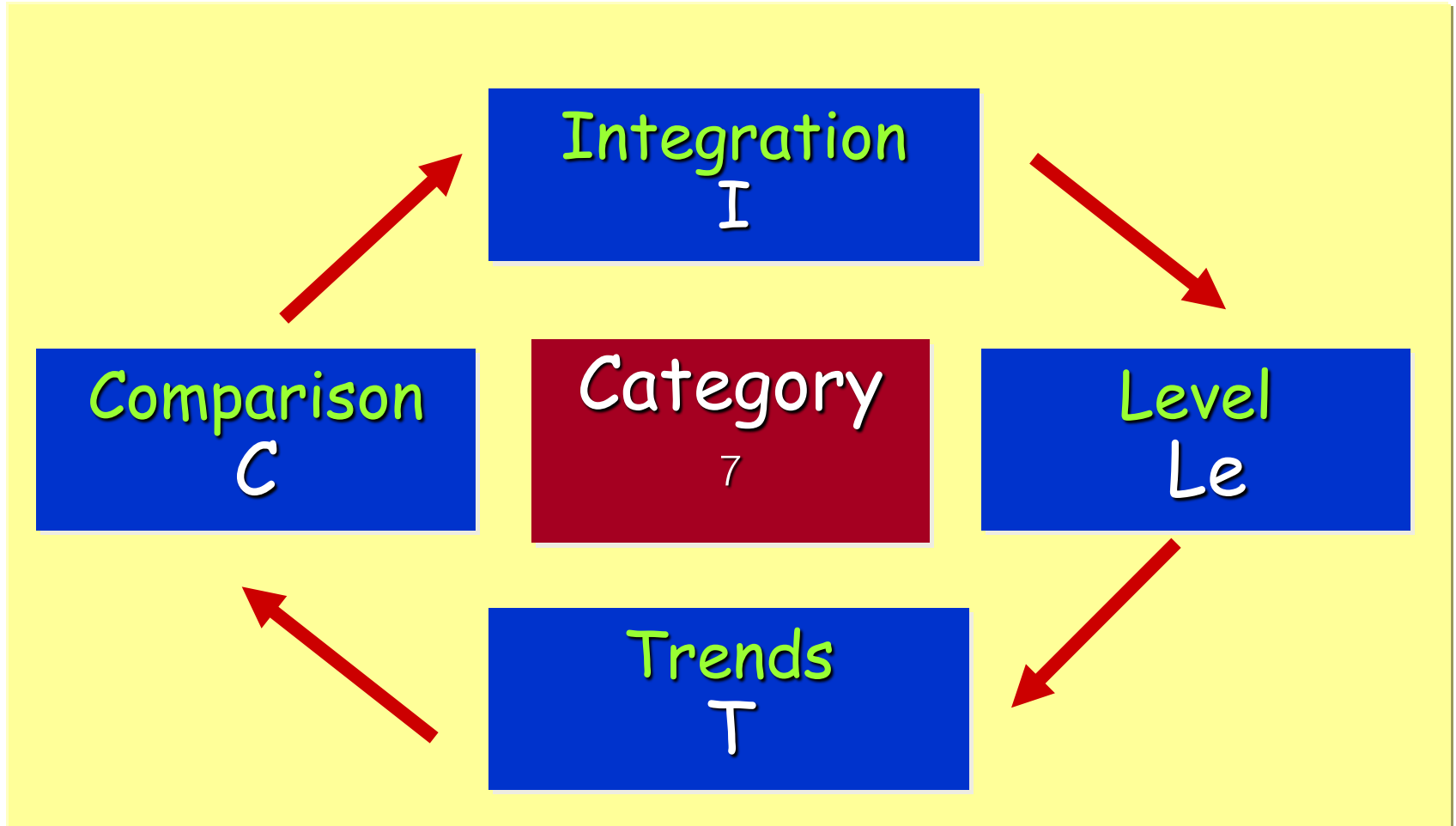
Figure 6.2-2 – Managing Innovation



“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต และผลลัพธ์การดำเนินการของ ส่วนราชการในการบรรลุตามข้อกำหนดในหัวข้อ 7.1–7.6

- ❑ ระดับ (Level) -L_e
- ❑ แนวโน้ม (Trend)-T
- ❑ การเปรียบเทียบ (Comparison)-C
- ❑ การบูรณาการ (Integration)- I (All Key Measure)

การประเมินผลลัพธ์ (LeTCI)



ผลลัพธ์

"ผลลัพธ์" หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดใน หมวด 7 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI) คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4

“ระดับ” (Level – Le) หมายถึง

- ผลการดำเนินการในปัจจุบัน

“แนวโน้ม” (Trend – T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป) และ
- ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) ของผลลัพธ์

“การเปรียบเทียบ” (Comparison – C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจหรือวงการเดียวกัน

“การบูรณาการ” (Integration – I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ
- ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต และ
- ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลลัพธ์ตามที่รายงานด้วย สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง องค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ "ความสำคัญ" ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ/กิจการ ที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินการที่ใช้สมัครขอรับรางวัล องค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญสุดไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> • ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le) • ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T) • ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T) • แต่ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดี (Le) • มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) • เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) • มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดี (Le) • แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) • ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับที่ดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le) • สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T) • มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมาก หรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> • มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le) • สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) • แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C) • มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



7.1

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการ และแผนปฏิบัติงาน

- ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของส่วนราชการ
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

7.2

ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3

ผลลัพธ์ด้านเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

7.4

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการกำกับดูแล

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำส่วนราชการ การกำกับดูแลส่วนราชการ **และ** **คุณูปการที่มีต่อสังคม**

- การนำส่วนราชการ
- การกำกับดูแลส่วนราชการ
- กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม
- สังคมและชุมชน

7.5

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

- ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน
- การเติบโต

7.6

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ และการจัดการ **เครือข่ายอุปทาน**

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ปฏิบัติการ

- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการ **เครือข่ายอุปทาน**

- การจัดการ **เครือข่ายอุปทาน**

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

หมวด



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งเพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มี ประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

7.1

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลส่วนราชการ และแผนปฏิบัติงาน

- ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลัก ของส่วนราชการ
- การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

7.2

ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความพึงพอใจของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ

- ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
- ตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์
- ตัวชี้วัดตามผลผลิตงบประมาณ
- ตัวชี้วัดด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจของส่วนราชการ
- ตัวชี้วัดของการบรรลุแผนงานและโครงการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง
- ตัวชี้วัดการรับรู้ เข้าใจ และการนำแผนไปปฏิบัติ



7.2

ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ร้อยละความพึงพอใจจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ร้อยละความไม่พึงพอใจจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จำนวนข้อร้องเรียน
- จำนวนคำชมเชย
- จำนวนผู้รับบริการที่เพิ่มขึ้น
- จำนวนการบริการใหม่
- จำนวนช่องทางบริการ
- ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นประโยชน์หรือคุณค่าที่ผู้รับบริการได้รับ (เช่น ต้นทุน การรับบริการที่ลดลง ระยะเวลาในการรับบริการที่ลดลง เป็นต้น)



Act
Go t

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.3

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร
- บรรยากาศการทำงาน
- การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน
- การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

7.4

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำส่วนราชการ การกำกับดูแลส่วนราชการ และความรับผิดชอบต่อสังคม

- การนำส่วนราชการ
- การกำกับดูแลส่วนราชการ
- กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ
- การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม
- สังคมและชุมชน

7.3

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- ร้อยละของบุคลากรที่มีทักษะเพิ่มขึ้น
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ
- ร้อยละความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน และวัสดุอุปกรณ์ที่หน่วยงานจัดหาให้
- จำนวนวันในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับรางวัลและคำชมเชย
- ร้อยละความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร
- ร้อยละของอัตราการลาออก / โอนย้าย



7.4

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลส่วนราชการ

- ร้อยละของความพึงพอใจต่อผู้บริหาร
- จำนวนรางวัลทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก
- ระดับความเชื่อมั่นของผู้รับบริการต่อส่วนราชการ
- ผลตรวจจากหน่วยงานภายนอกและภายในแยกตามหน่วยงาน
- จำนวนข้อเสนอแนะที่นำไปแก้ไขปรับปรุง
- ร้อยละของข้อร้องเรียนทางวินัยที่ได้รับการแก้ไข
- จำนวนเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับด้านความไม่โปร่งใส จริยธรรม
- ร้อยละความพึงพอใจของสังคมชุมชนที่มีต่อการดำเนินการสนับสนุนชุมชน



หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.5

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และ การเติบโต

- ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และ
การเงิน
- การเติบโต

7.6

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ปฏิบัติการ

- ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของ
กระบวนการ
- การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ข. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

7.5

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต

- ร้อยละของการเบิกจ่ายงบประมาณ
- ร้อยละของการประหยัดพลังงาน
- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย
- ร้อยละความสำเร็จของการประเมินความคุ้มค่า



7.6

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการและ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการ
- ร้อยละความสำเร็จของการรักษาระยะเวลามาตรฐาน
- เสถียรภาพของระบบ IT (จำนวนครั้งของระยะเวลาที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้
อัตราการรักษาไวรัส/การถูกบุกรุกจากแฮกเกอร์ได้สำเร็จ)
- จำนวนนวัตกรรม/การปรับปรุงกระบวนการ
- ค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมิน ทดลอง ตรวจสอบ
- ต้นทุนการบริการและการบริหารที่ลดลง
- ระยะเวลารอคอยเฉลี่ยที่ลดลง
- ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมในการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
- จำนวนครั้งในการซ่อมแผนฉุกเฉินต่อปี
- ระยะเวลาที่ไม่สามารถดำเนินการได้จากภาวะฉุกเฉิน
- ระยะเวลาที่ใช้ในการเคลื่อนย้าย
- ต้นทุนในการให้บริการลดลง



กิจกรรมกลุ่ม:

การประเมินผลการดำเนินการขององค์กรด้วยตนเอง
(Self-assessment)

ขั้นตอนในการทำการประเมิน



- อ่านทำความเข้าใจ**เกณฑ์ PMQA** และสรุปประเด็นคำถามของเกณฑ์
- ทบทวนและอธิบายระบบ/แนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานให้เข้าใจ
- เขียนอธิบายเป็น**รายงาน**เพื่อตอบคำถามของเกณฑ์ (ถ้าพร้อม)
 - คำถามประเภท **อะไร** ต้องหว่ารายงาน**กล่าวถึงหรือไม่**
 - คำถามประเภท **อย่างไร** ต้องหว่ารายงานบรรยาย **A-D-L-I หรือไม่**
- ถ้าตอบ **A-D-L-I** ส่วนใดส่วนหนึ่งให้ระบุเป็นจุดแข็ง (Strength-S)
- หากตอบ **A-D-L-I** ไม่ครบถ้วนหรือไม่ตอบข้อคำถาม ให้ระบุเป็นโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement-OFI)

แนวทางการเขียนข้อสังเกตในการประเมิน



- เขียนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงให้กระชับ ใต้ใจความชัดเจน และตรงประเด็น
- เน้นเฉพาะประเด็นที่ระบุไว้ในเกณฑ์ประเมินเท่านั้น **ไม่**กล่าวถึงประเด็นที่ไม่ได้ระบุไว้ในเกณฑ์
- เขียนผลการประเมินให้เป็นประโยค
 - ประธาน เช่น ส่วนราชการ, ผู้นำระดับสูง ที่มงาน
 - กริยาและกรรม เช่น ถ่ายทอดแผน, สื่อสารวิสัยทัศน์, รับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ยกตัวอย่างจากตารางเลขที่ หรือรูปที่ ตามความเหมาะสม
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อ หรือในหัวข้อและลักษณะสำคัญขององค์กร
- **ไม่**ขัดแย้งกันเองในประเด็นผลการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ
- **ไม่**แสดงความคิดเห็น โดยใช้คำว่า ควรจะ หรือ ต้อง หรือ เห็นสมควร
- **ไม่**ใช้วิจรรย์ญาณส่วนตัวของผู้ประเมิน โดยใช้คำว่า ดี ไม่ดี หรือ ไม่เพียงพอ ขอให้ระบุสิ่งที่พบความเป็นจริง เช่น อัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา
- ใช้ศัพท์หรือชื่อเรียกจากกรณีศึกษา จากเกณฑ์ และจากแนวทางการให้คะแนน

ตัวอย่างการเขียนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง



มติกระบวนกร

จุดแข็ง

- + คณะผู้บริหารมีการสื่อสารแบบสองทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมประจำเดือน E-Mail และเวทียพนักงาน **ดังตารางที่ 1-1** รวมทั้งให้บุคลากรตอบแบบสอบถามหลังการประชุม และมีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำทุกปีเพื่อการสื่อสารกับผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

โอกาสในการปรับปรุง

- ไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการ ในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงาน มีผลต่อสังคม ไม่มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์หลัก รวมทั้งผลกระทบอื่น ๆ รวมทั้งไม่มีการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสาธารณะ

ตัวอย่างการทบทวนและอธิบายคำตอบ “อะไร”



หมวด 2 หัวข้อ 2.1 ข (5): PMQA หน้า 41 ประกอบ

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ให้ระบุกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุ
- เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2563	เป้าหมาย ปี 2562	เป้าหมาย ปี 2561
• เพิ่มความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ	• ระดับความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ	70%	75%	80%
• รักษาระดับความพึง พอใจของบุคลากร	• ระดับความพึงพอใจ ของบุคลากร	75%	75%	75%

ตัวอย่างผลการประเมิน 2.1



ข้อคำถาม	<u>จุดแข็ง</u>
<p>1</p> <p>5</p> <p>6</p>	<p>.....</p> <p>ส่วนราชการได้ระบุถึงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์</p> <p>.....</p>
	<p><u>โอกาสในการปรับปรุง</u></p>
<p>1</p> <p>2</p> <p>5</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>ส่วนราชการไม่ได้แสดงถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และไม่ได้ระบุลำดับความสำคัญของเป้าประสงค์</p>

ขั้นตอนในการทำการประเมิน



- อ่านทำความเข้าใจเกณฑ์ **PMQA** และสรุปประเด็นคำถามของเกณฑ์
- อ่าน**รายงาน**ให้เข้าใจ (ทบทวนข้อมูลจริงในการบริหารองค์กร)
- ค้นหาคำตอบจาก**รายงาน**เพื่อตอบคำถามของเกณฑ์
 - คำถามในหมวด 7 **ผลลัพธ์** ต้องหาว่ารายงานแสดงถึง **Li-Le-T-C** หรือไม่
- หากแสดง **Li-Le-T-C** ส่วนใดส่วนหนึ่งให้ระบุเป็นจุดแข็ง (Strength-S)
- หากตอบไม่ครบถ้วนตาม **Li-Le-T-C** หรือไม่ตอบข้อความให้ระบุเป็นโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities for Improvement-OFI)

จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง



มิติผลลัพธ์ จุดแข็ง

- + มีผลลัพธ์ที่มีแนวโน้มที่ดีหรือเป็นเลิศในกระบวนการ ตรงกับเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ **หรือ**
- + มีแนวโน้มที่ดีตลอด 3 ช่วงเวลา **หรือ**
- + มีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและ/หรือ ระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

โอกาสในการปรับปรุง

- ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่สำคัญที่ได้ระบุไว้ในรายงาน หรือที่ได้ กำหนดไว้ในเกณฑ์หมวด 1-6 **หรือ**
- ไม่ได้แสดงแนวโน้ม (มีผลลัพธ์น้อยกว่า 3 ข้อมูลในระยะเวลาที่เหมาะสม) หรือมีแนวโน้มไม่ดี **หรือ**
- ไม่แสดงการเปรียบเทียบกับและ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม

แนวทางการเขียนข้อสังเกตในการประเมิน

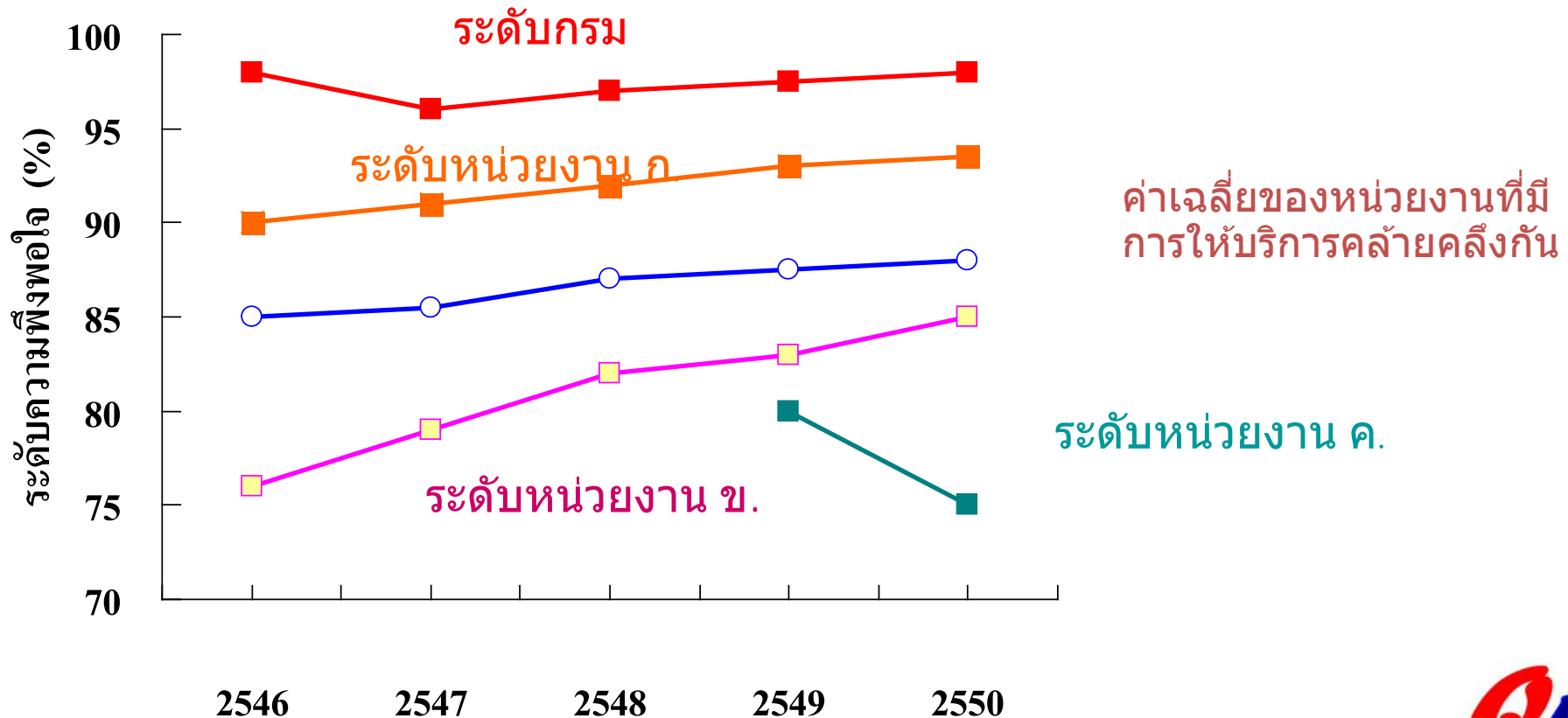
- เขียนจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงให้กระชับ ได้ใจความชัดเจน และตรงประเด็น
- เน้นเฉพาะประเด็นที่ระบุไว้ในเกณฑ์ประเมินเท่านั้น **ไม่**กล่าวถึงประเด็นที่ไม่ได้ระบุไว้ในเกณฑ์
- เขียนผลการประเมินให้เป็นประโยค
 - ประธาน เช่น ส่วนราชการ, ผู้นำระดับสูง ที่มงาน
 - กริยาและกรรม เช่น ถ่ายทอดแผน, สื่อสารวิสัยทัศน์, รับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ยกตัวอย่างจากตารางเลขที่ หรือรูปที่ ตามความเหมาะสม
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อ หรือในหัวข้อ และ ลักษณะสำคัญขององค์กร
- **ไม่**ขัดแย้งกันเองในประเด็นผลการประเมินในหัวข้อต่าง ๆ
- **ไม่**แสดงความคิดเห็น โดยใช้คำว่า ควรจะ หรือ ต้อง หรือ เห็นสมควร
- **ไม่**ใช้วิภาษานวนส่วนตัวของผู้ประเมิน โดยใช้คำว่า ดี ไม่ดี หรือ ไม่เพียงพอ ขอให้ระบุสิ่งที่พบความเป็นจริง เช่น อัตราความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นตลอดระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา
- ใช้ศัพท์หรือชื่อเรียกจากกรณีศึกษา จากเกณฑ์ และจากแนวทางการให้คะแนน

มิติผลลัพธ์



7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดูหนังสือเกณฑ์ PMQA หน้า 120 ประกอบ



จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง



มติผลลัพท์

จุดแข็ง

- + ดัชนีความพึงพอใจของบุคลากร ตาม**รูป 7(ค)** แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และดีกวาระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ

โอกาสในการปรับปรุง

- การแสดงผลของตัวชี้วัด ยังไม่ครอบคลุมตามตัวชี้วัดขององค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล ตามที่ระบุไว้ใน**ลักษณะสำคัญ รูป 5(ข)**

ตัวอย่างผลการประเมิน 7.2



อ้างอิง	จุดแข็ง
(3)	ผลความพึงพอใจส่วนราชการมีแนวโน้มดีขึ้น และมีค่าที่มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ และค่าเฉลี่ยของหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
	โอกาสในการปรับปรุง
(3)	<ul style="list-style-type: none">-ไม่ได้แสดงถึงเป้าหมายความพึงพอใจของผู้รับบริการ-ไม่ได้แสดงผลความพึงพอใจจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย-ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจจำแนกตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อเสนอแนะในการตรวจประเมิน



- คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินทุกคนมีความเข้าใจถึงเป้าหมายของการประเมินตรงกันว่าเป็นกระบวนการทบทวนสิ่งที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อให้ได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาพัฒนาองค์กร
- ประเมินสิ่งที่ส่วนราชการได้วางระบบไว้ และปฏิบัติไปแล้วในอดีต จนถึง ณ วันที่ทำการประเมิน ไม่ใช่สิ่งที่ส่วนราชการตั้งใจจะทำในอนาคต
- ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็น **จุดแข็ง** หรือ **โอกาสในการปรับปรุง** เรื่องอะไรบ้าง
- ไม่มีการตัดสินผิด ถูก ไม่มีการหาตัวคนผิด ไม่มีการกล่าวโทษกันว่า เพราะใครทำหรือไม่ทำอะไร จึงทำให้ส่วนราชการขาดสิ่งนั้น
- ยังไม่กำหนดวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมิน
- อาจแบ่งการประเมินเป็นครั้งละหมวด เพื่อไม่ให้เกิดความเหนื่อยล้าจนเกินไป



ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญ OFI



ลำดับความสำคัญโอกาสในการปรับปรุงองค์กร 3 ลำดับแรกของแต่ละหมวด
มีดังนี้

หมวด 1	ลำดับ 1.1	ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้
	ลำดับ 1.2	ไม่มีการสื่อสารเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ไปสู่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
	ลำดับ 1.3
หมวด 2	ลำดับ 2.1
	ลำดับ 2.2
	ลำดับ 2.3
หมวด 3	ลำดับ 3.1	ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ลำดับ 3.2	ไม่มีวิธีการรับฟังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ลำดับ 3.3	ไม่มีวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดทำแผนพัฒนาองค์กร



- ให้ดำเนินการตามความพร้อมอย่างน้อย 1 หมวดต่อแผนรวม 2 หมวด (บังคับหมวด 2 กับ หมวดเลือก) เพื่อพัฒนาในปี 66 โดยมีแนวทางคัดเลือก
 - เป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการปรับปรุง
 - มีงบประมาณรองรับดำเนินการ
 - สอดคล้องกับแผนอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการอยู่แล้ว เช่น แผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือแผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์มแผนพัฒนาองค์กร



หน่วยงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้ทบทวน
ชื่อโครงการ	ผู้จัดทำ	วันที่ทบทวน
รายละเอียดโดยย่อ	วันที่จัดทำ	ผู้อนุมัติ
เริ่มดำเนินการ	แก้ไขครั้งที่	วันที่อนุมัติ
ประเด็นโอกาสในการปรับปรุง	ดัชนีชี้วัดหลัก (KPI) ของแผนงาน:	

กิจกรรม/ขั้นตอน	ระยะเวลา (เดือน)	ปี 25...												ผลลัพธ์งาน/ ดัชนีความก้าวหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	งบประมาณ	หมายเหตุ
1																		
2																		
3																		

หมายเหตุ :

- 1
- 2

รวมงบประมาณสะสม

แผน
จริง



Q & A

ถาม-ตอบ

ธีระ ถาวรบุตร

Thira_qmc@hotmail.com

Tel. 081-331-9192