

I-2 กลยุทธ์

<b>i. ผลลัพธ์</b> [รายงานผลลัพธ์ตามมาตรฐาน IV-4(1)]						
<b>ประเด็นสำคัญที่ควรรายงาน:</b> การบรรลุผลตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ						
ข้อมูล/ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	2559	2560	2561	2562	2563
1.ร้อยละของแผนงานโครงการ (สำหรับใช้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) ที่ได้มีการดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่วางไว้	100	100	100	100	100	100
2.ร้อยละของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่บรรลุผลสำเร็จ	ร้อยละ 80	80.00	80.65	82.26	83.87	88.70
3.ความสำเร็จการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ตามนโยบายกระทรวงสาธารณสุข	ร้อยละ 80	87.32	91.28	92.26	87.17	89.36
<b>ii. บริบท</b>						
<b>ปัญหาและความต้องการด้านสุขภาพที่สำคัญ:</b> โรคที่เป็นปัญหาสำคัญด้านสุขภาพ คือ						
1)กลุ่มโรคเสี่ยงสูง ได้แก่ 1) STEMI และ 2) Stroke						
2)กลุ่มโรคติดต่อ ได้แก่ 1) Covid-19 และ 2) โรคไข้เลือดออก						
3)กลุ่มโรคเรื้อรัง ได้แก่ 1) HT 2) DM และ 3) CKD						
4)กลุ่มผู้ป่วยระยะกลาง (Intermediate care : IMC)						
<b>โอกาสเชิงกลยุทธ์:</b>						
1.โรงพยาบาลดำเนินการร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่ายในการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคของประชาชน						
2.การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดบริการสุขภาพ และบริหารจัดการองค์กร						
<b>ความท้าทายเชิงกลยุทธ์:</b>						
(1) ความท้าทายในการพัฒนาระบบงานบริการให้ปลอดภัย พึงพอใจและได้มาตรฐานทั้งในส่วนของผู้รับบริการและผู้ให้บริการ						
(2) ความท้าทายในการพัฒนางานด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพดีและมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม						
(3) ความท้าทายในการพัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้บุคลากรมีความสุข มีความผูกพันต่อองค์กร และมีความสามารถเหมาะสมในการให้บริการ						
(4) ความท้าทายในการพัฒนาองค์กรให้มีระบบบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล พัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้การเป็น Smart IT Hospital						
<b>ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์:</b>						
(1) ผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นและเป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร (ที่มีอยู่อย่างจำกัด) ในการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่องและกำกับ ติดตามอย่างจริงจัง						
(2) อำเภอฟากท่า เป็นอำเภอที่มีพื้นที่ในความรับผิดชอบขนาดเล็ก (4 ตำบล 31 หมู่บ้าน) การคมนาคมสะดวก ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย และเจ้าหน้าที่ออกบริการเชิงรุก หรือ เข้าถึงชุมชนได้ง่ายและสะดวก						
(3) บุคลากรของเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าส่วนใหญ่เป็นคนที่อยู่ในพื้นที่ มีความรู้ความเข้าใจในบริบทของชุมชนเป็นอย่างดี						
(4) บุคลากรมีประสบการณ์และสามารถทำงานร่วมกับชุมชนได้เป็นอย่างดี						
(5) โรงพยาบาลมีประสิทธิภาพในการบริหารการเงินการคลังที่ดี						
(6) ภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานด้านสุขภาพของอำเภอฟากท่ามีความเข้มแข็ง						
(7) เป็นโรงพยาบาลที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับในจังหวัดอุตรดิตถ์ที่ให้บริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดบริการสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ประเมินตามมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4 สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์การมหาชน)

สมรรถนะหลักขององค์กร: 1)การทำงานกับชุมชน 2)การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดบริการสุขภาพ  
ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ:

- (1) ผู้นำและกรรมการบริหารรพ.ฟากท่ามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล
- (2) บุคลากรของรพ.ฟากท่ามีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องเพื่อบริการที่มีคุณภาพ
- (3) ความร่วมมือของชุมชนในการจัดบริการสุขภาพ

### iii. กระบวนการ

#### I-2.1 ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์:

##### (1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์:

- หลังจากที่โรงพยาบาลฟากท่าได้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ทางสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอุตรดิตถ์ได้จัดขึ้น โดยมีอาจารย์ณัฐพัชร์ ล้อประดิษฐ์พงษ์ เป็นวิทยากรแล้วนั้น โรงพยาบาลฟากท่าจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาปรับปรุง ทบทวนจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลขึ้นใหม่ โดยให้บุคลากรของโรงพยาบาลจากทุกกลุ่มงาน และผู้มีส่วนได้เสีย มามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน มีการวิเคราะห์ห้องกรโดยใช้ SWOT Analysis จนตกผลึกออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (2560- 2564) ของ โรงพยาบาลฟากท่า โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ด้าน พร้อมกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบหลัก หลังจากนั้นได้ถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สู่คณะกรรมการคุณภาพ กลุ่มงานและหน่วยงาน โดยการถ่ายทอดผ่านคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลและการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะกรรมการคุณภาพและหน่วยงานได้จัดทำตัวชี้วัดและแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป
- โรงพยาบาลมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้วยกระบวนการ SWOT Analysis เหมือนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับก่อนๆ แต่ในครั้งนี้มีการใช้ข้อมูลในการทำแผนมากขึ้น โดยมีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นระบบตามหัวข้อต่างๆที่กำหนดไว้ในการนำมาทำ SWOT Analysis
- การทบทวน/จัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้งนี้ กระทำโดยที่มำและบุคลากรทุกระดับของโรงพยาบาล โดยบุคลากรของแต่ละกลุ่มงานจะนำเสนอข้อมูลผ่านหัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน และ กรณีสำคัญคือมีการเชิญผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน อันนำมาสู่การกำหนดเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ และกลวิธีการพัฒนาที่ชัดเจนมากกว่าเดิม

##### (2) การกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ การเลือกโอกาสพัฒนา และการส่งเสริมนวัตกรรมในโอกาสที่เลือกดำเนินการ:

- จากการทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก พบว่าโรงพยาบาลฟากท่าเป็นอำเภอที่มีพื้นที่ใน ความรับผิดชอบขนาดเล็ก (4 ตำบล 31 หมู่บ้าน) การคมนาคมสะดวก ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ง่าย และเจ้าหน้าที่ออกบริการเชิงรุก หรือ เข้าถึงชุมชนได้ง่ายและสะดวก อีกทั้ง บุคลากรของเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าเป็นทีมงานสุขภาพที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานนาน มีความรู้ความสามารถ และบุคลากรใหม่ที่มีความกระหายและอยากเรียนรู้ใน การทำงาน อีกทั้งภาคีเครือข่ายในการดำเนินงานด้านสุขภาพของอำเภอฟากท่ามีความเข้มแข็ง ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมด้านสาธารณสุขด้วยดีเสมอมาและผู้นำทุกระดับของโรงพยาบาลให้ ความสำคัญต่อการพัฒนางานและบุคลากรมีความมุ่งมั่นและพร้อมในการพัฒนางานของตนเอง

##### (3) การวิเคราะห์ข้อมูลและปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์:

- จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุกระดับและปัจจัยที่สำคัญ พบว่าปัญหาที่สำคัญคือ คือ กลุ่มโรค NCD โดยเฉพาะโรคเบาหวาน ความดันโลหิตสูง โรคไตเรื้อรัง และโรคที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากโรคกลุ่ม NCD ได้แก่ Stroke และ STEMI ซึ่งหลักจากเกิดโรคในระยะเฉียบพลันแล้ว ยังต้องมีการดูแลในระยะกลาง (IMC) อีกด้วย ประกอบกับสังคมเป็นสังคมผู้สูงอายุ อาชีพส่วนใหญ่เป็นภาคเกษตรกร และมีการใช้สารเคมีกันอย่างแพร่หลาย จึงได้นำมากำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานในประเด็นส่งเสริมสุขภาพเชิงรุกในการพัฒนาศักยภาพประชาชนในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว และชุมชน กำหนดตัวชี้วัดในการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน

(4) การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร: สมรรถนะหลักของรพ.ฟากท่า คือ 1) การทำงานกับชุมชน และ 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดบริการสุขภาพ

- เพื่อให้บุคลากรของรพ.ฟากท่าสามารถดำเนินการได้ตามสมรรถนะหลักด้าน **“การทำงานกับชุมชน”** รพ.ฟากท่าได้ดำเนินการพัฒนาดำเนินการพัฒนาดังตัวอย่างต่อไปนี้
  - การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ให้พี่พาน้องลงชุมชน ศึกษาวิธีการทำงานร่วมกับชุมชน
  - การร่วมทำโครงการด้านสุขภาพที่เกี่ยวกับการทำงานในชุมชน
  - ส่งฝึกอบรมหลักสูตรที่เพิ่มพูนทักษะความชำนาญเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับชุมชน
- เพื่อให้บุคลากรของรพ.ฟากท่าสามารถดำเนินการได้ตามสมรรถนะหลักด้าน **“การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดบริการสุขภาพ”** รพ.ฟากท่าได้ดำเนินการพัฒนาดังตัวอย่างต่อไปนี้
  - การเรียนรู้จากหน่วยงานเกี่ยวกับระบบ IT ที่รพ.ฟากท่าใช้งานในการจัดบริการสุขภาพ เช่น การใช้โปรแกรม HosXp การฝึกปฏิบัติหน้างานในการลงข้อมูลตามระบบ 43 แพ้ม ให้ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เป็นต้น
  - การฝึกอบรมการใช้โปรแกรม Quick view ในการจัดการข้อมูลด้านสุขภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาทางด้านสุขภาพ
  - การพัฒนาระบบ บั๊กหมุดกลุ่มเสี่ยง CVD Risk ลงใน google map เพื่อเฝ้าระวังกลุ่มเสี่ยง
  - การพัฒนาระบบ Spot Map เพื่อแสดงค่า BI HI การเกิดโรคไข้เลือดออก เพื่อการเฝ้าระวังโรคไข้เลือดออก

(5) การตัดสินใจเรื่องระบบงาน กระบวนการใดที่ตัวเอง กระบวนการใดที่จะให้ผู้ส่งมอบหรือพันธมิตรทำ:

- จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากรและความเสี่ยง พบว่า จำนวนบุคลากรด้านการสนับสนุนบริการ เช่น งานโภชนาการ พนักงานทำความสะอาด และพนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ไม่เพียงพอต่อการให้บริการซึ่งมีข้อจำกัดในการขยายอัตรากำลังตามกรอบภาระงานเพื่อความปลอดภัยของผู้รับบริการและลดความเสี่ยง ทีมนำจึงใช้วิธีการจ้างเหมาระบบบริการจากหน่วยงาน/บริษัท/บุคคลภายนอก ได้แก่ระบบการดูแลเครื่องมือแพทย์, พนักงานทำความสะอาดและจ้างเหมารายวันบุคลากรงาน งานซักฟอก งานจ่ายกลาง พนักงานรักษาความปลอดภัยมาสนับสนุนในการดูแลผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ภายใต้การควบคุมกำกับงานของโรงพยาบาล เป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่ตรงกับลักษณะความเชี่ยวชาญในงานช่วยลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบบริการ

#### 1-2.1 ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

(1)(2)(3) กลยุทธ์ในด้านคุณภาพ ความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพ:

- โรงพยาบาลฟากท่าได้มีการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ห้วงศักราชมากกว่าการจัดทำแผนในครั้งก่อนๆ ส่งผลให้เกิดการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในครั้ง นี้ ตัวอย่างเช่น มีการนำข้อมูลภาวะสุขภาพ ข้อมูลทางระบาดวิทยา มาวิเคราะห์หาปัญหาสุขภาพที่สำคัญของพื้นที่ มีการนำเอาความต้องการ/ความคาดหวัง/ข้อเสนอแนะ/ข้อร้องเรียนขอผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดแผนในการตอบสนองและปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กฎระเบียบข้อบังคับที่มีการเปลี่ยนแปลงไป นำมาวิเคราะห์ เพื่อประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ความท้าทาย	วัตถุประสงค์	เป้าหมายและกรอบเวลา	ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม
1.ความท้าทายในการพัฒนาระบบงานบริการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน	1) พัฒนาระบบบริการสุขภาพที่จำเป็นของโรงพยาบาลให้มีคุณภาพ ปลอดภัย พึ่งพอใจและได้มาตรฐาน	1.เพื่อพัฒนาระบบบริการให้สามารถผ่านการรับรองคุณภาพและมาตรฐานภายในปี 2563	รพ.ฟากท่าผ่านการรับรองมาตรฐาน ตามเกณฑ์คุณภาพต่างๆ ดังนี้ 1. มาตรฐาน HA ชั้นที่ 3/React. 2. มาตรฐาน HPH Plus ชั้นที่ 5 3.มาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานระบบบริการต่างๆ
		2.เพื่อพัฒนาระบบความปลอดภัยและการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการภายในปี 2563	1. อัตราการเสียชีวิตของผู้ป่วยภายในโรงพยาบาลรวมทุกประเภท 2. อัตราการติดเชื้อในโรงพยาบาล 3. อัตราการเกิดความเสี่ยงระดับ E-I 4. อัตราความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก 5. อัตราความพึงพอใจของผู้ป่วยใน
		3.เพื่อพัฒนาคุณภาพระบบการดูแลผู้ป่วยตามระบบ Service Plan ทุกสาขาภายในปี 2563	1. ร้อยละของสาขา Service plan ที่ผ่านมาตรฐานการบริการตามเกณฑ์ของแต่ละ Service plan กำหนด
		4.เพื่อพัฒนาระบบการแพทย์ฉุกเฉินและระบบส่งต่อภายในปี 2563	1. เครื่องช่วยบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าผ่านเกณฑ์ EMS มาตรฐาน 2. รพ.ฟากท่าผ่านเกณฑ์ ER คุณภาพ
	2) พัฒนาระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิของเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าให้มีคุณภาพ ปลอดภัย พึ่งพอใจและได้มาตรฐาน	1.เพื่อพัฒนาระบบบริการสุขภาพระดับปฐมภูมิของเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าภายในปี 2564	1. ร้อยละของ รพ.สต.ในเครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าที่ผ่านมาตรฐาน รพ.สต. ตัดดาว 2. เครือข่ายบริการสุขภาพอำเภอฟากท่าผ่านเกณฑ์มาตรฐาน PCC

ความท้าทาย	วัตถุประสงค์	เป้าหมายและกรอบเวลา	ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม
2.ความท้าทายในการพัฒนางานด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกันโรค และคุ้มครองผู้บริโภคให้มีคุณภาพประชาชนสุขภาพดี	1) ประชาชนมีสุขภาพดีและมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม	1.เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการให้ได้มาตรฐานทุกกลุ่มวัยภายในปี 2563	<u>กลุ่มสตรีและเด็กปฐมวัย</u> 1. อัตราการตายของมารดา 2. ร้อยละของเด็กอายุ 0 - 5 ปี มีพัฒนาการสมวัย 3. ร้อยละของเด็กอายุ 0 - 5 ปี สูงดีสมส่วน และส่วนสูงเฉลี่ยที่อายุ 5 ปี <u>กลุ่มวัยเรียนและวัยรุ่น</u> 4. เด็กไทยมีระดับสติปัญญาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 100 5. ร้อยละของเด็กวัยเรียนสูงดีสมส่วน 6. ร้อยละของเด็กไทยมีความฉลาดทางอารมณ์(EQ)อยู่ในเกณฑ์ปกติขึ้นไป 7. ร้อยละของเด็กกลุ่มอายุ 0-12 ปีฟันดีไม่มีผุ (cavity free) 8. อัตราการคลอดมีชีพในหญิงอายุ 15 - 19 ปี <u>กลุ่มวัยทำงาน</u> 9. ร้อยละของประชาชนวัยทำงานอายุ 30-44 ปีมีค่าดัชนีมวลกายปกติ
		2.เพื่อพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชน และภาคีเครือข่ายสุขภาพในการจัดการสุขภาพของตนเองและชุมชนภายในปี 2564	1. ร้อยละของประชาชน อายุ 15 ปีขึ้นไปที่มีพฤติกรรมเสี่ยงด้านสุขภาพ(3อ 2ส :Faktha HBSS) 2. ร้อยละของประชาชนมีพฤติกรรมกรบริโภคผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ถูกต้อง 3. ร้อยละของประชาชนมีพฤติกรรมกรขับขี่ที่มีความเสี่ยงด้านการเกิดอุบัติเหตุจราจรบนท้องถนน 4. การดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ(พชอ.)ของอำเภอฟากท่า ผ่านเกณฑ์คุณภาพ

ความท้าทาย	วัตถุประสงค์	เป้าหมายและกรอบเวลา	ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม
		3.การพัฒนาระบบความปลอดภัยด้านอาหารและยาผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพและการจัดการ Green and Clean Hospital ในปี 2563	1.โรงพยาบาลผ่านเกณฑ์ Green and Clean Hospital มาตรฐานระดับดีมาก 2.ร้อยละของผลิตภัณฑ์สุขภาพที่ได้รับการตรวจสอบได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 3.ร้อยละของสถานพยาบาลเอกชนและสถานประกอบการเพื่อสุขภาพผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด
		4.เพื่อส่งเสริมให้มีการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย ภายในปี 2563	1.ระดับความสำเร็จของการจัดการอนามัยสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ในโรงพยาบาล 2.รพ.ฟากท่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานการจัดบริการอาชีวอนามัยสำหรับโรงพยาบาลชุมชน
3.ความท้าทายในการพัฒนาระบบบริหารบุคลากรให้บุคลากรมีความสุขและมีความสามารถเหมาะสมในการให้บริการสุขภาพ	1) บุคลากรมีความสุขและมีความผูกพันต่อองค์กร	1.เพื่อส่งเสริมให้มีกิจกรรมและโครงการสร้างสุขและความผูกพันต่อองค์กร ภายในปี 2563 2.เพื่อพัฒนาระบบ HRM ของโรงพยาบาลให้ครอบคลุมทุกกิจกรรมสำคัญของระบบ HRM ภายในปี 2563 3.เพื่อส่งเสริมค่านิยม MOPH ขององค์กร ภายในปี 2563	1.ดัชนีความสุขของบุคลากร (Happiness index) 2.อัตราความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร 3. <u>HRM</u> : 1.อัตราการลาออก/โยกย้ายของบุคลากรรวม <u>HRD</u> : 2.ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากร 3.สัดส่วนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อคนต่อปีของเจ้าหน้าที่อาชีวอนามัย : 4.ร้อยละการเจ็บป่วยจากการทำงาน 5.ร้อยละของบุคลากรที่ได้คะแนนการประเมินการปฏิบัติตามค่านิยม MOPH ขององค์กรระดับดี (ร้อยละ 70) ขึ้นไป

ความท้าทาย	วัตถุประสงค์	เป้าหมายและกรอบเวลา	ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตาม
	2) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและสมรรถนะเหมาะสมกับการให้บริการ	1. เพื่อส่งเสริมให้มีกิจกรรม/โครงการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่องภายในปี 2563	1. อัตราของบุคลากรโรงพยาบาลฟากท่าที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
4. ความท้าทายในการพัฒนาองค์กรให้มีระบบบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้	1) พัฒนาระบบบริหารงานโรงพยาบาลตามหลักธรรมาภิบาล	1. เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลขององค์กรภายในปี 2563	1. โรงพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมิน ITA 2. โรงพยาบาลผ่านเกณฑ์การประเมินระบบการควบคุมภายใน
	2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลมุ่งสู่การเป็น Smart IT Hospital	1. เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงขั้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศภายในปี 2564	1. โรงพยาบาลฟากท่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ Smart IT Hospital
	3) พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการเงินการคลังให้มีประสิทธิภาพ	1. เพื่อให้ระบบบริหารจัดการด้านการเงินการคลังของรพ. ฟากท่ามีประสิทธิภาพภายในปี 2564	1. ระดับสถานะการเงินการคลัง ไม่เกินระดับ 4
	4) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมของโรงพยาบาลและเครือข่ายบริการสุขภาพ	1. เพื่อให้รพ. ฟากท่ามีการจัดการความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมของโรงพยาบาลและเครือข่ายบริการภายในปี 2564	2. จำนวน CQI/นวัตกรรม/งานวิจัยเพิ่มขึ้นจากปีเดิม

#### I-2.2 ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

##### (1) การจัดทำแผนปฏิบัติการระยะสั้น และระยะยาว:

- ในปี 2560 ที่มำ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล หัวหน้ากลุ่มงานร่วมกันทบทวน วิสัยทัศน์ เป็นโรงพยาบาลคุณภาพ มุ่งพัฒนาอย่างยั่งยืน บุคลากรมีความสุข สร้างสุขภาพแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน (Quality Sustainability Happy and Participatory) สอดคล้องกับปัญหาในพื้นที่ ยุทธศาสตร์จังหวัดอุตรดิตถ์ ยุทธศาสตร์เขตสุขภาพที่ 2 และยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข
- จากการวิเคราะห์ปัญหาและความเห็นของทีมตรวจเยี่ยม พบว่า การดำเนินการจัดทำแผนค่อนข้างล่าช้า และการกำหนดตัวชี้วัดมีจำนวนมากเกินไป ยังไม่เป็นหมวดหมู่ ในปี 2563 จึงได้ดำเนินการทบทวนตัวชี้วัดใหม่คัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้สอดคล้องมากขึ้น จัดหมวดหมู่ระหว่างตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพให้ชัดเจน
- ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2559-2563 มีตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินร้อยละ 80.00, 80.65, 82.26, 83.87 และ 88.70 ตามลำดับ

**(2) การถ่ายทอดประเด็นที่ท้าทาย/ยาก ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งในองค์กร และร่วมกับผู้ส่งมอบ/พันธมิตร:**

- ชี้แจงนโยบายในวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ซึ่งประกอบไปด้วยหัวหน้ากลุ่มงาน ทีม นำพัฒนาคุณภาพเป็นประจำ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ
- ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ เชื่อมโยง ในวาระที่ทีมพัฒนาคุณภาพและคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อให้ทีมคุณภาพ และคณะกรรมการต่าง ๆ นำไปจัดทำตัวชี้วัด เพื่อตอบสนองตัวชี้วัดขององค์กร
- ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละหน่วยงานโดยให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของ องค์กร และนำไปปฏิบัติในงานประจำ ทำให้มีโครงการและตัวชี้วัดติดตามผลการดำเนินงาน ครอบคลุมทุก หน่วยงาน

**(3) การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและอื่นๆ เพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์:**

- ผู้บริหารกำหนดนโยบายการด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยให้ยึดหลัก คุ่มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พยายามลดค่าใช้จ่ายด้านพัสดุลง และมีการพัฒนาระบบคลังเป็นแบบ “One Stock” มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาโปรแกรม Drugs เพื่อควบคุมและรายงานในระบบคลังพัสดุ ทำให้สามารถจัดซื้อจัดจ้างพัสดุได้พอเพียงแก่การใช้งาน ผลจากการปรับปรุงดังกล่าวทำให้โรงพยาบาล มีระบบการจัดคลังที่มีประสิทธิภาพลดการขาดยาหรือ ขาดพัสดุลง จนเป็นที่ศึกษาดูงานของจังหวัดอุตรดิตถ์ นอกจากนี้ในสถานการณ์การที่มีภาวะระบาดของโควิด-19 รพ.ฟากท่าได้มีการพัฒนาระบบเครือข่ายสำรองยา และเวชภัณฑ์ ร่วมกับกับระดับจังหวัด เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนยาและเวชภัณฑ์

**(4) การจัดทำแผนและจัดการกำลังคนเพื่อปฏิบัติตามกลยุทธ์:**

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ หน่วยงานจัดทำแผนงานเสนอหัวหน้ากลุ่มงาน จากนั้นหัวหน้ากลุ่มงานรวบรวมส่งให้งานแผนงาน เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลเข้าสู่วาระพิจารณาอนุมัติแผนงานโครงการ โดยมีเป้าหมายการจัดทำแผนซึ่งงบประมาณให้สมดุล
- การจัดสรรบุคลากรและพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนจัดสรรตาม FTE และตามภาระงานรวมทั้งแผนพัฒนาบุคลากร โดยทีมนำกำหนดเป้าหมายและมอบให้ทีม HR ดำเนินการ
- การสร้างขวัญกำลังใจ มีการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม วันขึ้นปีใหม่ การดำหัวขอพรผู้อาวุโสในเทศกาลสงกรานต์ การให้ความสำคัญบุคลากรเช่นกิจกรรม ส่งข้อความวันเกิด หรือการจัดงานวันเกษียณอายุ เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจัดชุดสิทธิประโยชน์ให้บุคลากรเช่น กาดตรวจสุขภาพประจำปี จัดตั้งศูนย์สุขภาพวัยทำงาน และสวัสดิการบ้านพักเป็นต้นเพื่อบรรลุลวิสัยทัศน์บุคลากรมีความสุข

**(5) การกำหนดตัวชี้วัดและใช้ในการติดตามความก้าวหน้า:**

- การติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานของโรงพยาบาล งานแผนงานรวบรวมรวบรวมผลงานตามตัวชี้วัด นำเสนอต่อผู้บริหารและคณะกรรมการ คปสอ. โดยติดตามทุกเดือน ตามรายไตรมาส พร้อมทั้งขออนุมัติเผยแพร่บนเว็บไซต์ของโรงพยาบาล จากนั้นมีการทบทวนและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานหากยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการแผนการซึ่งงบประมาณรอบ 6 เดือนได้ ในปี งบประมาณ 2562 มีการปรับแผนพัสดุ บางรายการ โดยเฉพาะยา และเวชภัณฑ์ไม่ไชยา ในวงเงินที่ได้รับจัดสรรเดิม

**I-2.2 ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ**

การตอบสนองต่อผลการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์:

**ตัวอย่าง**

- ในปี 2561 รพ.ฟากท่าประสบปัญหาแผนจัดหาพัสดุที่โรงพยาบาลได้วางแผนไว้เมื่อต้นปีงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับความต้องการใช้ เป็นที่มาของ การกำหนดให้มีการปรับแผนพัสดุประจำปีได้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้งคือเดือนมีนาคม และ มิถุนายน ส่งผลให้เกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่นต่อการจัดหาพัสดุมตอบสนองต่อการใช้งานของหน่วยงาน
- ในกรณีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต้องมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติม ส่งผลให้ต้องมี



การกำหนดให้ปรับแผนการเงินของรพ.ฟากท่าได้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เป็นต้น

**iv. ผลการพัฒนาที่โดดเด่นและภาคภูมิใจ**

- โรงพยาบาลตัวอย่างของจังหวัดอุตรดิตถ์ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดบริการสุขภาพของจังหวัดอุตรดิตถ์
- โรงพยาบาลที่ค่าคะแนนการประเมิน ITA ได้ 100% มาตลอด
- โรงพยาบาลที่มีระบบพัสดุเป็นที่ศึกษาดูงานของ รพ.ต่าง ๆ ในจังหวัดอุตรดิตถ์

**v. แผนการพัฒนา**

มาตรฐาน	Score	DAI Gap	ประเด็นพัฒนาใน 1-2 ปี
7. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูล	3.0	LI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องตามประเด็นยุทธศาสตร์</li> <li>• แต่งตั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล</li> <li>• นำ Evidence base มาใช้ในการกำหนดพิจารณาคัดเลือกแนวทางมาตรการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตาม ตัวชี้วัด</li> </ul>
8. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทาย ครอบคลุมคุณภาพ ความปลอดภัย การสร้างเสริมสุขภาพ	3.0	LI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาแนวทางการดูแลผู้ป่วย MI Stroke ให้แก่บุคลากรในเครือข่าย รพ.สต. 4 แห่ง , อสม. โดยทีมนำทางคลินิก</li> <li>• สร้าง Care Giver สำหรับผู้สูงอายุตามเป้าหมายให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น และพัฒนาแนวทางการดูแลผู้สูงอายุให้แก่บุคลากรในเครือข่าย รพ.สต. 4 แห่ง , อสม. โดยทีมนำทางคลินิก</li> </ul>
9. การจัดทำแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการจัดสรรทรัพยากร	3.0	LI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบประเมินกระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ การปฏิบัติที่ชัดเจน</li> </ul>
10. การกำหนดตัวชี้วัดและใช้ในการติดตามความก้าวหน้า	3.0	LI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาระบบการติดตามความก้าวหน้าของแผนงาน</li> <li>• ทีมนำมอบหมายให้ทีมสารสนเทศมีการพัฒนาระบบคาดการณ์และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของโรงพยาบาล</li> </ul>