

ตารางสรุปผลแผนยุทธศาสตร์

Strategies & Strategic Challenges	Short term objective	Long term goals	Key tactics & Action plan	Changes	HR & Education plan	Key Performance Measures	Present Performance	Projected Performance
1. พัฒนาระบบการบริการในกลุ่มโรคที่เป็นปัญหาสำคัญให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ S1-S6	1. ระบบบริการมีคุณภาพ 2. ผู้รับบริการพึงพอใจ	1. ประชาชนมีสุขภาพดี สามารถดูแลตนเองได้อย่างเหมาะสม	มีการพัฒนาระบบการดูแลผู้ป่วยทั้ง 6 กลุ่มโรค  รวม 98 กิจกรรม	มีการปรับเปลี่ยนการให้บริการจากการตั้งรับเป็นเชิงรุกมากขึ้น  เน้น HHC, LTC, FCT care giver	-วางแผนคนรับผิดชอบชัดเจน -มีการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน รพ. ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีและนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของเรา ตัวอย่างเช่น กรณีการให้บริการคลินิก Asthma/COPD แบบ One Stop Service ผลการดำเนินงานก็ดีขึ้น		มี 14 ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 8 ตัวชี้วัด (57.2%)  ไม่ผ่านเกณฑ์ 6 ตัวชี้วัด (42.8%)	-ตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์ 80% -การดูแลกลุ่มโรคเรื้อรัง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งในอนาคตในเขตพื้นที่อำเภอท่าช้างมีกลุ่มผู้สูงอายุมากขึ้นและขาดคนดูแล ให้บริการเน้นเชิงรุก HHC, FCT, Care giver โดยทีมสหสาขาวิชาชีพ

Strategies Challenges	Short term objective	Long term goals	Key tactics Action plan	Changes	HR Education plan	Key Performance Measures	Present Performance	Projected Performance
2.การพัฒนา ระบบบริการ เชิงรุกร่วมกับ ภาคีเครือข่าย ในการดูแล สุขภาพ (S7-S8)	เครือข่ายมี ระบบบริการส่ง ต่อและการดูแล ต่อเนื่องที่มี คุณภาพไว้ รอยต่อ	เครือข่ายมี ระบบบริการส่ง ต่อและการดูแล ต่อเนื่องที่มี คุณภาพไว้ รอยต่อแบบ ยั่งยืน	1.พัฒนาระบบ District Health System(DSH) 2.ยกระดับการ ให้บริการของ รพ.สต.ให้ได้ มาตรฐาน  รวม 23 กิจกรรม	1.มีแนวทาง การดูแลผู้ป่วย ที่เป็นมาตรฐาน ทั้งเครือข่าย(มี CPG) 2.ยกระดับของ รพ.สต.เป็น รพ.สต.ติดดาว 3.รพ.แม่ข่ายมี การสนับสนุน ทั้งด้าน 3.1บุคลากร เป็นทีมสห สาขาวิชาชีพ ช่วยที่ รพ.สต. 3.2 สนับสนุน ด้านเวชภัณฑ์ ต่าง ๆ/อุปกรณ์ การแพทย์ 3.3 ส่งเสริม	1.วางแผนคน รับผิดชอบ ชัดเจน 2.ฝึกทักษะ จนท.ของ รพ.สต.เช่น ร่วม ประชุมเชิง ปฏิบัติการเรื่อง การช่วยฟื้นคืน ชีพ กับ รพ.แม่ ข่าย เป็นต้น		มี 2 ตัวชี้วัด ผ่าน 1ตัวชี้วัด 50% ไม่ผ่าน 1 ตัวชี้วัด 50%	1.การ ดำเนินงาน District Health System(DHS) ที่เชื่อมโยง ระบบบริการ ปฐมภูมิกับ ชุมชนและ ท้องถิ่นอย่างมี คุณภาพ แบบ ยั่งยืน 2.รพ.สต.เป็น รพ.สต.ติดดาว 100%

Strategies Challenges	Short term objective	Long term goals	Key tactics Action plan	Changes	HR Education plan	Key Performance Measures	Present Performance	Projected Performance
				พัฒนาบุคลากรองค์ความรู้ทางวิชาการ				
3.ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรให้มีความสุขในการทำงาน (S9-S10)	1.บุคลากรมีความรู้ความสามารถต่อการให้บริการ 2.บุคลากรมีเพียงพอต่อการให้บริการ 3.บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	1.บุคลากรมีความรู้ 2.อัตราความคงอยู่ของบุคลากร 3.บุคลากรทำงานโดยยึด Core Value "MOPH"	1.พัฒนา/ส่งเสริมบุคลากรด้านองค์ความรู้ อัตรากำลังเพียงพอ 2. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีและมีมีความสุข กระตุ้นให้บุคลากรมีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุขโดยยึด Core Value "MOPH"	1.วางแผนคนรับผิดชอบชัดเจน 2.ให้ความรู้เรื่องของ Core Value "MOPH"		มี 4 ตัวชี้วัด ผ่าน 3 ตัวชี้วัด 75 % ไม่ผ่าน 1 ตัวชี้วัด 25 %	1.ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรมากกว่า85% 2.องค์กรมีนวัตกรรมด้านคุณภาพสม่ำเสมอ 3.ไม่มีข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม
4.มีการบริหารจัดการด้านการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพ	รพ.มีสถานะการเงินการคลังอยู่ในเกณฑ์ปกติ	รพ.มีการบริหารการเงินการคลังอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	1.ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบ MBO(Management by Objective)	1.ผู้บริหารมีการวางแผนกำกับ ติดตามการใช้งบประมาณ	มีการวางแผนบุคลากรที่รับผิดชอบและกำกับติดตามในการ		มี 1 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์ 100 %	การบริหารการเงินการคลังมีประสิทธิภาพ โรงพยาบาลไม่

Strategies Challenges	Short term objective	Long term goals	Key tactics Action plan	Changes	HR Education plan	Key Performance Measures	Present Performance	Projected Performance
(S11)			<p>2.พัฒนาระบบสนับสนุนบริการด้านการเงินการคลังโดย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-เพิ่มรายได้</li> <li>-ลดรายจ่าย</li> <li>-มีการบริหารเจ้าหนี้</li> <li>-มีการบริหารลูกหนี้</li> </ul>	<p>อย่างเคร่งครัดพร้อมทั้งชี้แจงสถานการณ์การเงินการคลังของโรงพยาบาลให้บุคลากรได้รับทราบ</p> <p>2.บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการใช้ทรัพยากร เช่น วัสดุอุปกรณ์ทางการแพทย์ ไฟฟ้า น้ำ เวชภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด</p>	<p>บริหารจัดการที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p>			<p>พบกับปัญหาวิกฤตทางการเงิน</p>

## สรุปผลการดำเนินงานในการนำองค์กร

### ด้านการนำองค์กร

นายแพทย์สุขสันติ แพทย์ชนบท มารับตำแหน่งที่ รพ ท่าช้าง เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2553 ซึ่งเป็น รพ ขนาด 30 เตียง ซึ่งมีประชากร UC 9800 คน มีเงินบำรุงเหลือประมาณ 3. ล้านบาท. มาทำงานวันแรก ซึ่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลได้ศึกษาข้อมูล ทั่วไป ทั้งคน เงิน ของ มาพอสมควร. ปัญหา คือ. ผอ. เปลี่ยนบ่อย เปิดมา 35 ปี. มี ผอ. 24 คน รวมทั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาล การพัฒนาจึงไม่ต่อเนื่อง. รพ อยู่ในสภาพทรุดโทรม. เงินบำรุงน้อย รายได้น้อย. ทั้ง UC. และข้าราชการเบิกได้ต้นสังกัด รายจ่ายค่อนข้างมาก ขาดการควบคุมกำกับ และการเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่าย รายรับ กับ รพ ข้างเคียง ทำให้สถานการณ์เงินบำรุง. รายรับน้อยกว่ารายจ่าย เป็นวิกฤติระดับ 1-4

เมื่อนายแพทย์สุขสันติ แพทย์ชนบท มาอยู่ จึงกำหนด แนวทางในการพัฒนา รพ. ในทุกๆด้าน จัดตั้งคณะกรรมการภาคเอกชน มีท่านเจ้าคุณพระวิมลสุตาภรณ์รองเจ้าคณะจังหวัดสิงห์บุรีเป็นประธาน ช่วยในการพัฒนา รพ และจัดหารายได้ตั้งเป็นกองทุนพัฒนาโรงพยาบาลท่าช้าง และได้ให้ คำนิยมร่วมในการทำงาน เพื่อปลูกใจบุคลากร ให้ร่วมกันทำงานและเห็นคุณค่าของตนเองที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรว่า. " รักท่าช้าง ร่วมกันพัฒนา รพ ท่าช้าง เราจะก้าวไปด้วยกัน"

รพ ท่าช้าง หลังจากที่นายแพทย์สุขสันติ แพทย์ชนบท เข้ารับตำแหน่งได้เริ่มพัฒนาตามแนวทางที่วิเคราะห์ไว้ ตามแนวทางการบริหารงาน แบบ MBO . (Management by objective). และปรับปรุงมาตรฐานระบบบริการ สิ่งแวดล้อม OPD. IPD. จ่ายกลาง. แผนแพทย์แผนไทย. รวมทั้ง วางแผนในการเพิ่มรายรับ ลดค่าใช้จ่ายด้วยการต่อราคาโดยคณะกรรมการที่ รพ แต่งตั้ง ได้แก่ ยา เวชภัณฑ์ ที่ไม่ใช่ยา วัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์ วัสดุทันตกรรม วัสดุเอกเรย์. ที่ไม่ใช่ การจัดซื้อยาร่วม และยาองค์เภสัชกรรม ทุกรายการ. อีกทั้งวัสดุทั่วไป. การจ้างเหมา โดยทั้งสองรายการหลังนี้ให้มีใบเสนอราคา อย่างน้อย 2-3 ราย เพื่อเปรียบเทียบราคา ในราคาที่เสนอราคาต่ำสุด และสินค้าตรงตามต้องการ. จะได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการจัดซื้อ/จ้าง ยกตัวอย่างพอสังเขปดังนี้

- ค่ายาและเวชภัณฑ์จากเดิมปีละ. 5.4. ล้านบาท ปัจจุบันลดเหลือ 3.6 ล้านบาท
- ค่าวัสดุวิทยาศาสตร์การแพทย์ เดิมปีละ 1-9 ล้านบาท ปัจจุบันลดลงเหลือปีละ 1.1 ล้านบาท
- ค่าเวชภัณฑ์ที่ไม่ใช่ยา. เดิมปีละ. 1.5 ล้านบาท ปัจจุบันลดลงเหลือ 9 แสนบาท
- ค่าวัสดุเอกเรย์ เดิมปีละ 1.5 แสนบาท ปัจจุบันลดเหลือ. 1 แสนบาท
- ค่าวัสดุทันตกรรมเดิมปีละ 3. แสนบาท. ปัจจุบันลดเหลือ 2.5 แสนบาท
- มาตรการการประหยัดไฟฟ้า/น้ำมันรถยนต์ มีการติดตามนำเสนอรายรับ-รายจ่ายให้บุคลากรดู/ติดตาม เป็นประจำในการประชุมประจำเดือนทุกเดือน. และจัดให้มีรับประทานอาหารร่วมกัน และกิจกรรมวันเกิด ของเจ้าหน้าที่ที่เกิดในเดือนนั้นๆที่มีการประชุม
- จัดทำแผนเงินบำรุง กำกับติดตามและปรับแผนเงินบำรุงทุก 6 เดือน สำหรับรายจ่ายที่ไม่จำเป็นเช่นโครงการพัฒนาพื้นที่ ที่ต้องใช้เงินบำรุง ให้ระงับ และปรับเปลี่ยนไปของบจากกองทุนตำบลและบท้องถื่นแทน ทำให้ประหยัดรายจ่ายด้านปีละประมาณ 1.5 ล้านบาท

มาตรการเพิ่มรายรับ

- จัดตั้งคณะกรรมการ audit chart . ให้มีการประชุมสรุปและตรวจสอบความสมบูรณ์ของเวชระเบียน ผู้ป่วยใน ครบ100% สำหรับผู้ป่วยนอกสุ่มตรวจ ประมาณ 5-10%

-ผู้ป่วย UC นอกเขต ให้เป็นกรณีฉุกเฉินทั้งหมด โดยงานประกันต้องมาเก็บข้อมูลผู้ป่วยเพื่อนำสรุปส่ง สปสช. ขอรับเงินอีกครั้ง.

- ผู้ป่วยอุบัติเหตุ พยายามให้มีการ admission. เพื่อสังเกตอาการทุกรายเท่าที่ผู้ป่วยเต็มใจในการนอน

-ปรับปรุงห้องพิเศษ อาคารหลวงพ่อแพ84 ปีซึ่งเดิมทำเป็นห้องเก็บของ. ปรับมาเป็นห้องพิเศษ. เพิ่มขึ้นจากเดิม 5 ห้องเป็น 11 ห้อง ทำให้มีรายรับเพิ่มขึ้น

-รับนักกายภาพบำบัด เปิดคลินิกให้บริการและขอรับบริจาคเครื่องมือจากภาคเอกชนทำให้มีรายรับเพิ่มขึ้นปีละประมาณ 5-6 แสนบาทต่อปี

- ค่ารักษาเบิกได้จ่ายตรงข้าราชการ/ท้องถิ่น เดิม 2-3 ล้านบาท. ปัจจุบัน 5.5-6.5 ล้านบาทต่อปี

-ค่ารักษาพยาบาลฉุกเฉิน งบUC ทั้งในเขตและนอกเขต จากปีละ 50000- 1 แสนบาทปัจจุบัน 4-5 แสนบาทต่อปี.

- ผู้ป่วยจ่ายเงินเอง และการตามเก็บ. เดิม 4-5. แสนบาท ปัจจุบัน 9แสน - 1 ล้านบาท

- กำกับติดตามการคีย์ข้อมูล งานแลกรเงิน QOF. PPA. PPD. HDC.

-ปรับปรุงคุณภาพระบบบัญชี เกณฑ์คงค้าง ตามคู่มือ FAI. และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน

-เปรียบเทียบต้นทุน(unit cost) กับโรงพยาบาลในระดับเดียวกัน ซึ่งไม่เกินค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ที่ means+\_ 1 SD.

การดำเนินการดังกล่าว.

ทำให้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา 5 ปี รพ ท่าช้าง แม้จะได้รับงบ. UC. น้อยลง จากระบบตะกร้าเงิน ที่แตกต่างกันในแต่ละปี ประสิทธิภาพการบริการ ระดับ ปกติ และระดับ1 เท่านั้น.

จากการดำเนินงานดังกล่าวแนวทางการปฏิบัติ มีการมอบหมายหัวหน้าหน่วยงาน และแจ้งแผนการทำงาน ในที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาลทุกครั้ง และนำแจ้งในที่ประชุมเจ้าหน้าที่ประจำเดือนทุกครั้งด้วยเช่นกัน.

จากการดำเนินงานดังกล่าว แม้ว่าการดำเนินงานทั้งหมด องค์กร จะได้รับประโยชน์ ซึ่งประชาชนก็ได้ประโยชน์เช่นเดียวกัน จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ของคณะกรรมการกลางจาก สสจ เมื่อเดือนมีนาคม 2559 ปรากฏว่า รพ ท่าช้าง ประชาชนพึงพอใจในการมารับบริการมากเป็นลำดับที่ 1 ของจังหวัด ร้อยละ. 90.97 ความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานร้อยละ 82.43 เป็นลำดับที่3 ของจังหวัด รองจาก หน่วยงาน สสจ. และ รพ สิงห์บุรี

จากการประเมินผลในเรื่องของแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

## ปัญหาที่พบคือ

1.การถ่ายทอดแผนยังไม่ครอบคลุมทุกระดับ

แผนในอนาคต คือ

1.1 ให้มีการถ่ายทอดแผนลงสู่ปฏิบัติทุกระดับ

1.2 ประชุมชี้แจง มอบหมายงานให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน

1.3 มีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องโดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน

2.ผลการดำเนินงานยังไม่ได้ตามเป้าหมาย

2.1. ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

มี 21 ตัวชี้วัด ผ่าน 14 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 66.7 ไม่ผ่าน 7 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 33.3

ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านกลุ่มโรคเรื้อรัง คือ โรคเบาหวาน กลุ่มโรคเฉียบพลัน คือ STEMI กลุ่มโรคติดต่อ คือโรควัณโรค และบุคลากรมีสุขภาพดี BMI ปกติ

การดำเนินงานตามตารางที่กล่าวมาแล้ว

2.2. ผลการดำเนินงานด้านการดูแลผู้ป่วย

มี 32 ตัวชี้วัด ผ่าน 20 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 62.5 ไม่ผ่าน 12 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 37.5

ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านคือกลุ่มผู้ป่วยเฉพาะโรคตามแผนยุทธศาสตร์

2.3. ผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้ป่วยและผู้รับผลงาน

มีตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด ผ่าน ทั้ง 2 ตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 100

2.4 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

มีตัวชี้วัด 2 ตัวชี้วัด ผ่าน ทั้ง 2 ตัวชี้วัดคิดเป็นร้อยละ 100

2.5 ผลการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

มี 4 ตัวชี้วัด ผ่าน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 50 ไม่ผ่าน 2 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 50

ตัวชี้วัดที่ไม่ผ่านคือบุคลากรได้รับการสุขภาพประจำปีไม่ครบ 100 % เนื่องจากบุคลากรได้รับการตรวจจากโรงพยาบาลอื่นมาแล้ว

บุคลากรได้รับอุบัติเหตุสัมผัสนสารคัดหลั่ง

## 2.6 ผลการดำเนินงานด้านระบบงานและกระบวนการสำคัญ

มี 33 ตัวชี้วัด ผ่าน 27 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 81.8 ไม่ผ่าน 6 ตัวชี้วัด คิดเป็นร้อยละ 18.2  
ตัวที่ไม่ผ่านในเรื่อง อุบัติการณ์ความเสี่ยงเกิดซ้ำและเรื่องของสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ