

THAILAND
QUALITY
AWARD

for
Performance
Excellence

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

TQA Assessment 2023

Comment Writing

"FREP" & Score Rationale

“FREP”

Definition and Description

FREP	Definition	Description
Finding	Essence / Nugget สาระสำคัญที่ต้องการรายงาน	จาก เนื้อหาเกณฑ์ และ/หรือ Scoring Guideline
Reference	Item Reference หัวข้ออ้างอิงตามเกณฑ์	เช่น 1.1ก(1)
Evidence	Key Supportive Evidence(s) หลักฐานหรือสิ่งตรวจพบสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> • ที่มาของการสรุปเป็น Finding • เพื่อให้ผู้รับรายงานเห็นภาพชัด
Potential Impact	Importance or Relevance ความสำคัญของประเด็น Finding <ul style="list-style-type: none"> ❖ OFI : การแก้ไขปรับปรุงเรื่องนี้ ก่อให้เกิดผลดีอย่างไร ❖ Strength : จุดแข็งนี้สำคัญอย่างไร ทำไมต้องรักษาไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อให้ผู้รับรายงานตระหนักถึงความสำคัญของ Finding ที่รายงาน • อ้างอิงกับ Key Factor, เป้าหมายองค์กร, ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามกลยุทธ์/แผนธุรกิจ, ประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“FREP” In Practice

FREP	Note	Action
Finding	<ul style="list-style-type: none"> จากเนื้อหาเกณฑ์ และ/หรือ Scoring Guideline กรณี Score band ต่ำ Finding อาจอ้างอิงกับ Basic question หรือ area to address 	(ท้ายประโยค) ระบุด้วยว่าเป็นระดับ Finding ใด - (B) : Basic question - (O) : Overall question - (M) : Multiple question
Reference	อ้างอิงได้มากกว่า 1 คำถามเกณฑ์	เช่น 1.1ก(1) และ 1.1ข.
Evidence	<ul style="list-style-type: none"> ที่มาของการสรุปเป็น Finding อาจประกอบด้วยหลายหัวข้อย่อย เช่น <ul style="list-style-type: none"> ❖ กรณี Score band ต่ำ ❖ กรณี Finding เป็น common issue เช่น Learning 	<ul style="list-style-type: none"> ทำเป็น Bullet (ท้ายประโยค) ระบุด้วยว่าแต่ละ Evidence เป็นหลักฐานของ A / D / L / I
Potential Impact	<ul style="list-style-type: none"> อ้างอิงกับ Key Factor กรณี Score band ต่ำ Potential Impact อาจเกาะกับ Purpose ของ Item 	<ul style="list-style-type: none"> อ้างอิง Application, Key Factor อ้างอิง “คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ” (หนังสือเกณฑ์หน้า 76 เป็นต้นไป)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders). ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร. ผู้นำระดับสูงเป็นแบบอย่างการให้คุณค่าต่อความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียม (การปฏิบัติที่เป็นธรรม) และการมีส่วนร่วม (การสร้างความผูกพันโดยเจตนา) สำหรับบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ. นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง การเป็นผู้ฝึกสอนงาน หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี จะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ. นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ การยอมรับความผิดพลาด รวมทั้งแสดงภาวะความรับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กร.

หน้า 81

Potential Impact



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมถึงการปรับปรุงของผู้บริหารระดับสูง และระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งตอบแทนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

การตอบแทนสังคม (Societal contributions). เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการตอบแทนสังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. นอกจากนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานอย่างผูกพันกับองค์กรใด มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงการตอบแทนสังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อย ๆ. การทำให้เหนือกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด. คุณค่าของลูกค้าและผู้ถือหุ้นถูกขับเคลื่อนด้วยประเด็นต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ปัญหาสังคม การปฏิบัติด้านแรงงาน และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค. ดังนั้น การตอบแทนสังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น. องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีโอกาสส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการส่งเสริมขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร.

หน้า 83

Potential Impact

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและใช้ประโยชน์
ความได้เปรียบ และวิธีการในการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญและสมรรถนะหลักขององค์กร
และถ้ามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์. ทั้งนี้ เพื่อทำให้ผลการดำเนินการโดยรวม
ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดีขึ้น.

ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership). หัวข้อนี้เน้นการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการ
แข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับความเร็วของรายได้และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ. การเป็นผู้นำในการแข่งขัน
นั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่
ยังรวมถึงวิธีการแข่งขันขององค์กรที่มีหลายทางเลือกด้วย. การตัดสินใจเกี่ยวกับการแข่งขันนั้น องค์กร
ต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผ่านการ
ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน เพื่อให้ได้เป็นหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด. ถึงแม้ว่าไม่มีการ
กำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการ
แข่งขันอย่างยั่งยืน.

หน้า 86

Potential Impact

หมวด 1 การนำองค์กร

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรด้วยผู้นำระดับสูง

หัวข้อคำถาม: 1.1ค(2)

จุดแข็ง

ประเด็นสำคัญ: ผู้นำระดับสูงทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร และตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการขององค์กร(0)

ข้อมูลสนับสนุน:

- (D) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ: ระบบการนำองค์กรครอบคลุมการถ่ายทอดเป้าประสงค์และภาระความรับผิดชอบในหลายระดับ
- (D) ระบบการนำองค์กร: ได้ถ่ายทอดเป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการ การวัดผล การประเมินผล การเรียนรู้ และการปฏิบัติที่มาจากผลลัพธ์
- (I) มีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรระหว่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- (I) องค์กรจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการและระบบที่สนับสนุนการดูแลผู้ป่วย โดยพิจารณาจากสมรรถนะหลักด้านความปลอดภัย การดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพสูง และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ
- (L) วงจรการเรียนรู้ในปี 2019 ทำให้มั่นใจว่าข้อตกลงระหว่างผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ความสำคัญต่อองค์กร:

วิธีการที่เป็นระบบดังกล่าว อาจช่วยให้องค์กรส่งมอบการดูแลผู้ป่วยอย่างมีคุณภาพสูง สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ในการเป็น America's best health systems

หมวด 1 การนำองค์กร
หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

หัวข้อคำถาม: 1.1ค(2)

โอกาสในการปรับปรุง

ประเด็นสำคัญ: ไม่พบหลักฐานว่าองค์กรมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการสร้างและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด (**multiple**)

ข้อมูลสนับสนุน:

- (AI) ไม่พบการอธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าสำหรับผู้ป่วย ครอบครัว และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขั้นตอนที่ 2 ของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์
- (AD) นอกเหนือจากการเลือกตัววัดและข้อกำหนดที่สนับสนุนแต่ละกลุ่ม ไม่ชัดเจนว่าผู้นำระดับสูงสร้างสมดุลระหว่างความต้องการ/ลำดับความสำคัญที่แข่งขันกันเองอย่างไร
- (AI) อ้างถึงการสื่อสาร (ของผู้นำระดับสูง) ที่นำไปสู่สารสนเทศสำหรับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (ที่ระบุไว้) ไม่พบการอธิบายถึงวิธีการสร้างความสมดุล (ของคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) อย่างเป็นระบบ

ความสำคัญต่อองค์กร:

กระบวนการสร้างและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด อาจระดับความสามารถขององค์กร ในการตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับความยากลำบากในการลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงบริการสุขภาพ

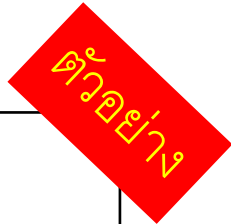
ช่วงคะแนน

50–65%

เหตุผล:

ไม่ควรอยู่ในช่วงคะแนน 70-85% เนื่องจากไม่พบแนวทางในการตอบคำถามเกณฑ์ในระดับคำถามย่อยบางข้อ

ไม่ควรอยู่ในช่วงคะแนน 30-45% เนื่องจากองค์กรตอบคำถามเกณฑ์ในระดับคำถามโดยรวม และแสดงให้เห็นถึงการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีในหลายพื้นที่



หมวด 7 ผลลัพธ์
หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
หัวข้อคำถาม: 7.2ก(1)
จุดแข็ง
ประเด็นสำคัญ: ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้ามีระดับถึง Top-decile และแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดี (0)
ข้อมูลสนับสนุน:
<ul style="list-style-type: none">• (TC) Health Plan (HP) Member Satisfaction (Figure 7.2-12): ผลลัพธ์อยู่ในระดับ Top decile หรือเหนือกว่า top decile ในปี 2019-2021 และมีแนวโน้มดี• (TC) HP Provider Satisfaction (Figure 7.2-13): ผลลัพธ์อยู่ในระดับ Top decile หรือสูงกว่าในปี 2020-2021 และมีแนวโน้มดี• (TC) Net Promoter Score (Figure 7.2-16): ผลลัพธ์อยู่ในระดับ Top decile หรือสูงกว่าในปี 2018-2021 และมีแนวโน้มดี
ความสำคัญต่อองค์กร:
ผลลัพธ์เหล่านี้ อาจช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านความเป็นเลิศด้านลูกค้าในการบรรลุผลการดำเนินการในระดับ top-decile

หมวด 7 ผลลัพธ์
หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
หัวข้อคำถาม: 7.2ก(1)
โอกาสในการปรับปรุง
ประเด็นสำคัญ:
องค์กรไม่แสดงผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของผู้ป่วยสำหรับกลุ่ม OP and post-acute care service offerings ที่สำคัญ (0)
ข้อมูลสนับสนุน:
(I) ตัวอย่างผลลัพธ์ที่ไม่ได้รายงาน เช่น <ul style="list-style-type: none"> • DME • outpatient diagnostic and treatment facilities, including JV surgery centers, JV imaging centers, and urgent care; • sounding boards in the emergency room; and • daily four-question surveys from the meal service
ความสำคัญต่อองค์กร:
การติดตามข้อมูลด้านความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าสำหรับบริการทั้งหมด และตลอดการดูแล (ผู้ป่วย) ต่อเนื่อง (Continuum of care) อาจช่วยให้องค์กรสามารถบ่งชี้โอกาสในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่าง

ช่วงคะแนน

50-65%

เหตุผล:

ไม่ควรอยู่ในช่วงคะแนน 70-85% เนื่องจากไม่ได้รายงานผลลัพธ์ที่สำคัญบางตัว และตัวชี้วัดจำนวนมากไม่
บรรลุ Top decile

คะแนนไม่ควรอยู่ในช่วง 30-45% เนื่องจากผลลัพธ์แสดงระดับที่ดี แนวโน้มที่ดี และผลลัพธ์บางตัวดีกว่า
Top Decile (วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์)

1 Leadership

1.1 Senior Leadership (70 points)	
Best Fit Scoring Guidelines	Expected Findings
<p>0–5%. If examiners observe the applicant is not responsive to the questions of an Item or provides no relevant information, no Strength comments would be reported and the score should be zero (0%). If the applicant provides some anecdotal information addressing Item questions (even though no systematic approach has begun), the score should be 5%.</p>	<p>0–5% Scoring Range: No Systems to Meet Basic Criteria Levels</p> <p>Approach 1.1 Senior Leadership. Senior leaders have no effective processes to lead the organization. (A).</p> <p>Deployment <i>The guidance that senior leaders provide has not been deployed (D).</i></p> <p>Learning <i>Reacting to problems is the normal way of approaching work and no improvement orientation is evident (e.g., no consistent effort is made to prevent problems) (L).</i></p> <p>Integration <i>There is no effective alignment in the organization related to mission and direction; individual areas or work units operate independently (I).</i></p>
<p>10–25%. If examiners observe the applicant is barely doing some of the things required in the 10–25% (red) scoring range, the score should be in the lower part of this range. If they observe the applicant is doing everything required in the 10–25% (red) range, but nothing in the higher ranges, the score should be 25%.</p>	<p>10–25% Scoring Range: Beginning to Meet Basic Criteria Levels</p> <p>Approach 1.1 Senior Leadership. Senior leaders are <u>beginning</u> to use systematic processes to lead the organization (which <u>may</u>, for example, include beginning to set clear values [1.1a(1)] or effectively communicating to faculty/staff and other workers [1.1b]) (A-B).</p> <p>Deployment <i>The leadership that senior leaders provide is not widely deployed or understood by the workforce (D).</i></p> <p>Learning <i>Senior leaders are starting to transition from reacting to problems to a general improvement orientation (e.g., reacting to problems is widespread and they are not focused on improvement of leadership processes) (L).</i></p> <p>Integration <i>Joint problem-solving activities are sometimes used to help promote alignment within the organization (I).</i></p>

Education Scoring Calibration Guide: Clarifying the 2021-2022 Baldrige Criteria for Performance Excellence for Education Organizations

By Mark L. Blazey, Ed.D.,
Cathy Bergland, and Paul
Grizzell

© 2021

Version 3d – 2021.01.31

"FREP" on "SBAI"

KF1 KF 2 KF 3 KF 4 KF 5 KF 6

+ / ++
- / --

Item Reference

อ้างอิงได้มากกว่า 1 คำถาม
เช่น 1.1ก(1) และ 1.1ข.

Finding
.....

Evidence
- (A)
- (A,D)

Potential Impact
.....

Notes
.....

(ต้นประโยค)
ระบุว่าเป็นระดับ Finding ใด
- (B) : Basic question
- (O) : Overall question
- (M) : Multiple question

(ต้นประโยค)
• ทำเป็น Bullet สำหรับแต่ละ Evidence
• ระบุด้วยว่าแต่ละ Evidence เป็น
หลักฐาน ของ (A) / (D) / (L) / (I)

• อ้างอิง Application, Key Factor
• อ้างอิง "คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ"

ใช้ตามความต้องการ
เช่น Notes, ตัวอย่างอื่นๆ, ความเห็น ฯลฯ

A D L I

สำหรับทั้ง Comment

Score Rationale

Score

..... %

New

Score Rationale

.....

.....

(Blank box)

(1) Why not score higher band

(2) Why not score lower band

“FREP”

รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ