

**คณะทำงาน**

นางชุตินา แก้วมี หัวหน้างานนโยบายและแผน  
นางปวีณา บัวสกุล นักวิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยวางแผนยุทธศาสตร์และติดตามผล

**การประเมินปัญหา / ความเสี่ยง (Assessment)**

- องค์กรขนาดใหญ่ มีหน่วยงานและบุคลากรจำนวนมาก การบริหารจัดการยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาให้รอบด้านครอบคลุมทุกพันธกิจและสื่อสารลงสู่การปฏิบัติได้
- บริบทของสาขาวิชาที่พันธกิจแตกต่างกัน ส่งผลต่อการกำหนดโครงสร้างการวัดผลที่ดี เป็นธรรม และมีคุณภาพ
- ผลจากปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อการปรับแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

**เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของโครงการ**

เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ กระบวนการกำหนดโครงสร้างตัววัดผลการดำเนินงาน การถ่ายทอดและการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสาขาวิชา การออกแบบกระบวนการ (การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ)

**การออกแบบกระบวนการ** (การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ)

**วิธีการ/แนวทางการปฏิบัติจริง (PDCA)**

**กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์**

คณะนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาดังแต่ปี 2540 โดยมีกระบวนการที่สำคัญ คือ

- กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่จะทำใหบรรลุ
- จัดทำแผนปฏิบัติการ คณะมีแผนกลยุทธ์การพัฒนาด้านแพทยศาสตร์ฉบับแรกปี 2541 เป็นแผนระยะ 10 ปี กำหนดให้มีการทบทวนแผนกลยุทธ์ทุก 5 ปี

**PDCA 1-4 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์**

**1. ปี 2546 :**

- นำ TQA เข้ามาปรับใช้
- กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน เป็น 7 ขั้นตอน
  - ทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร
  - สรุปผลและวิเคราะห์ปัจจัยสคัญขององค์กร
  - กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และนโยบาย
  - จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร
  - จัดทำแผนปฏิบัติการระดับองค์กร
  - ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่สาขาวิชาหน่วยงาน
  - ติดตามและประเมินผล

**2. ปี 2556 :** เพิ่มขั้นตอนการวิเคราะห์ความท้าทาย (SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) เพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน

**3. ปี 2560 :** นำ OKRs มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงาน และใช้ในการจับคู่หรือความสำเร็จกับ KPIs โดยนำมาใช้ในระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร สาขาวิชา หน่วยงาน และบุคคล

**4. ปี 2563 - ปัจจุบัน :**

- ปรับปรุงขั้นตอนดำเนินการเป็น 8 ขั้นตอน (รูป 1)
- นำเครื่องมือ SWOT, 7S, PESTEL Analysis มาใช้ในการค้นหาความท้าทายความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (รูป 2)
- กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) 3 ข้อ (รูป 3)
- กำหนดความเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านปริมิตภาพ โดยใช้ BSC (รูป 4)
- นำแผนกลยุทธ์ไปเชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณ (รูป 5)

**"พัฒนาการ PDPA ปี 2563 - ปัจจุบัน"**



รูป 1 ปรับปรุงขั้นตอนดำเนินการเป็น 8 ขั้นตอน



รูป 3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)



**1. ผลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis**

**1.1 ปัจจัยภายนอกคือ PESTEL MODEL**

- politic :** ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี / งบประมาณผ่านคอ.บค. สำนักนางของสภา/Medical Hub/หลังการปรับโครงสร้าง/ รายรับการรักษาพยาบาลจากกองทุนหลัก 3 กองทุน
- Economic :** การสร้างรายได้จากลูกค้าต่างชาติ/Privatization
- Social :** โรคอุบัติใหม่/โรคทางพันธุศาสตร์/สังคมสูงอายุ/สังคม online/เกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสากล
- technology :** ประโยชน์ของ social media/high cost high technology/งานวิจัยเชิงลึกเทคโนโลยีใหม่ทาง IT/ ความก้าวหน้าด้านแพทยศาสตร์ศึกษา เทคโนโลยีการศึกษา และการรักษาโรค
- Environment :** สถานการณ์ความไม่สงบของ 3 ราชอาณาจักรได้กับพหิตติและภาวะฉุกเฉิน
- Legal :** กฎระเบียบข้อบังคับ

**1.2 ปัจจัยภายในคือ**

- แนวคิด 7s :** โครงสร้างองค์กร/กลยุทธ์ขององค์กร/ระบบในการดำเนินงานขององค์กร และ การประเมินความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ /ลักษณะระบบหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง/บุคลากร/ความรู้ความสามารถขององค์กร/ วัฒนธรรมองค์กร/ ความรู้ขององค์กร/ความก้าวหน้าทางวิชาการ

- ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ผลวิเคราะห์ตลาด
- ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้
- ข้อมูลจากผู้สังเกต
- ข้อมูลจากคู่ความร่วมมือ
- ข้อมูลเทียบเคียง
- ผลการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

**รูป 2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์**



รูป 4 การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ตามมุมมอง Balanced Score Card (BSC)



รูป 5 กระบวนการจัดสรรงบประมาณตามแนวทางการพัฒนาของยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ปี 2566 - 2567

**กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**

สาขาวิชาเป็นหน่วยงานสำคัญที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานของคณะแพทยศาสตร์ในทุกพันธกิจ คณะจึงใช้ตัวชี้วัดหลักระดับสาขาวิชาเป็นตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานขององค์กร มาตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบัน ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



**PDCA 1-3 กระบวนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**

PDCA 1 : ปี 2556 - 2559	PDCA 2 : ปี 2560 - 2563	PDCA 3 : ปี 2564-2566
ปรับปรุงกระบวนการให้สาขาวิชามีส่วนร่วม สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้เอง (อยู่ในขอบโครงสร้างที่คณะกรรมการกำหนด)	เพิ่มนำ OKRs มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลร่วมกับ KPIs	ใช้ OKRs มาเป็นเครื่องมือในการวัดผล โดยปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
1. กำหนดกรอบโครงสร้างตัววัด - นำ TQA มาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ - ระดับคณะ : มีกับตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ - ระดับสาขาวิชา : สาขาวิชากำหนดตัวชี้วัดที่ตรงกับพันธกิจของสาขาวิชา ตามกรอบโครงสร้างตัวชี้วัดที่เห็นชอบร่วมกัน	1. ตัววัดหลัก : กำหนดเป็น KPIs ตาม SO คณะ ครอบคลุมพันธกิจ จำนวนสาขาวิชา 20 กลุ่ม (คลินิก และกลุ่มที่ไม่ใช่คลินิก) เพื่อกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดที่สอดคล้องกัน 2. ตัววัดระดับท้าทาย : กำหนดเป็น OKRs สาขาวิชาเลือกตัวชี้วัดที่ท้าทายและสอดคล้องกับ SO คณะ	1. ปรับแก้ OKRs ให้มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น ยกเว้นให้เป็นการรับรางวัล (DSC) / นวัตกรรม 2. กำหนดตัวชี้วัดเชิงรับเพิ่มเติม เพิ่มกระบวนการให้สาขาวิชาประเมินเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน (intervention) เพื่อให้ OKRs นั้นประสบผลสำเร็จ
กำหนดเครื่องมือในการรายงานผล และติดตามทุก 3 เดือน เป็นเอกสาร		
เพิ่มกระบวนการให้สาขาวิชาประเมินผลงานในที่ประชุมหัวหน้าสาขาวิชา ทุก 3 เดือน		
3. การวัดและประเมินผล 1. ใช้ LeTCI มาประเมิน ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) 2. เพิ่มหัวหน้าสาขาวิชาหนึ่งหรือสองสาขาวิชาทั้งหมด ร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาเกณฑ์การประเมิน และผลการดำเนินงานของสาขาวิชา	วัดผลตามระดับ (Level-L) คือ การวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบัน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	1. อัตราวัดผลตามระดับ (Level-L) 2. แนววิธีการประเมินผลเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มวิจัย (BMS-BME , ระบาด) และกลุ่มทาง Clinic
4. การพิจารณาให้รางวัล 1. ปรับปรุงการจ่ายเงินแบบเหมาจ่ายตามคะแนน เป็นการจ่ายตามจำนวนบุคลากรของสาขาวิชา สาย ก ข และ ค กำหนดเงินรางวัล 1 คน = 3,000 บาท (สาย ก=1 คน และสาย ข และ ค=0.3 คน) เงินรางวัลสูงสุดและค่าสุดเป็นไปเพื่อการดำเนินงานที่ดีจริง ไม่มีผลขาดของจำนวนเงิน 2. นำ Decile มาเป็นเครื่องมือในการแจกแจงความถี่ของผลการดำเนินงาน จากน้อยไปมากและใช้ช่วง Decile 120 ในการกำหนดจำนวนเงินต่อคน เพื่อให้มีช่วงห่างระหว่างจำนวนเงินไม่มากนัก	ตัววัดระดับท้าทาย: เงินรางวัลสูงสุด = 15,000 บาท / สาขาวิชา โดยพิจารณาเงินรางวัลตาม % ของผลสัมฤทธิ์ที่ได้	1. ตัววัดหลัก : (1) อัตราใช้เกณฑ์เดิม (2) ปรับวิธีการกระจายเงินรางวัลจาก Decile 120 เป็น ครึ่งใหม่ (Quartile) 200 มาใช้ เพื่อปิดช่องว่างที่เกิดขึ้นจากการกระจายเงินรางวัลตามไป 2. วัฒนธรรมการรับรางวัล (DSC) : จ่ายตามผลงาน (1) ส่งรายงาน 3 paper = 50% (2) แก้ไขข้อผิดพลาด และส่ง สสร. = 100% (3) สสร. กำหนดขึ้นเขียน และนำมารีวิว = 100% เงินรางวัลเพิ่มเรื่อง 20,000 บาท (4) การดำเนินการตามรางวัล (สาขาวิชาเลือก 1 เรื่อง / สาขาวิชาใหญ่ : ชุด ศัลย อาชฎ กุมาร 2 เรื่อง) อยู่ในขั้นตอน submission = เพิ่มพิเศษ (Top up) เรื่องละ 10,000 บาท 3. ผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม : ขึ้นเฉลี่ยปีบัตร/อนุมัติบัตร = 15,000 บาท / สาขาวิชา

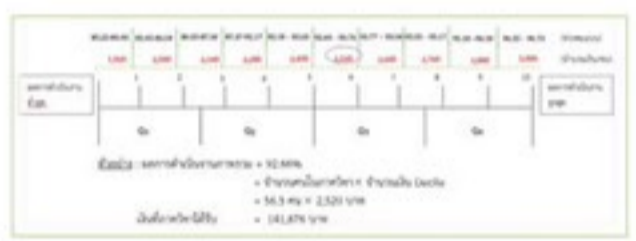
**พัฒนาการ ปี 2555 - 2559**



รูป 6 รูปแบบของการให้คะแนนแนวโน้ม

**หมายเหตุ :**

- กรณีหมาย หมายถึง ระดับเป้าหมาย
- สำหรับกลุ่ม High Trend ที่มีการดำเนินงานที่ดีที่ผ่านมา อยู่ในระดับสูงและมีพัฒนาการที่ดีอย่างต่อเนื่อง กรณีนี้ให้ถือว่ามีการพัฒนาการเพิ่มขึ้นระดับ 100 คะแนน
- การพิจารณาพัฒนาการให้อยู่ในกลุ่มที่พัฒนาการดีขึ้นจากการพิจารณาพัฒนาการที่ผ่านมา
- ตัวชี้วัดที่กำหนดใหม่เป็นต้นๆ เป็นกรณี ให้ Trend 100 คะแนน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พัฒนาตัวชี้วัดต่อไป
- ผลการดำเนินงานที่ลดลงหรือไม่มีผลการดำเนินงาน 91.00 คะแนน Level =0 สำหรับ Trend = 60 ปรับหรือ 45 ตามเกณฑ์การพิจารณา 92.00 คะแนนการดำเนินงานที่ดีขึ้น 2 ปีขึ้นไป คะแนน Level 88: Trend =0
- กรณีผลการดำเนินงานจะต่ำ แต่เมื่อเทียบกับระดับคะแนนเป้าหมายแล้วถือว่าใกล้เคียงกัน ก็ให้ Trend 80-100 คะแนน



รูป 7 ตัวอย่างการคำนวณเงินรางวัล แบบ Decile 120

**พัฒนาการ ปี 2560 - 2563**

ปี	SO1	SO2	SO3
2560	85	75	65
2561	90	80	70
2562	95	85	75
2563	100	90	80

รูป 8 ตัวอย่าง OKRs สาขาวิชา ปีงบประมาณ 2562

**พัฒนาการ ปี 2564 - 2566**

ปี	SO1	SO2	SO3
2564	95	85	75
2565	100	90	80
2566	105	95	85

รูป 9 ตัวอย่าง OKRs สาขาวิชา ปีงบประมาณ 2566

**ผลการเรียนรู้ (QCD) : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**

คุณภาพ (Q)	ต้นทุน (C)	การส่งมอบ (D)
1. ความสอดคล้อง มีทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร	1. ความสอดคล้อง การใช้งบประมาณ การดำเนินการที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร	1. ความสอดคล้อง การใช้งบประมาณ การดำเนินการที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร
2. ความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส	2. ความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส	2. ความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส

**บทสรุป**

การบริหารจัดการยุทธศาสตร์ พัฒนาการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 โดยนำ PDCA มาเป็นหลักรอบเพื่อให้กระบวนการมีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

**Approach : แนวทาง (A) :** กำหนดกรอบโครงสร้างตัววัดระดับสาขาวิชาและแนวทางการประเมินผลที่ชัดเจน จัดระบบการรายงานผลตามทุก 3 เดือน เพื่อส่งถึงบุคลากรดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และนำผลการดำเนินงานมาพิจารณาเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินการขององค์กรต่อไป

**Deploy : การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (D) :** สื่อสารและชี้แจงถึงระดับผู้บริหารระดับต้นไป และสื่อสารถึงความเข้าใจกับหัวหน้าสาขาวิชาในประชุมสาขาวิชา จัดช่องทางสื่อสารกับบุคลากรสาขาวิชา เพื่อทำความเข้าใจกับทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงาน

**Learning : การเรียนรู้ (L) :** จัดได้ 2 ระดับ ดังนี้

- การเรียนรู้ระดับองค์กร ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาระบบประเมินผลสาขาวิชาตั้งแต่ปี 2556 เป็นการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment ให้กับหัวหน้าสาขาวิชา ในการวางแผนงาน การกำหนดเป้าหมาย คณะบริหารของสาขาวิชา
- การเรียนรู้ระดับสาขาวิชา : สาขาวิชาได้กำหนดตัววัดระดับสาขาวิชาที่สอดคล้องกับพันธกิจของคณะได้ในทุกปี สามารถกำหนดเป้าหมายการทำงาน ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานได้เอง

**Integration : การบูรณาการ (I) :** องค์กรบูรณาการการดำเนินงานนี้ ไปในทุกพันธกิจ เพราะเชื่อว่าการดำเนินงานของสาขาวิชาประสบความสำเร็จ ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จระดับองค์กร

ความสำเร็จของการบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจะส่งผลต่อความสำเร็จระดับองค์กร ดังแสดงจากรายภาพ

**แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ :** การพัฒนาดูแล / การเทียบเคียงเพื่อการพัฒนาแบบก้าวกระโดด