



มาตรฐานการปฏิบัติงาน
(Standard Operating Procedure: SOP)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สู่แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล



สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Standard Operating Procedure: SOP)สู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เพื่อให้สอดคล้องกับการนำเครื่องมือการบริหารจัดการแนวใหม่ เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) มาใช้ในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานครดำเนินการตามแนวคิดและหลักเกณฑ์ของการจัดการกระบวนการที่กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีแบบแผน ดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นขั้นตอน ด้วยการอาศัยทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน การบริการและการอำนวยความสะดวกให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนราชการต้องมีการวิเคราะห์กระบวนการให้สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการบรรลุ พันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ

การปรับการที่สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข ได้มีนโยบายให้ส่วนราชการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน อันจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบ คิดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับภารกิจและบทบาทหน้าที่

ในการนี้สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานครได้ออกแบบ จัดทำกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นกระบวนการการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2560 ข้อ 21 สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (1) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่อำเภอ โดยใช้หลักวิเคราะห์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ 2 การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ซึ่งมีความสำคัญในแง่ที่เป็นกระบวนการสร้างคุณค่า หมวด 6 การจัดการกระบวนการที่มีการวิเคราะห์คุณค่าการสนับสนุนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานตามเกณฑ์ข้อกำหนดและวิธีการซึ่งมีความครอบคลุมและครบถ้วนที่สุดคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Standard Operating Procedure: SOP)” การแปลงสู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ประกอบด้วยกระบวนการย่อย คือ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การแปลงแผนสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง ตลอดจนการติดตามประเมินผลปฏิบัติงานที่แสดงถึงขั้นตอนการปฏิบัติ รายละเอียด มาตรฐาน คุณภาพ และการควบคุมการดำเนินงาน เพื่อการปฏิบัติงานด้านการวางแผนและการดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะผู้จัดทำมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่า การนำคู่มือการปฏิบัติงาน “มาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Standard Operating Procedure: SOP)สู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล” เล่มนี้ไปใช้จะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานด้านการวางแผน การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อเกิดเป็นรูปธรรมในที่สุด

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร

มาตรฐานการปฏิบัติงาน
(Standard Operating Procedure: SOP)
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
สู่แผนปฏิบัติราชการและการติดตามประเมินผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำคำขอของงบประมาณ
2. เป็นแผนแม่บท (Master Plan) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

คำนิยาม

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนระยะยาว (3-5 ปี) ที่มุ่งแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขที่ที่กำหนดเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างชัดเจน ภายใต้กระบวนการบูรณาการและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็น โดยสิ่งที่อยากเห็น อยากเป็น นั้นต้องเกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ

วิสัยทัศน์ จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของ ในการพิจารณาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กรนั้น ควรทราบว่าปัจจุบันองค์กรเรามีสถานภาพเป็นอย่างไร ลักษณะการดำเนินงานหรือขอบข่ายงานเป็นอย่างไร มีหลักสำคัญในการดำเนินงาน ลักษณะของระบบและกระบวนการบริหาร จัดการ และภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ เมื่อเราทราบคำตอบตามแนวทางดังกล่าวแล้ว เราสามารถนำมา กล่าวรวมเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

พันธกิจ (Mission) คือ ภารกิจหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์

ในการกำหนดพันธกิจนั้น องค์กรจะต้องทราบว่าหน้าที่หรือภารกิจหลักตามกฎหมายที่องค์กร ต้องดำเนินการคืออะไรและจำเป็นต้องทราบว่าเป้าประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานคือ อะไร พันธกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ (ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

เป้าประสงค์ (Goal) คือ ขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นแก่ ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาจะบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

ในการกำหนดเป้าประสงค์ หน่วยงานจำเป็นต้องทราบว่า กลุ่มลูกค้าหลักหรือกลุ่มผู้รับบริการ ของ หน่วยงานนั้นคือใครและต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Situation Analysis) คือ การประเมินสถานการณ์และ แนวโน้มต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสุขภาพมาคาดการณ์และจัดหมวดหมู่ให้ เหมาะสมกับการกำหนด ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยในการวิเคราะห์จะไม่จำกัดอยู่ที่สถานการณ์ด้าน โรคภัยไข้เจ็บและปัญหาด้านสุขภาพ อนามัยของประชาชนเท่านั้น แต่จะต้องวิเคราะห์ สถานการณ์ แวดล้อมด้านอื่น ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ โดยมีรูปแบบของการวิเคราะห์ที่อาจใช้การ วิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ชาติ SMART PEST SIPOC ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPIs) คือ สิ่งที่ยืนยันว่า การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะประกอบด้วยตัวชี้วัดและปริมาณความสำเร็จ ซึ่ง การกำหนดเครื่องชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก สิ่งที่ยืนยันที่สุดคือข้อมูลผลการดำเนินการในปัจจุบัน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลักที่เหนือกว่า

กลยุทธ์ (Strategy) คือ แนวทางในการดำเนินการอย่างกว้างเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ (โอกาสและอุปสรรค) และศักยภาพของหน่วยงาน (จุดแข็ง จุดอ่อน) สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้น จาก การพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุ เป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ภารกิจของหน่วยงาน (Function - Based) ความต้องการของประชาชน ในพื้นที่(People - Centered/Area - Based) และเป็นการพัฒนาองค์กร/งาน (Organizational Development)

ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุในแผนงานนั้นๆหน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 1 สรุปนิยามศัพท์และคำจำกัดความตามสำนักงาน ก.พ.ร.

คำศัพท์	คำจำกัดความ
วิสัยทัศน์ (Vision)	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในวันข้างหน้า
พันธกิจ (Mission)	กรอบ ขอบเขตการดำเนินงาน
เป้าประสงค์ (Goal)	อะไรคือสิ่งที่ต้องการบรรลุ
ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPIs)	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์
ค่าเป้าหมาย (Target)	ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
กลยุทธ์ (Strategy)	สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะ การวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของเครือข่าย สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีผลต่อด้านสุขภาพ
2. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์การและเพื่อองค์การ ไม่ใช่เป็น การวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ
3. แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐ ในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียม

ออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุก ระดับมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดหาระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดย การจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน
5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น แผน ยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

หน่วยงานดำเนินงานและหน่วยงานสนับสนุน

การขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร มีหน่วยงานในการดำเนิน งานหลักที่สำคัญประกอบด้วย โรงพยาบาลวัฒนานคร และโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 21 แห่ง โดยมีสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ทำหน้าที่ในการบูรณาการในภาพรวม รวมทั้งประสานการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การ ขับเคลื่อนกระบวนการสอดคล้องกับภารกิจและพันธกิจของกระทรวงสาธารณสุขไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

แนวทางในการออกแบบกระบวนการ

สำนักสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ได้ออกแบบกระบวนการสร้างคุณค่า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเป็นกระบวนการที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดทั้งส่งผลต่อ การขับเคลื่อนการบรรลุภารกิจและพันธกิจหลักของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้นโดยในการออกแบบกระบวนการได้มีการวิเคราะห์และพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ ประกอบด้วยผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว ข้อกำหนดที่สำคัญ (ความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กฎหมาย ประสิทธิภาพของกระบวนการ ความคุ้มค่าและการลดต้นทุน) และความสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ผลผลิตของกระบวนการ ประกอบด้วย

1.1 แผนยุทธศาสตร์เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอวัฒนานคร (คปสอ.) โดยมีตัวชี้วัดผลผลิต คือร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์

1.2 แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี โรงพยาบาลวัฒนานคร สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานครโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2. ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

2.1 ผู้รับบริการ ได้แก่ โรงพยาบาลวัฒนานคร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 21 แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอวัฒนานคร ผู้รับบริการด้านสุขภาพทั้งการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การควบคุมโรค การรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสภาพภายหลังการเจ็บป่วยผู้รับบริการข้อมูลสุขภาพ/การร้องเรียน/ร้องทุกข์ความต้องการ /ความคาดหวัง คือ (๑) แผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับแผนชาตินโยบายรัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุข และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (๒) เป็นพี่เลี้ยงในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (๓) การถ่ายทอดที่ เข้าใจง่าย (๔) มีช่องทางให้บริการที่หลากหลาย (๕) ระบบเทคโนโลยีมีเสถียรภาพ (๖) หลักสูตรพัฒนาบุคลากรใช้งานได้จริง (๗) ให้บริการรวดเร็ว ตรงความต้องการ เต็มใจ เป็นมิตร มีน้ำใจ (๘) พัฒนา ปรับปรุงระบบงาน กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ให้ ทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน (๙) ให้ข้อมูลที่รวดเร็ว (๑๐) แก้ปัญหาข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์ได้จริงและเป็นธรรม (๑๑) เป็นธรรม โปร่งใส รวดเร็ว

1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่โรงพยาบาลวัฒนานคร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 21 แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอวัฒนานคร/ผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานของ โรงพยาบาลวัฒนานคร โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จำนวน 21 แห่ง และชมรม อสม.อำเภอวัฒนานคร เป็นต้น ความคาดหวัง คือ เป็นธรรม โปร่งใส รวดเร็ว

3. ความรู้และทักษะที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการ คือ ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผนที่สามารถวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ประกอบด้วย

4.1 ด้านความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข ที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

4.2 ด้านความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ กรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขที่ ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ

4.3 ด้านกฎหมาย ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นไปตามขั้นตอนและตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

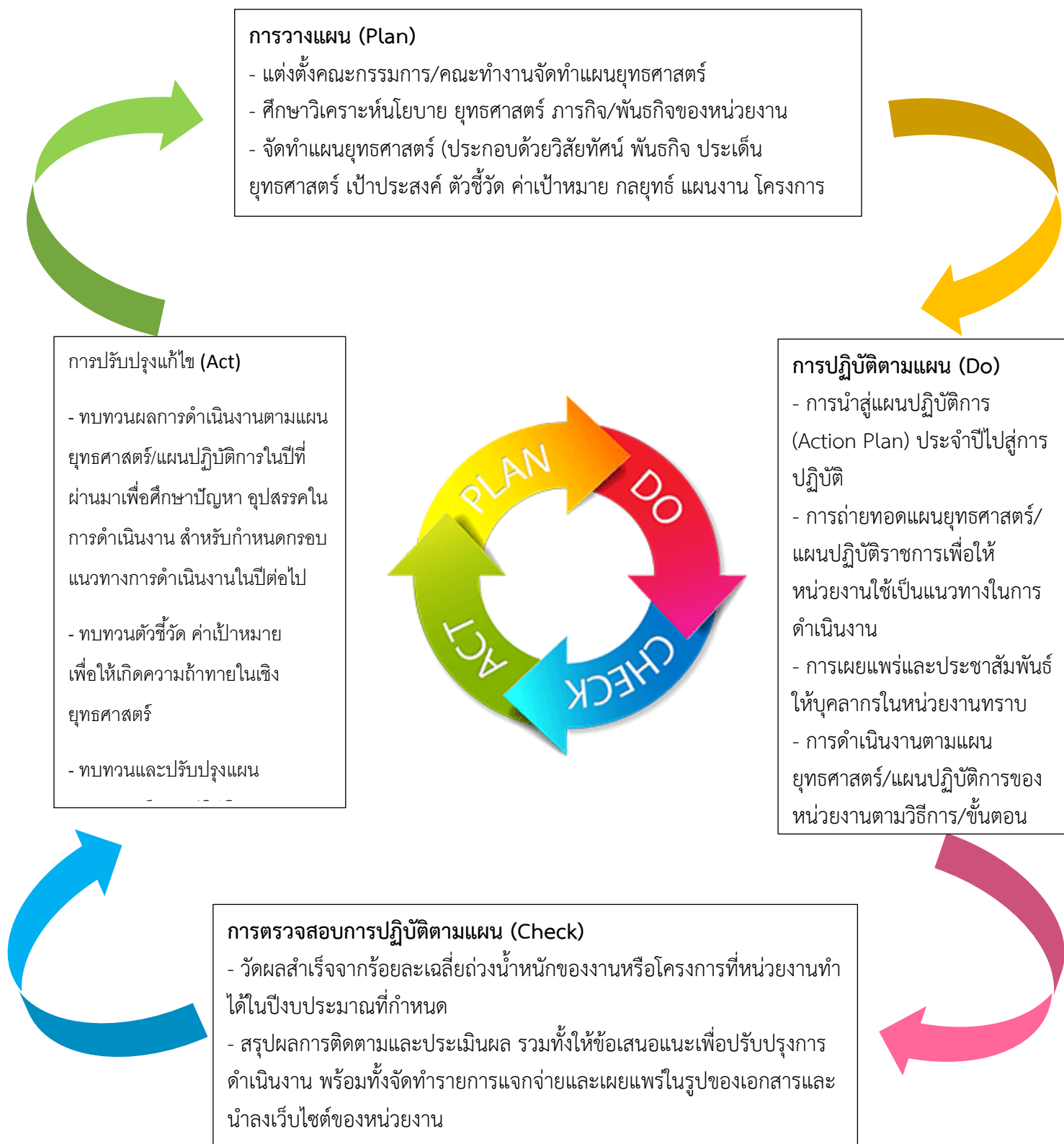
4.4 ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ ได้แก่ กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

4.5 ด้านความคุ้มค่าและการลดต้นทุน ได้แก่ เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลในการวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการ

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผลผลิตของกระบวนการ	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Key Requirement)	กระบวนการสร้างคุณค่า
ผู้รับบริการ ได้แก่ ส่วนราชการ/หน่วยงาน รัฐบาลท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ผู้รับบริการ ข้อมูล ร้องเรียน/ร้องทุกข์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หน่วยงาน/ผู้ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงาน	- แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ - การถ่ายทอดที่เข้าใจง่าย	แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปี	กรอบระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน ความสอดคล้องเชื่อมโยง	1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 2. จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี/ประจำปี 3. ติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

แผนภาพที่ 1 แนวทางในการออกแบบกระบวนการ (Flow Chart)



ผังแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร

ในการออกแบบกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ได้เลือกแนวทางการออกแบบกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบของแผนภาพแสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model ซึ่งย่อจาก S : Supplier (ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า) , I : Input (ปัจจัยนำเข้า) , P : Process (กระบวนการ) , O : Output (ปัจจัยนำออก หรือผลผลิตกระบวนการ) และ C: Customer (ผู้รับบริการ) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

๑. การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการออกแบบกระบวนการ
๒. วิเคราะห์ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer) และสิ่งที่จะได้รับ (Output)
๓. กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ (Process) และเชื่อมโยงระหว่างแต่ละขั้นตอนและวิเคราะห์ผลผลิตเป้าหมาย ข้อกำหนดที่สำคัญ ตัวชี้วัด รวมทั้งระยะเวลาของแต่ละขั้นตอน
๔. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input) และผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า (Supplier) ของกระบวนการโดยสามารถแสดงรายละเอียดตามแผนภาพที่ ๒ แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model และแผนภาพที่ ๓ แผนผังขั้นตอน/มาตรฐานการปฏิบัติงานดังนี้

แผนภาพที่ 2 แสดงขั้นตอนตามแบบ SIPOC Model

กระบวนการ : จัดทำแผนยุทธศาสตร์เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอวัฒนานคร

หน่วยงานที่รับผิดชอบ : สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร/โรงพยาบาลวัฒนานคร

ผลผลิต : แผนยุทธศาสตร์เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอวัฒนานคร /สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร/โรงพยาบาลวัฒนานคร

ตัวชี้วัดผลผลิต : ร้อยละของคุณภาพแผนยุทธศาสตร์เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอวัฒนานคร/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร/โรงพยาบาลวัฒนานคร

ผลลัพธ์ : ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร กับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว/แผนยุทธศาสตร์กระทรวง สาธารณสุขนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ : ร้อยละของความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างแผนยุทธศาสตร์เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอวัฒนานคร /สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร/ โรงพยาบาลวัฒนานครที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่สำคัญ : 1. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

๒. ความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์เครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอวัฒนานคร/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร/โรงพยาบาลวัฒนานคร แผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว/แผนยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุขที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดกระบวนการ : ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

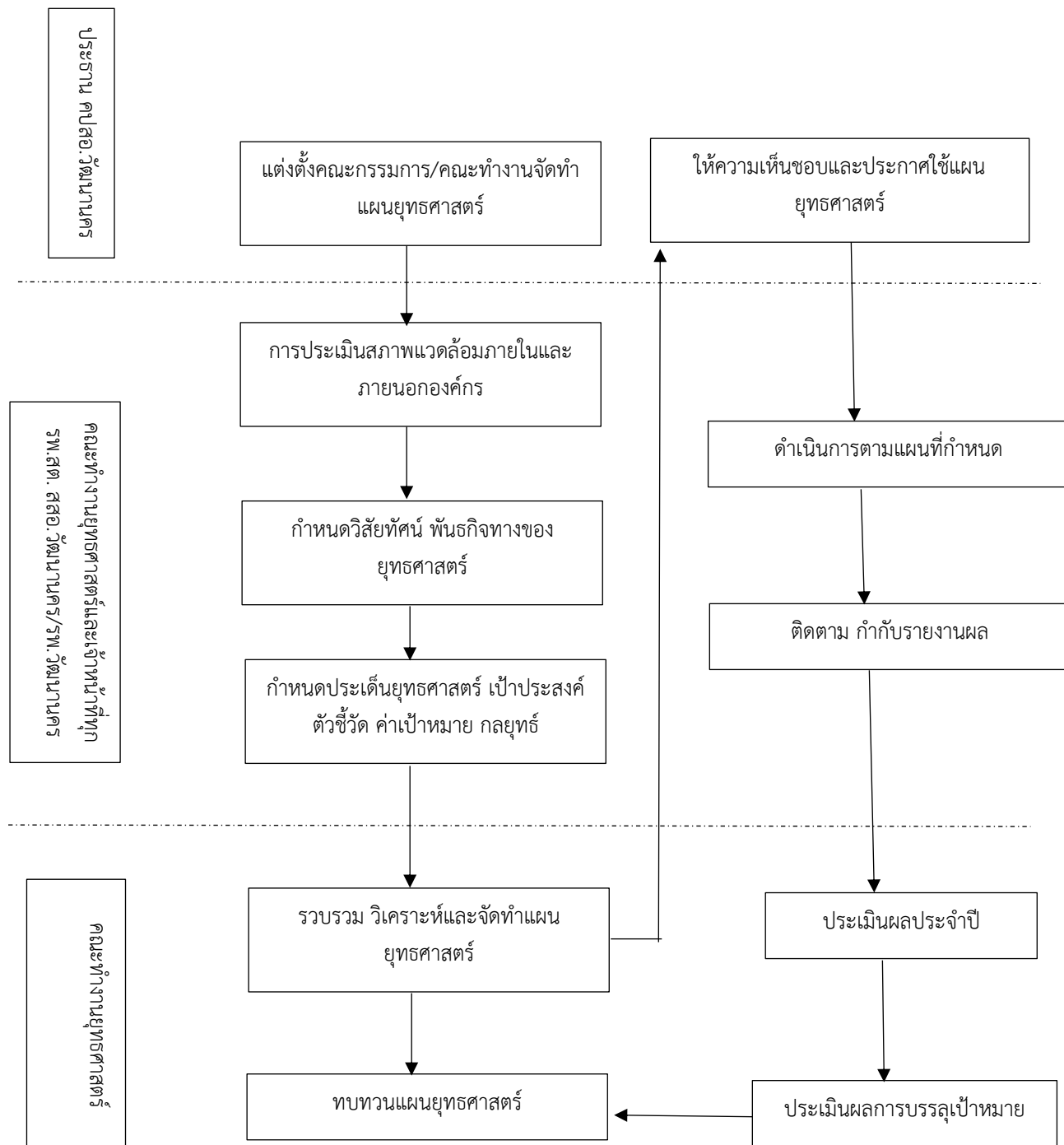
Supplier	Input	Process	Output	Customer
S1 : รัฐบาล S2 : สธ S3 : สป.สช. S4 : นโยบายของผู้บริหาร	I1: แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ I2 : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ I3 : แผนการบริหารราชการแผ่นดิน I4 : นโยบายของรัฐบาล I5 : อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข I6 : นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่เกี่ยวข้อง	P1 : แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ศึกษา วิเคราะห์และทบทวนแผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจฯแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล Product : แนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์ Target : แนวทางที่เชื่อมโยง Krp: ความสอดคล้องและเชื่อมโยง KPI P2 : จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลง Product : กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนฯTarget : กรอบแนวคิดที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลง Krp : Standard: ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน P3 : รับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร/รพ.สต./ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด Product : ร่างแผน Target : ร่างแผนฯที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด Krp : ความมีส่วนร่วม KPI : ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน P4 : สสอ.พัฒนานคร/รพ.พัฒนานคร/รพ.สต. 21 แห่ง กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมงบประมาณและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์ (TP:15 วัน) Product : รายละเอียดร่างแผนฯTarget : แผนฯสมบูรณ์ ครบถ้วนและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนฯ Krp : คุณภาพ ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง KPI : มีการกำหนดรายละเอียด Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน P5 : สสอ.พัฒนานคร / รพ.พัฒนานคร จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ สสจ.สระแก้ว เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป รพ.สต. 21 แห่งส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ สสอ.พัฒนานคร และ สสอ.พัฒนานคร นำส่ง สสจ.สระแก้วเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป Product : รูปเล่มแผนฯ Target : หน่วยงานจัดแผนฯของหน่วยงาน Krp: แผนทุกหน่วยงานได้รับการอนุมัติ KPI : ทุกหน่วยงานได้รับแผนฯ Standard : ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	O1 : แผนยุทธศาสตร์ คป สอ.พัฒนานคร Kro1 : คุณภาพของแผนฯคปสอ.พัฒนานคร O2 : แผนยุทธศาสตร์ สสอ.พัฒนานคร รพ.พัฒนานคร Kro2 : คุณภาพของแผนฯ O3 : แผนยุทธศาสตร์ รพ.สต. 21 แห่ง Kro2 : คุณภาพของแผนฯ	C1 : คปสอ.พัฒนานคร Krc1 : กรอบ + ทิศทางที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์ C2 : สสอ.พัฒนานคร / รพ.พัฒนานคร / รพ.สต. 21 แห่ง Krc2 : กรอบ + ทิศทางที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์

คำย่อ	คำอธิบาย
S : Supplier	ผู้สนับสนุนปัจจัยนำเข้า
I : Input	ปัจจัยนำเข้า
P : Process	กระบวนการ
O : Output	ปัจจัยนำออกหรือผลผลิตกระบวนการ
C : Customer	ผู้รับบริการ
Tp : Time Process	ระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน
Product	ผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Target	เป้าหมายผลผลิตของแต่ละขั้นตอน
Kr : Key requirement	ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
Krp : Key requirement Process	ข้อกำหนดที่สำคัญของแต่ละขั้นตอน
Kro : Key requirement Output	ข้อกำหนดที่สำคัญของปัจจัยนำออกหรือผลผลิตของกระบวนการ
Krc : Key requirement Customer	ข้อกำหนดที่สำคัญของผู้รับบริการ
KPI : Key Performance Indicator	ตัวชี้วัดผลผลิตของแต่ละขั้นตอน

หมายเหตุ : คำอธิบายเพิ่มเติมของคำย่อต่างๆตามแผนภาพที่ 2

คำอธิบาย SIPOC Model และรายละเอียดขั้นตอนกระบวนการแต่ละขั้นตอน

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอพัฒนานคร มีหน้าที่รับผิดชอบในการร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของเครือข่ายบริการสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอพัฒนานคร ดังนั้น ในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีขั้นตอน ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แผนผังขั้นตอน / มาตรฐานการปฏิบัติงาน

กระบวนการ : จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร

โดยทั่วไปกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานจะมีองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์หรือขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การประเมินหน่วยงานการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย โดยกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งเน้นเชื่อมโยงกับ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งมิติของกระทรวง/หน่วยงาน (Function) และมิติของ พื้นที่ (Area) โดยสามารถอธิบาย รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา (Tp)	ผลผลิต (Product)	เป้าหมายผลผลิต (Target)	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp)	ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI)	มาตรฐานผลผลิต (Standard)	วิธีการปฏิบัติงาน
1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์	แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ศึกษาวิเคราะห์และทบทวนแนวนโยบาย พื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงสาธารณสุข อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน และนโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการเทียบเคียงข้อมูล ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	30 วัน	แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และทบทวน	แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และทบทวน	ความสอดคล้องและความเชื่อมโยง	แนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ได้	สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นองค์ คณะที่รับผิดชอบดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่าย เนื่องจาก องค์ประกอบของคณะกรรมการ/คณะทำงานจะประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มงานของ และมีอำนาจหน้าที่ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ระดับคปสอ.มีประธาน คปสอ.วัฒนานคร เป็นประธานกรรมการ สสอ.วัฒนานครเป็นรองประธานกรรมการ กรรมการประกอบด้วย ผช.สสอ.วัฒนานคร/ผอ.รพ.สต./หัวหน้ากลุ่มงานรพ.วัฒนานคร หัวหน้ากลุ่มเวชปฏิบัติ เป็นกรรมการและเลขานุการ

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา (Tp)	ผลผลิต (Product)	เป้าหมายผลผลิต (Target)	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp)	ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI)	มาตรฐานผลผลิต (Standard)	วิธีการปฏิบัติงาน
2. จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ	7 วัน	กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	กรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	ความสอดคล้องของข้อมูลที่ทำมาจัดทำกรอบแนวคิดแผนยุทธศาสตร์	กรอบแนวคิดที่สามารถนำไปสู่การใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้	สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ควรกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสม กับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ โดยพิจารณาจากประเด็นที่สำคัญดังนี้ การดำเนินงานในอดีต
3. รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร ผอ.รพ.สต.ในสังกัด /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย	รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้อำนวยการ รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร ผอ.รพ.สต.ในสังกัด /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย	15 วัน	ร่างแผนยุทธศาสตร์	ร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด	ความมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการ/ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	-	สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	จัดประชุมคณะกรรมการ/ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและระดมความคิดเห็น (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย โครงการ/ กิจกรรม) รวมทั้งมอบหมาย หน่วยงานรับผิดชอบ โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholder)

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา (Tp)	ผลผลิต (Product)	เป้าหมายผลผลิต (Target)	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp)	ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI)	มาตรฐานผลผลิต (Standard)	วิธีการปฏิบัติงาน
4. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	รพ.พัฒนานคร, สสอ.พัฒนานคร และ รพ.สต. ทั้ง 21 แห่ง กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณและรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียด ของร่างแผนยุทธศาสตร์	15 วัน	รายละเอียดร่างแผนยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์มีความสมบูรณ์ครบถ้วนและเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	คุณภาพความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์	มีการกำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน	สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	1) รพ.พัฒนานคร,สสอ.พัฒนานคร และ รพ.สต.21 แห่ง จัดทำรายละเอียดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญ 2) รวบรวมข้อมูลแผนของหน่วยงานในสังกัดและจัดทำเป็นร่างแผนยุทธศาสตร์ 3) จัดประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาและให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข 4) ประมวลผลข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นและปรับปรุงแก้ไขร่างแผนยุทธศาสตร์ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ/คณะทำงาน 5) นำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการพัฒนาสุขภาพระดับอำเภอ อำเภอพัฒนานคร ให้นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา (Tp)	ผลผลิต (Product)	เป้าหมายผลผลิต (Target)	ข้อกำหนดที่สำคัญ (Krp)	ตัวชี้วัดผลผลิต (KPI)	มาตรฐานผลผลิต (Standard)	วิธีการปฏิบัติงาน
								สระแก้ว ให้ความเห็นชอบและประกาศใช้อย่างเป็นทางการ 6) จัดทำเอกสารแผนยุทธศาสตร์
5. จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร และ รพ.สต.21 แห่ง	จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานครและ รพ.สต.21 แห่งเพื่อใช้เป็น แนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานต่อไป	10 วัน	เอกสาร รูปเล่มแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านความเห็นชอบของ นายแพทย์ สาธารณสุข จังหวัด สระแก้ว	รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร และ รพ.สต.21 แห่ง สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน	แผนยุทธศาสตร์ส่งถึงรพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร และรพ.สต. 21 แห่ง นำไปใช้ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน	รพ.วัฒนานคร,สสอ.วัฒนานคร และ รพ.สต. 11 แห่ง ได้รับแผนยุทธศาสตร์	สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอน	1) จัดส่งแผนยุทธศาสตร์ให้ รพ.วัฒนานคร,สสอ.วัฒนานคร และ รพ.สต.21 แห่ง 2) จัดส่ง เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ รพ.วัฒนานคร, สสอ.วัฒนานคร และ รพ.สต.21 แห่ง ทราบและใช้ ประโยชน์ในการใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

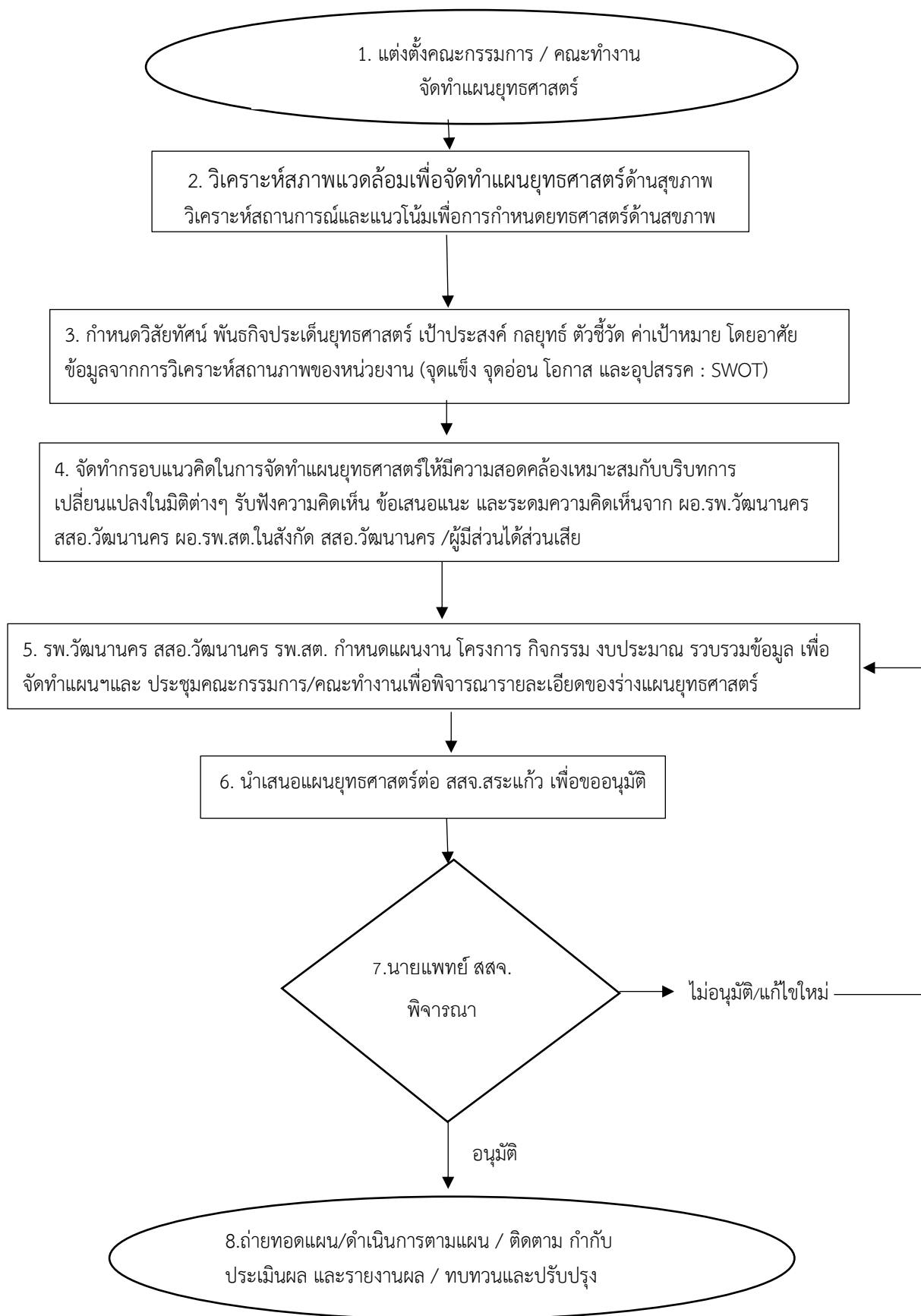
ข้อกำหนดที่สำคัญ :

1. กรอบระยะเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอน

2. ความสอดคล้องของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนการบริหารราชการแผ่นดิน/นโยบายของรัฐบาล/ นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวชี้วัด

กระบวนการ : ขั้นตอนตามกระบวนการที่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จ

แผนภาพที่ 3 แผนผังขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ สสอ.พัฒนานคร



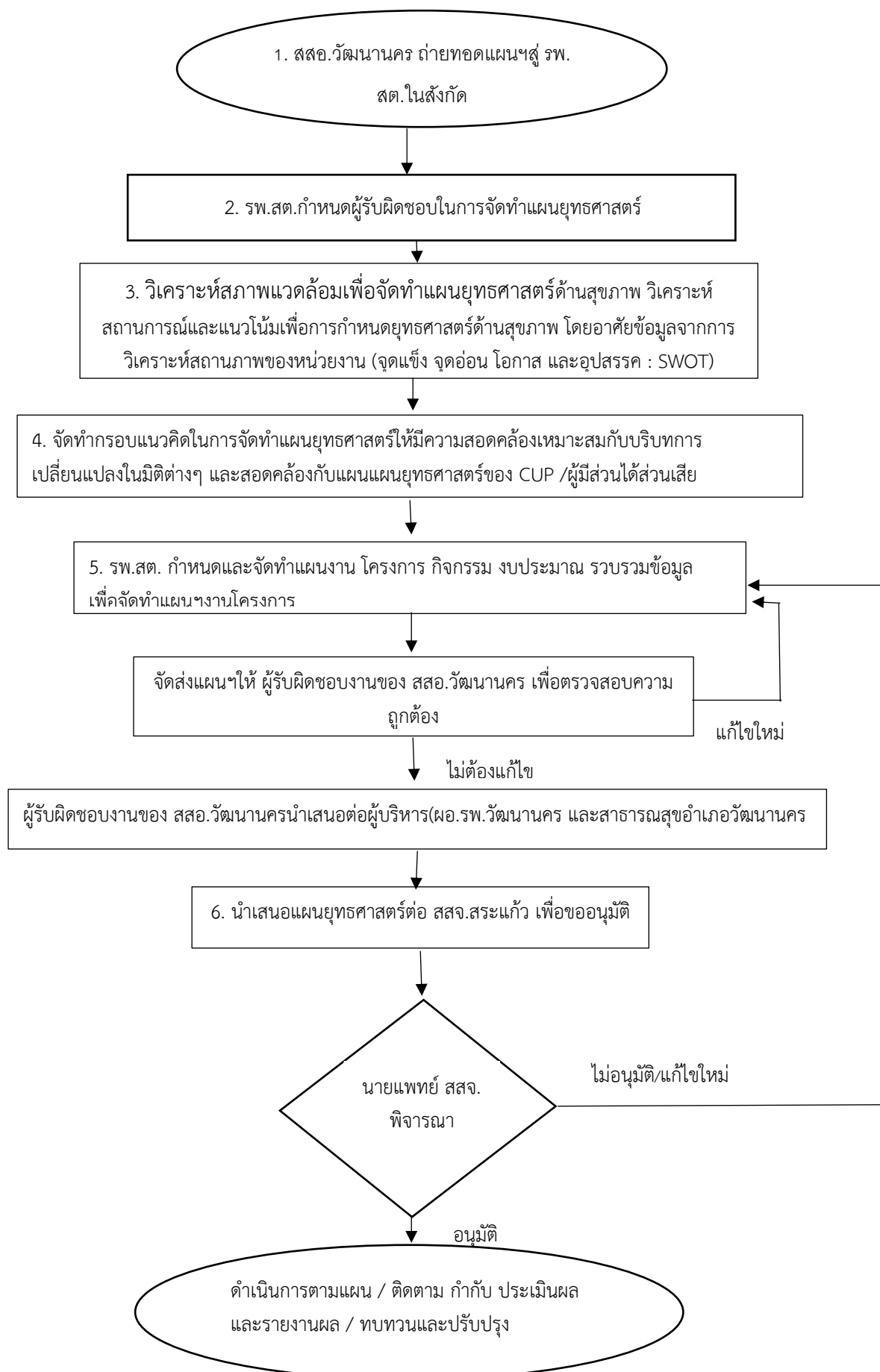
รายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา	ปัจจัยความสำเร็จ	จุดควบคุมความเสี่ยง
1. แต่งตั้ง คณะกรรมการ/ คณะกรรมการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์	แต่งตั้งคณะกรรมการ แต่งตั้ง คณะทำงานยกร่างแผนยุทธศาสตร์ร่าง แผนฯ ศาสตร์ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงพยาบาลวัฒนานคร เป็นประธาน สาธารณสุขอำเภอ วัฒนานครเป็นรองประธาน คณะทำงาน ประกอบด้วย ผู้แทนรพ. วัฒนานคร /สสอ.วัฒนานคร / ผู้แทนองค์กรชุมชน/ภาคีเครือข่าย อาทิ อสม. ผู้สูงอายุเยาวชน ฯลฯ ร่วม เป็นคณะทำงาน	7 วัน	1. ผู้บริหารให้ ความ สำคัญและ สนับสนุนการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง 2. ภาคีเครือข่ายที่มุ่งมั่น และใส่ใจงาน	1. การสรรหา คณะทำงานที่สนใจ และให้ความสำคัญ กับการจัดทำแผนฯ 2. การติดต่อ ประสานและให้ ข้อมูลกับคณะทำงาน
2. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อ จัดทำแผน ยุทธศาสตร์	ศึกษา วิเคราะห์ + ทบทวน แนวนโยบายแห่งรัฐ แผนพัฒนา เศรษฐกิจฯ แผนการบริหารราชการ แผ่นดิน นโยบายของรัฐบาล อำนาจ หน้าที่ของหน่วยงาน นโยบายและ ยุทธศาสตร์ สสจ.สระแก้ว และ นโยบายหรือยุทธศาสตร์อื่นๆที่ เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแนวโน้ม เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน สุขภาพ เป็นการประเมินสถานการณ์ และแนวโน้มต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการ ดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสุขภาพมา คาดการณ์และจัดหมวดหมู่ให้ เหมาะสมกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านสุขภาพโดยในการวิเคราะห์จะ ไม่จำกัดอยู่ที่สถานการณ์ด้านโรคภัย ไข้เจ็บและปัญหาด้านสุขภาพเท่านั้น แต่จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ แวดล้อมด้านอื่นๆที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ด้วยไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ	15 วัน	1. ระบบข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ 2. ความถูกต้องของการ วิเคราะห์ข้อมูล	1. คุณภาพของข้อมูล 2. การวิเคราะห์ ข้อมูล

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา	ปัจจัยความสำเร็จ	จุดควบคุมความเสี่ยง
3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลัก และกลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์	คณะทำงานประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดผลงานหลักและกลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ โดยอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของหน่วยงาน (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค : SWOT) และนำเสนอคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลของ คปสอ.วัฒนานคร เพื่อขอคำแนะนำและขอความเห็นชอบ หากคณะกรรมการฯเห็นชอบก็จะเผยแพร่ให้หน่วยงานในสังกัดทราบ	5 วัน	ความมุ่งมั่น ใส่ใจ ของคณะทำงาน	ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ พันธกิจและกลยุทธ์
4. จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ และสอดคล้องกับแผนแผนยุทธศาสตร์ของ CUP /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จัดทำกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และระดมความคิดเห็นจาก ผอ.รพ.วัฒนานคร สาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ผอ.รพ.สต.ในสังกัด สสอ.วัฒนานคร /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5 วัน	ความมุ่งมั่น ใส่ใจ ของคณะทำงาน	ความสอดคล้องเหมาะสมในการจัดทำแผนฯ
5. กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ รวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำแผนฯ และ ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์	รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร รพ.สต. กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ รวบรวมข้อมูล เพื่อจัดทำแผนฯและ ประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อพิจารณารายละเอียดของร่างแผนยุทธศาสตร์	5 วัน	ความมุ่งมั่น ใส่ใจ ของคณะทำงาน	การจัดทำแผนที่สามารถเชื่อมโยงและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา	ปัจจัยความสำเร็จ	จุดควบคุมความเสี่ยง
6. นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อ สสจ.สระแก้ว เพื่อขออนุมัติ	คณะกรรมการร่วมกันจัดทำรูปเล่มแผนยุทธศาสตร์เพื่อเสนอขออนุมัติต่อผู้บริหาร (นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด)	7 วัน	ความมุ่งมั่น ใส่ใจ ของคณะกรรมการ	การนำเสนอแผนที่สามารถเชื่อมโยงให้เห็นภาพของการแก้ปัญหาที่ชัดเจน สมเหตุสมผล
7. ถ่ายทอดแผน/ดำเนินการตามแผน	หลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว คณะทำงานสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร ประชุมเพื่อชี้แจงแผนยุทธศาสตร์และแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติโดยแจ้งโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดทราบ	1 วัน	การให้ความสำคัญของผู้บริหารทุกระดับในการร่วมรับรู้และขับเคลื่อนแผน	ความชัดเจนและการนำไปปฏิบัติได้ของแผนยุทธศาสตร์

แผนภาพที่ 4 แผนผังขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
สังกัดสำนักงานสาธารณสุขวัฒนานคร



ระบบติดตามการดำเนินงานตามแผน

1. ติดตามจากการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มงาน/ฝ่ายในสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานครและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 21 แห่ง

2. ติดตามโดยการนิเทศงานผสมผสาน 2 ครั้ง/ปี และมีการติดตามในเวทีการประชุมประจำเดือนของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร และเวทีการประชุมผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

แบบฟอร์มที่ใช้

1. แบบฟอร์มการพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน 7S Model
2. แบบฟอร์มการพิจารณาปัจจัยภายนอกหน่วยงาน PEST Analysis
3. แบบฟอร์มตารางกำหนดกลยุทธ์ (SWOT หรือ TOWS Matrix)

เอกสารอ้างอิง (Reference Document)

1. การจัดแผนยุทธศาสตร์ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว)

แบบฟอร์มที่ใช้ (Form) :

แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผน จากกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

เอกสารบันทึก (Record) :

แบบประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ จากกลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

การวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ด้าน เป็นสถานการณ์และแนวโน้มต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาสุขภาพมาคาดการณ์และจัดหมวดหมู่ให้เหมาะสมกับการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ โดยในการวิเคราะห์จะไม่จำกัดอยู่ที่สถานการณ์ด้านโรคภัยไข้เจ็บและปัญหาด้านสุขภาพอนามัยของประชาชนเท่านั้น แต่จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมด้านอื่นๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ

องค์ประกอบในการวิเคราะห์สถานการณ์และแนวโน้มด้านสุขภาพ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) โดยที่สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นแรงผลักดันจากภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร ซึ่ง โดยทั่วไปสามารถจัดกลุ่มสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

1.1. สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) ได้แก่ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก กฎหมายและการเมือง สังคมและวัฒนธรรม สภาพทางด้านเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ซึ่งในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมภายนอกทั่วไปนั้น ใน การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับพื้นที่มีความสำคัญไม่มากเท่ากับในระดับประเทศ การเตรียมข้อมูล เพื่อให้ทราบสถานการณ์และแนวโน้มเท่านั้น

1.2. สภาพแวดล้อมภายนอกเฉพาะ (Task Environment) ได้แก่ แนวทาง/นโยบายระดับเหนือกว่าแนวทาง/นโยบายระดับหน่วยงาน แนวทาง/นโยบายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และปัญหาด้านสุขภาพ ความ

คาดหวังและความต้องการของประชาชน ซึ่งทั้งหมดเป็น ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบโดยตรงและมี ความใกล้ชิดกับการดำเนินการกิจขององค์กรใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ถือว่า มีผล ต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ด้าน สุขภาพอย่างมาก โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **แนวทาง/นโยบายระดับเหนือกว่า** ในส่วนของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ ได้แก่ เป้าหมายและ แนวทางของกระทรวงและระดับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสระแก้ว

- **แนวทาง/นโยบายระดับหน่วยงาน** ได้แก่ แผนพัฒนาระยะยาวของหน่วยงาน แนวทาง/นโยบายของ ผู้บริหารระดับหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์นโยบาย แนวความคิดและความ ต้องการของผู้บริหารระดับหน่วยงาน เพื่อจะทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์สอดคล้องกับนโยบายของ ผู้บริหารเนื่องจากผู้บริหารจะเป็นผู้ให้ความเห็น ขอบและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานตามแผน

- **แนวทาง/นโยบายของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง** ได้แก่ หน่วยงานของกระทรวง เกี่ยวข้องในการพัฒนา สุขภาพ เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงพาณิชย์ สักคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

- **ความคาดหวังและความต้องการของประชาชน** เป็นประเด็นที่สำคัญและต้องให้ ความสำคัญอย่างยิ่ง และต้องวิเคราะห์อย่างละเอียด เนื่องจากเป้าหมายในการพัฒนาสุขภาพอยู่” การมีสุขภาพดีของประชาชน ข้อมูล เหล่านี้อาจได้มาจาก

1) โครงสร้างของประชากรเนื่องจากเพศและวัยของประชากรที่แตกต่างกัน มีความต้องการในการดูแล สุขภาพที่ไม่เหมือนกัน การทราบข้อมูลแนวโน้มโครงสร้างของประชากร จะทำให้มีการเตรียมการเพื่อการดูแล สุขภาพได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

2) การกระจายของประชากร ในเขตเมืองและเขตชนบท รวมถึงแนวโน้ม การเคลื่อนย้ายประชากร เนื่องจากการดูแลประชากรในแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน

3) สภาวะสุขภาพที่เป็นตัวชี้วัดด้านประชากรที่สำคัญ ๆ อันได้แก่ อายุคาด เฉลี่ยเมื่อแรกเกิด อัตราการ เพิ่มประชากร อัตราการเจริญพันธุ์ อัตราเกิด อัตราตาย เป็นต้น

4) ปัญหาด้านสุขภาพของประชากร การวิเคราะห์ปัญหาด้านสุขภาพโดย รวม ตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ อัตราป่วยและอัตราตายของโรคติดต่อและไม่ติดต่อ เป็นต้น

5) พฤติกรรมสุขภาพ เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมของประชากรในการดูแล สุขภาพอันได้แก่ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม รวมไปถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในการ เกิดปัญหาด้านสุขภาพ เช่น พฤติกรรม การบริโภค พฤติกรรมการออกกำลังกาย เป็นต้น

การกำหนดปัจจัยภายนอกอีกวิธีหนึ่ง คือ การพิจารณาตามหลัก PEST Analysis โดย P คือ Politics (การเมือง) E คือ Economic (เศรษฐกิจ) S คือ Social (สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม) และ T คือ Technology (เทคโนโลยี)

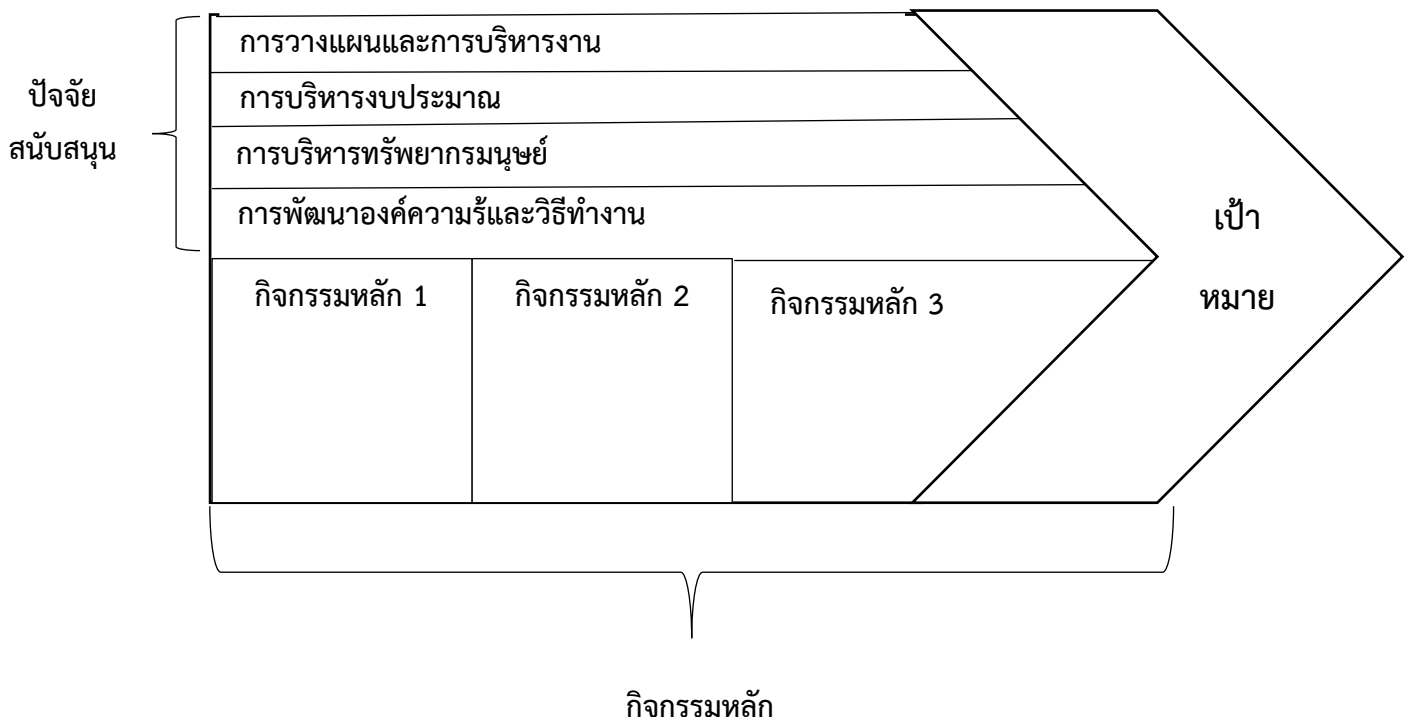
แบบฟอร์มการพิจารณาปัจจัยภายนอกหน่วยงาน		
ปัจจัยภายนอกหน่วยงาน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) การเมือง/รัฐบาล		
2) ภาวะเศรษฐกิจ		
3) สภาพสังคม		
4) เทคโนโลยี		
5) อื่นๆ.....		

2. การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) เป็นการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โดยการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร เพื่อให้ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ทราบศักยภาพของตนเองในการดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายว่าควรจะดำเนินการด้วยวิธีใด

โดยที่สภาพแวดล้อมภายในเป็นสิ่งที่ผู้กำหนดยุทธศาสตร์สามารถจะควบคุมและเปลี่ยนแปลง ได้ง่ายกว่า สิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้น ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จึงมีแนวโน้มที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ที่ใช้ จุดแข็งของตนเองเป็น ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ในขณะที่เดียวกันการวิเคราะห์จะทำให้มีการ กำหนดยุทธศาสตร์ที่จะปรับปรุงหรือ หลีกเลี่ยงการใช้จุดอ่อนของตัวเอง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยวิธีนี้ จะจัดกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายออกเป็น 2 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่

- 2.1. กิจกรรมหลัก ได้แก่กิจกรรมในการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2.2. ปัจจัยสนับสนุน ได้แก่ปัจจัยในการดำเนินการเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลัก



ในการบรรลุเป้าหมายแต่ละเป้าหมายจะต้องเกิดจากการดำเนินกิจกรรมหลักภายใต้การ สนับสนุนจาก ปัจจัยสนับสนุนที่เอื้อให้กิจกรรมหลักประสบความสำเร็จ ดังนั้นความล้มเหลวของการ ดำเนิน กิจกรรมหลักจะต้อง มีสาเหตุมาจากปัจจัยสนับสนุนปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือหลายปัจจัย ดังนั้น ในการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อการประเมิน จุดแข็ง และจุดอ่อนจะต้องเตรียมข้อมูลให้สามารถวิเคราะห์ได้ ถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของกิจกรรมหลัก เพื่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าเกิดจาก การไม่เกื้อหนุนตามปัจจัยสนับสนุนใด เพื่อจะได้เปลี่ยนแปลง แก้ไขได้ถูกต้อง

ดังนั้น ในการที่จะจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน จะต้องนำเอาเป้าหมายหลักมาเป็น ตัวตั้ง ดังนั้นกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักจะเป็นกิจกรรมหลัก สำหรับปัจจัยสนับสนุนจะเป็น เหตุผลให้การดำเนินกิจกรรมหลักได้ดีหรือไม่ดี

หมายเหตุ ประสิทธิภาพของการประเมินศักยภาพของหน่วยงานจะขึ้นอยู่กับ

1. ความสามารถในการกำหนดกิจกรรมหลัก/รอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน
2. การยอมรับในศักยภาพของตนเองในการดำเนินกิจกรรมเพื่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละ

เป้าหมาย สำหรับแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงาน อีกวิธีหนึ่ง คือ การพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ R.Waterman ดังนี้คือ

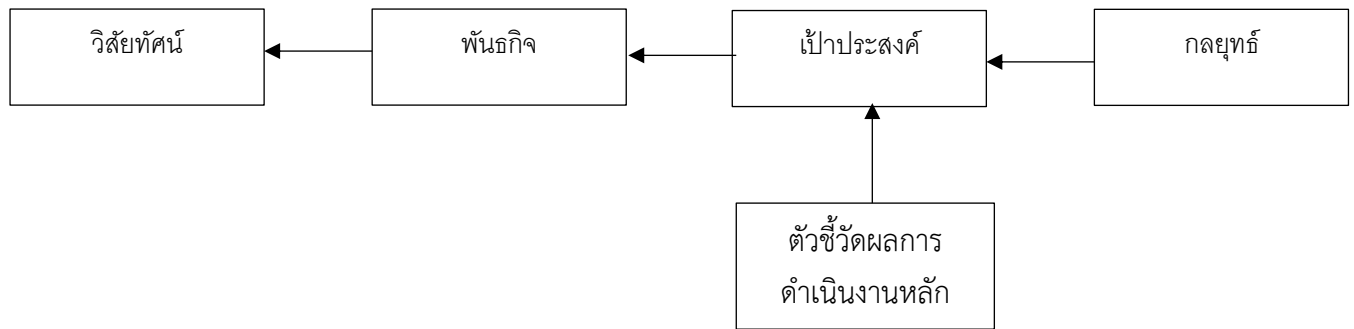
- (1.1) โครงสร้างองค์กร (Structure)
- (1.2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)
- (1.3) จำนวนบุคลากร (Staff)
- (1.4) ความสามารถของบุคลากร (Skill)
- (1.5) ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)
- (1.6) รูปแบบการบริหาร (Style)
- (1.7) วิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)

แบบฟอร์มการพิจารณาปัจจัยภายในองค์กร		
ปัจจัยภายในองค์กร	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) โครงสร้างองค์กร (Structure)		
2) ระบบการปฏิบัติงาน (System)		
3) จำนวนบุคลากร (Staff)		
4) ความสามารถของบุคลากร (Skill)		
5) ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์องค์กร (Strategy)		
6) รูปแบบการบริหาร (Style)		
7) วิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน (Share values)		
8) อื่นๆ.....		

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพไม่ว่าจะเป็นในภาคธุรกิจหรือในภาครัฐ จะประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่เหมือนกันได้แก่

- การกำหนดวิสัยทัศน์
- การกำหนดพันธกิจ
- การกำหนดเป้าประสงค์
- การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก
- การกำหนดกลยุทธ์



1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดภาพในอนาคตที่ต้องการจะเห็นจากการดำเนินการ กิจของหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องทราบสถานการณ์และแนวโน้มของการดำเนินการกิจจึงจะกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันการสับสนเนื่องจากมีวิสัยทัศน์ของการดำเนินการในหลายระดับ อาจเรียก วิสัยทัศน์ ว่าเป็น เป้าหมายหลักในการดำเนินการก็ได้
2. การกำหนดพันธกิจ เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการร่วมกันเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ตามภารกิจหน่วยงานที่มีอยู่
3. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินพันธกิจว่า ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ ของการดำเนินพันธกิจ หน่วยงานต้องการจะบรรลุเป้าหมายใด
4. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPIs) เป็นการกำหนดสิ่งที่บ่งชี้ว่า การดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะประกอบด้วยตัวชี้วัดและ ปริมาณความสำเร็จ ซึ่งการกำหนดเครื่องชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก สิ่งที่สำคัญที่สุดคือข้อมูลผล การดำเนินการในปัจจุบัน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของหน่วยงานหลักที่เหนือกว่า
5. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินการอย่างกว้างเพื่อการบรรลุ เป้าหมาย ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ (โอกาสและอุปสรรค) และศักยภาพ ของหน่วยงาน (จุดแข็ง จุดอ่อน)

ขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย

5.1. การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย (Key Success Factors)

5.2. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้น ๆ

5.3. การกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่ใช้จุดแข็งมาดำเนินการ เมื่อโอกาสเอื้ออำนวยให้

- ยุทธศาสตร์เชิงพัฒนา (WO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่แก้ไขจุดอ่อนให้เป็นจุด แข็งเพื่อดำเนินการยุทธศาสตร์เชิงรุก

- ยุทธศาสตร์เชิงรับ (ST Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ใช้จุดแข็งที่หน่วยงานมีอยู่มา แก้ไขปัญหาอุปสรรคให้เป็นโอกาส

- ยุทธศาสตร์พลิกแพลง (WT Strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่หลีกเลี่ยงการใช้จุดอ่อน มาเผชิญกับอุปสรรค

5.4. การตัดสินใจต่อทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการนำทาง เลือกเชิงยุทธศาสตร์การพิจารณาควบคู่ไปกับค่านิยมของผู้บริหารแล้วตัดสินใจกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานของหน่วยงาน

5.5. การจัดกลุ่มยุทธศาสตร์และการทำ Strategic Mapping เนื่องจากในการจัดทำยุทธศาสตร์ อาจพบว่าบางครั้งมีการทับซ้อนของยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายอยู่หลายเป้าหมาย การจัดทำ Strategic Mapping จะทำให้เห็นภาพชัดเจนว่า กลยุทธ์ใดตอบสนองต่อการดำเนินการใน เป้าหมายใด เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ตอบโจทย์การถ่ายทอด ตัวชี้วัดใน PMQA ด้วย โดยอาจดำเนินการตามขั้นตอนคือ

- แต่งตั้งคณะทำงาน คัดเลือกและกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของหน่วยงาน
- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระดับตัวชี้วัดในมุมมอง 4 ด้านของกพร.(ประสิทธิภาพ คุณภาพ/ประสิทธิภาพและพัฒนาองค์กร)
- นำเสนอผู้บริหาร (นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด) พิจารณา
- นำเสนอคณะกรรมการวางแผนและประเมินผลของจังหวัดพิจารณาให้ความ เห็นชอบ
- นำตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ได้รับความเห็นชอบแจ้งหน่วยงานเกี่ยวข้อง
- หน่วยงานในสังกัดตอบรับรับทราบ KPI

การกำหนดกลยุทธ์อีกวิธีหนึ่ง คือ การใช้ตาราง SWOT หรือ TOWN Matrix โดยมีขั้นตอนและวิธีการดังตารางต่อไปนี้

	จุดแข็ง – S	จุดอ่อน – W
	1..... 2..... 3..... 4.....	1..... 2..... 3..... 4.....
โอกาส – O 1..... 2..... 3..... 4.....	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	กลยุทธ์พลิกฟื้น (WO) เอาชนะจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส
อุปสรรค – T 1..... 2..... 3..... 4.....	กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (ST) ใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค	กลยุทธ์เชิงรุก (WT) กลยุทธ์ตัดทอน

ทั้งนี้ มีวิธีการตรวจสอบกลยุทธ์ว่ามีความครอบคลุมมิติใดบ้างนั้น สามารถใช้ Balance Scorecard ในการตรวจสอบ หากขาดตกบกพร่องในมิติใดก็สามารถย้อนกลับไปพิจารณาตาราง SWOT หรือ TOWN Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติมได้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน
(Standard Operating Procedure: SOP)
การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร

แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในปัจจุบันที่เป็นการนำนโยบายไป ปฏิบัติในระดับจังหวัด การแก้ไขปัญหาสาธารณสุขที่เกิดขึ้นตลอดจนเป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ซึ่งได้ จัดทำไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้โดยแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนระยะ 1 ปี

1. วัตถุประสงค์

- 1.1 เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาในพื้นที่
- 1.2 เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่แก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ขอบเขต

เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านสาธารณสุขในระดับจังหวัดระยะ ๑ ปี โดยเน้นการ บูรณาการและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

3. คำนิยาม

แผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง แผนระยะ 1 ปี ที่มุ่งแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุขที่มีการ กำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาไว้อย่างชัดเจน ภายใต้กระบวนการบูรณาการและมีส่วนร่วมจากทุก ภาคส่วน

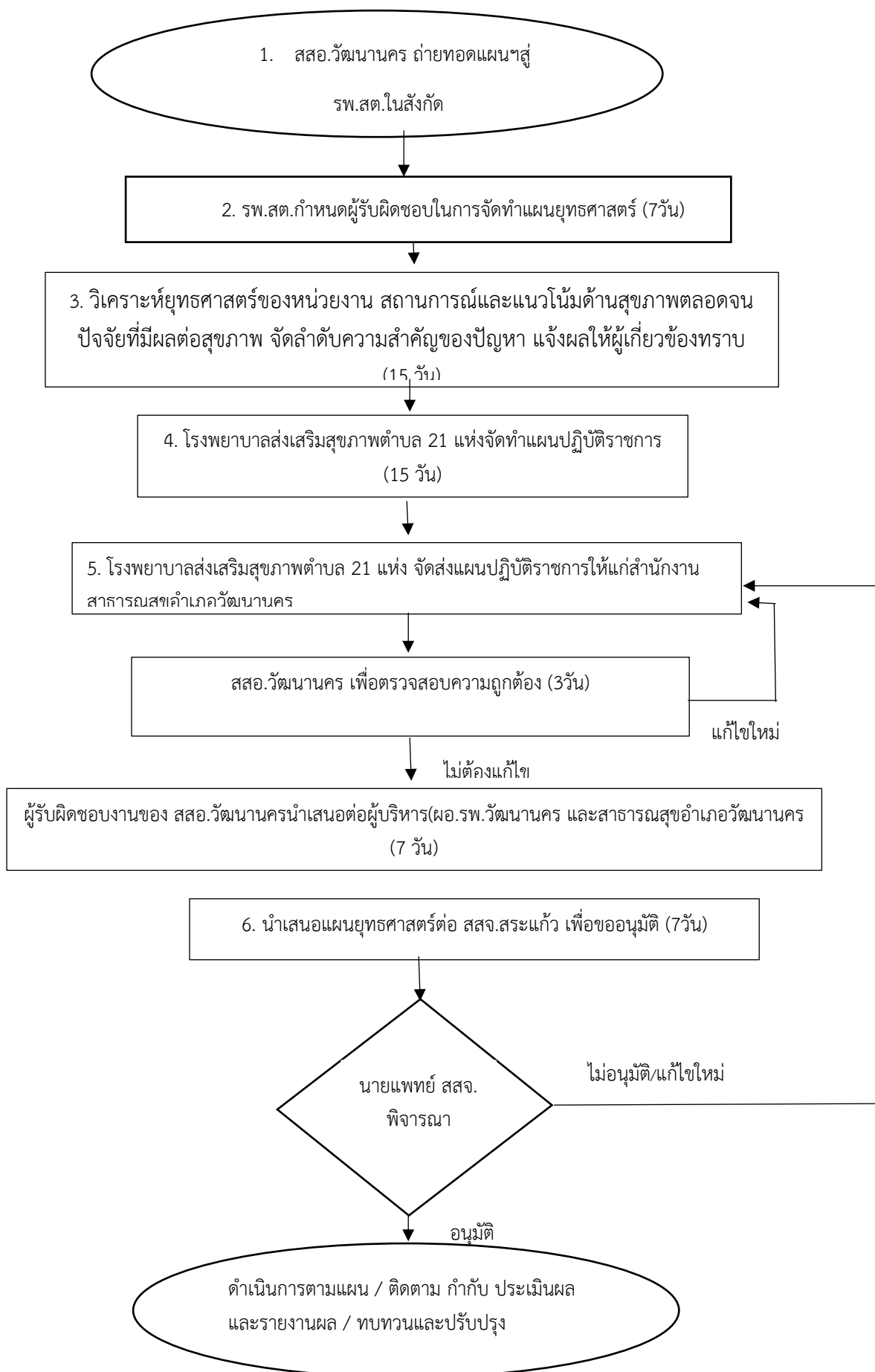
4. ผู้รับผิดชอบ

4.1 นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด มีหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กรระดับจังหวัดใช้ อำนาจในการตัดสินใจและมีบทบาทเป็นผู้นำองค์กร

4.2 คณะกรรมการวางแผนและประเมินผล มีหน้าที่ประสานการดำเนินงานและให้ข้อมูล สนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนเสนอแนะการแก้ไขปรับปรุงแผน ฯ แก่นายแพทย์ สาธารณสุขจังหวัด

4.3 คณะกรรมการยกร่างแผนปฏิบัติการ ประกอบด้วย รพ.วัฒนานคร สสอ.วัฒนานคร รพ.สต. 21 แห่ง ภาครัฐเครือข่ายต่าง ๆ โดยมีผู้รับผิดชอบงานจาก รพ.วัฒนานคร และสำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานครเป็นเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการ

แผนภาพที่ 5 แผนผังขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ระดับโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สังกัดสำนักงานสาธารณสุขวัฒนธรรม





มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

สู่แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล

สำนักงานสาธารณสุขอำเภอวัฒนานคร