



## ความแตกต่างระหว่าง KPI กับ OKRs คือ

หัวข้อพิจารณา	KPIs	OKRs
การกำหนดเป้าหมาย	กำหนดเป็นหมายทั้งระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน โดยผู้บริหาร และให้หน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติ (Top-Down) ตั้งเป้าหมายที่จะทำสำเร็จ	เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายขององค์กร และให้พนักงานได้ร่วมกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
กรอบเวลา	วางแผนเป็นรายปี	วางแผนราย 3 เดือน (บางแห่งมีรายปี)
การติดตามผลงานดำเนินการ	ติดตามผลงานดำเนินการเมื่อสิ้นปี หรือครึ่งปี	ติดตามผลทุกสัปดาห์ เดือน ไตรมาส
การปรับเปลี่ยน	ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนระหว่างปี	สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา ถ้าเห็นว่าจำเป็น
การเปิดเผย โปร่งใส	ไม่มีการเปิดเผย พนักงานจะรู้เฉพาะเป้าหมายของตนเองเท่านั้น	เปิดเผยให้พนักงานในองค์กร ได้รับรู้ทั้งขององค์กร ของทุกหน่วยงาน และของทุกคน
การประเมินผล	นำมาใช้ในการประเมินผลงานพนักงาน เพื่อพิจารณาเงินเดือน และโบนัส	ไม่นำมาใช้ในการประเมินผลงานของพนักงานโดยตรง แต่เน้นการสร้างคุณค่า การเรียนรู้ และการพัฒนาพนักงาน

## หลักการที่สำคัญ OKRs

1. **Focus** ทำเรื่องที่สำคัญ ไม่ต้องทำหลายเรื่อง
2. **Align** การทำงานที่สอดคล้องกันในทิศทางเดียวกัน
3. **Commit** ความมุ่งมั่น ร่วมมือ และโปร่งใส
4. **Track** การติดตามและปรับเปลี่ยนอย่างคล่องตัว
5. **Stretch** การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

## ประเภทของ OKRs

1. **Committed OKRs** คือ ทำในเรื่องเดิมๆ เป็นประจำ เน้นบรรลุเป้าหมายที่ก้าวกระโดด เช่น ยอดขาย ความพึงพอใจของลูกค้า กำไร ต้นทุน
2. **Aspirational OKRs** คือ การทำเรื่องที่เน้นการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่ไม่เคยทำ สร้างขึ้นมาใหม่ แต่ไม่ได้ตั้งเป้าว่าจะทำได้บรรลุเป้าหมาย เช่น Innovation, Transformation
3. **Leaning OKRs** คือ การตั้งเป้าโดยกำหนดระยะเวลา 3 เดือนสำหรับการทำสิ่งใหม่ และก่อให้เกิดการพัฒนา

**รศ. นพ.เชิดชัย นพณิจำรัสเลิศ** กล่าวว่า สามารถเปรียบเทียบการใช้ OKRs กับการทำงานของร่างกายของมนุษย์ในชีวิตประจำวัน ที่มีระบบการทำงานภายในร่างกายต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่อย่างอัตโนมัติ โดยมีการเชื่อมโยงกันกับสภาพแวดล้อมและระบบต่าง ๆ ภายในร่างกาย ซึ่งเทียบได้กับการกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สำหรับโรงพยาบาลศิริราช มีการปรับใช้ OKRs โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ของคณะฯ คือ นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อสร้างสุขภาวะสู่มวลมนุษยชาติ และมีกลยุทธ์ที่จะไปสู่นานาชาติ เพื่อเกิด Best health value โดย Objective ของคณะฯ คือ “Smart Hospital, Smart Objective, Smart Operation” ทั้งนี้ได้เลือกที่จะทำ Objective เป็น Smart Operation โดยกำหนด Objective ของโรงพยาบาล เป็น “Smart Service With Wow Experience” จากนั้นถ่ายทอดลงสู่ระดับภาควิชา เพื่อกำหนด Objective และ Key result ให้สอดคล้องกับ Objective ที่โรงพยาบาลได้ตั้งไว้ โดยเริ่มจากการพัฒนากระบวนการ

ทำงานที่ OPD เพื่อให้คนไข้รู้สึก wow จากการได้รับบริการ และตอบสนองความต้องการ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานเริ่มตั้งแต่คนไข้เตรียมตัวมาโรงพยาบาล จนกลับถึงบ้าน เช่น การอำนวยความสะดวกโดยผู้ป่วยไม่ต้องมาโรงพยาบาล เช่น การทำบัตร การนัดคิวพบแพทย์ การร้องขอนัด การเลื่อนนัด การติดตามคิวตรวจ และสำหรับการบริการที่โรงพยาบาล เช่น การติดตามตัวคนไข้ จากแพทย์ พยาบาล โดยใช้ระบบอื่นๆ นอกจากโทรศัพท์ การทราบข้อมูลเวชระเบียนด้วยตนเอง

การจัดตั้ง OKRs จะมีการปรับ Growth Mindset กับบุคลากรทำงาน โดยมีการสื่อสารเป้าหมายคณะฯ และการกำหนดเป้าหมายของ key result ให้มีความท้าทาย แต่ถ้าหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายก็ไม่ถือว่าผิดพลาด แต่จะต้องมีการเรียนรู้และสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

### **Key Result ของโรงพยาบาล ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ**

1. **Flow Efficiency** ซึ่งกำหนด KR ให้กับภาควิชา โดยเกี่ยวข้องกับการให้บริการผู้ป่วยที่มีความสะดวกและรวดเร็ว ซึ่งภาควิชาสามารถเลือก KR มาเป็น Objective ของหน่วยงาน ได้ตามที่สอดคล้องกับบริบทของภาควิชา โดยไม่จำเป็นต้องเลือกทั้งหมด และนำไปสู่การสร้าง KR ในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลต่อไป
2. **Satisfaction** โดยกำหนด KR ในการวัดความพึงพอใจในระดับ Top Box
3. **Patient Safety** โดยวัดจาก จำนวนอุบัติเหตุที่ไม่พึงประสงค์จนเป็นอันตรายแก่ผู้ป่วย

นพ.ลิขัน ลือฤทธิ์พงษ์ ได้นำเสนอผลการดำเนินการของโรงพยาบาล โดยการนำร่องในการจัดทำ OKRs ในระดับภาควิชา โดยกำหนด Objective เป็น Wow Experience วัดดูประสงค์เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการของทางโรงพยาบาล ประกอบด้วย

1. **Flow Efficiency** ประกอบด้วย KR ย่อย 8 ตัว โดยให้น้ำหนักที่ 50% ซึ่งหน่วยงานสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมของงานที่ปฏิบัติ
2. **Satisfaction** ประกอบด้วย KR ย่อย 1 ตัว โดยให้น้ำหนักที่ 25%
3. **Patient Safety** ประกอบด้วย KR ย่อย 1 ตัว โดยให้น้ำหนักที่ 25%

โดยตั้งเป้าไว้ในไตรมาสที่ 4 ของ ปี 2021 ความก้าวหน้า = 60% โดย KR ทั้งหมด จะต้องมีการติดตามผลติดตามความก้าวหน้า เมื่อพบว่า KR ตัวใดไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการวิเคราะห์ KR ตัวนั้นๆ ใหม่ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ จะปรับหรือเปลี่ยนใหม่หรือไม่

สำหรับกระบวนการของโรงพยาบาลที่เกิดขึ้นที่ส่งผลต่อ Objective “Wow Experience“ คือ

1. การพัฒนาระบบ Dashboard เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นและติดตาม ความก้าวหน้าของกระบวนการ เกิดการพัฒนาตนเองได้ โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน SiDATA+
2. การพัฒนาเรื่องกระบวนการเจาะเลือด เช่น Drive thru
3. การใช้เทคโนโลยี 5G มาใช้ในกระบวนการให้บริการที่สะดวกแก่ผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ เช่น ภาควิชาจักษุฯ มีการคัดกรองผู้ป่วยโรคเบาหวานโดยใช้ปัญญาประดิษฐ์
4. มีระบบการติดตามคนไข้ที่มารับบริการ โดยโครงการ Smart ER
5. มีระบบ Alarming symptom ของ vital sign ช่วยให้แพทย์และพยาบาลติดตามอาการคนไข้ได้อย่างใกล้ชิด
6. การบริหารจัดการคิว โดยโครงการ SiFlow
7. การคิดค้นการบริการรูปแบบที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เช่น ในสถานการณ์ COVID มีระบบการให้บริการแบบ Drive Thru การมีเครือข่ายกับบริษัทเอกชนภายนอก การบริการเจาะเลือดที่บ้าน การรักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลการให้บริการ การพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ การพัฒนา application Siriraj Connect

อ.กิตติพัทธ์ แนะนำ ว่าการตั้ง Objective ควรมีการขยายความให้ชัดเจน เชิงรูปธรรม โดยของโรงพยาบาลที่กำหนด คำว่า “WOW” ขอบเขต หมายถึงอะไร เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บุคคลเข้าใจตรงกัน และสามารถวางแผนการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และสามารถแสดงความก้าวหน้าได้ดีพอ และจะส่งผลกระทบต่อแรงบันดาลใจ

จะเห็นได้ว่าการกำหนด OKRs ขององค์กรนั้น หัวใจสำคัญก็คือ การตั้งเป้าหมาย และกำหนดตัววัดผลที่จะเป็นเสมือนแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั่นเอง หากเรากำหนด OKRs ในการทำงานเพื่อความสำเร็จที่ดีที่สุดแล้ว เราต้องใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง เหมาะสมกับองค์กร แต่ถ้าหากหวังเพียงแค่ผลลัพธ์ที่สวยงามเพียงอย่างเดียว OKRs ก็อาจไม่ใช่เครื่องมือที่เหมาะสมกับการใช้พัฒนาความก้าวหน้าขององค์กร

ผู้บันทึกการประชุม  
เพ็ญพรรณ บัวขุนเณร