

การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)

ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี

Strategy evaluation of Objective and Key Results (OKRs)

implementation of Public Health policy at Ratchaburi Province

สมภพ ห่วงทอง¹ เรืองเดช ศิริกิจ² ปิยพงษ์ คล้ายคลึง³

Sompob Huangtong¹ Ruangdech Sirikit² Piyapong Khaikleng³

¹นิสิตปริญญาโท, สาขาวิทยาการการประเมิน สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
Master's degree student, Evaluation Methodology Program, Educational and Psychological Test Bureau,
Srinakarinwirot University

Corresponding Author, E-mail: sompob.huangtong@g.swu.ac.th

²Assistant Professor Dr., Evaluation Methodology, Educational and Psychological Test Bureau,
Srinakarinwirot University

E-mail: ruangdech@g.swu.ac.th

³อาจารย์ ดร., สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Lecturer Dr., Evaluation Methodology, Educational and Psychological Test Bureau,
Srinakarinwirot University

E-mail: piyapongk@g.swu.ac.th

Received: November 23, 2022; Revised: January 12, 2023; Accepted: February 3, 2023

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการนำกลยุทธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี โดยเป็นการประเมินกลยุทธ์ของนโยบายการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ซึ่งครอบคลุมการประเมินกลยุทธ์ทั้งตัวกลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ของนโยบาย ในการประเมินครั้งนี้เน้นประเมินการนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ ตามกรอบการประเมินของ Patton and Patrizi (2010) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะของกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์ แนวคิดขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารของหน่วยงานสาธารณสุขในจังหวัดราชบุรี จำนวน 21 คน หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี จำนวน 8 คน และผู้รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จำนวน 21 คน รวม 50 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินเกี่ยวกับลักษณะของกลยุทธ์ แบบประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ แบบตรวจสอบรายการสำหรับแนวคิดขององค์กร และแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ลักษณะของกลยุทธ์ พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัด

ความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ 2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 3) องค์ประกอบแนวคิดขององค์กร พบว่า ภาพรวมผลประเมินแนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความ ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.53 รองลงมา ได้แก่ การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ

คำสำคัญ: การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs), ลักษณะของกลยุทธ์, องค์ประกอบของกลยุทธ์, แนวคิดขององค์กร, การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of key objective strategies (OKRs) in public health in Ratchaburi province by evaluating policy strategies using key objective measurements (OKRs), covering both strategy, process and policy outcomes. This assessment focuses on implementation of branch evaluation policies. Public health follows the evaluation framework of Patton and Patricia (2010) including: 4 key elements are strategy, strategy, organizational concept and implementation. The target group is 21 executives of health authorities in Ratchaburi province, 8 heads of health offices in Ratchaburi province, and 8 heads of hospital/health office. 21 people, 50 people in total, using a specific sample selection method. The tools used for this research are: Evaluation on the nature of the strategy, assessment of the components of the strategy, review of the organization's concept, and survey results summarized as follows: 1) The overall characteristics of the strategy were the highest. The average was 4.81. All indicators were evaluated at a good level. The measure of interest and usefulness has the highest average of 4.90, followed by the average of 4.80 which is clarity, concreteness. Ability to achieve, communicate meaning and assessability. And average 4.70 is reasonability. 2) The strategic component is found to be good. Looking at the indicators, it is found that all measures have a good evaluation. The strategic component relationship measure is based on systematic thinking. The highest was 4.60, followed by the relationship between strategic elements with an average of 4.50 3) organizational concept elements. The overall assessment of the organisation's concept is moderate. Most of the indicators are positive, such as strategic development, strategic planning based on organizational concept. Agreements on strategies. 4) The implementation of strategies. The implementation of the strategy was at a good level with an average of 4.49, when considering the indicators. The highest

average of acceptance indicators for the implementation of strategies was 4.53, followed by evidence of implementation of strategies, organizational resource allocation, and understanding of strategies of implementers.

Keywords: Implementation of Objective Critical Outcome Indicators (OKRs), Characteristics of Strategy, Elements of Strategy, Organizational Concept, Implementation of Strategy

บทนำ

กลยุทธ์ (strategy) เกี่ยวข้องกับการทำให้องค์การประสบความสำเร็จในอนาคตและการดำเนินงานด้วยวิธีการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร กลยุทธ์จึงสามารถเป็นได้ทั้งนามธรรมหรือรูปธรรมระยะยาวหรือระยะสั้น (ประมาณ 3 ปี) มีความชัดเจนหรือมีนัยยะ มีความหมายหรือไม่มีความหมายและอยู่ในสถานการณ์ที่ตกลงกันได้หรือมีความขัดแย้งกัน (Patton and Patrizi, 2010) สำหรับการประเมินกลยุทธ์ Patton และ Patrizi (2010) ให้แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ตามกรอบแนวคิดของ Henry Mintzberg (2007 อ้างถึงใน Patton and Patrizi, 2010) ว่า กลยุทธ์เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่มีความคงที่ตลอดช่วงเวลา เน้นรูปแบบพฤติกรรมทางองค์การ สามารถสังเกตการปฏิบัติงานได้ มีการติดตามอย่างต่อเนื่องของผลที่เกิดจากการดำเนินงานทางกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์ (evaluating strategy) จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และมุมมองที่เกี่ยวข้องจะทำให้การประเมินมีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น

Patton และ Patrizi (2010) ให้มุมมองใหม่เกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ (evaluating strategy) ว่า ในการประเมินที่ผ่านมาส่วนใหญ่แล้วนักประเมินจะเน้นการประเมินที่ผลลัพธ์ของโครงการ แต่ยังไม่ได้สนใจสิ่งที่เป็นกลยุทธ์ กลยุทธ์จึงไม่ได้รับการประเมิน ทั้ง Patton และ Patrizi (2010) จึงเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ ไม่ใช่การประเมินที่กระบวนการและผลลัพธ์เท่านั้น แต่การประเมินกลยุทธ์ควรมองที่กลยุทธ์คือสิ่งที่ถูกประเมิน ซึ่งนักประเมินต้องมุ่งเน้นไปที่ตัวกลยุทธ์โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการคิดเชิงกลยุทธ์ (strategy) ยุทธวิธีของการประเมินกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการออกแบบ วิธีการ และการวัด การประเมินกลยุทธ์จึงเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ระบุในกลยุทธ์และความสนใจของผู้ใช้ผลการประเมิน

การเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินต้องค้นหา จึงจำเป็นต้องจำแนกให้ได้ว่าสิ่งใดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ (nonstrategic change) และสิ่งใดเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การทำสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ในกลยุทธ์เดิม ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาในทิศทางใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม เปลี่ยนจุดเน้นขององค์กร เช่น องค์กรเปลี่ยนทิศทางในการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ควรพิจารณาชนิดของการเปลี่ยนแปลง 2 ชนิด ได้แก่ มุมมองเชิงกลยุทธ์ (perspective) และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (position) Mintzberg ได้ให้คำอธิบายคำว่ากำหนดตำแหน่ง (position) มีจุดเน้นที่การหาว่าอะไรคือสิ่งที่กระทำและขอบเขตที่สิ่งนั้นได้ทำลงไป เช่น ในการประเมินโปรแกรมการกำหนดตำแหน่งจะหมายถึงกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย ส่วนมุมมอง (perspective) มีจุดเน้นที่วิธีการหรือการกระทำอย่างไรทำให้งานสำเร็จ เช่น การประเมินโปรแกรมมุมมองจะหมายถึงเจ้าหน้าที่โครงการทำงานร่วมกันอย่างไรให้โปรแกรมประสบผลสำเร็จความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองเชิงกลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และการใช้คำถามในการประเมิน (Patton and Patrizi, 2010) แต่ต่อมาคำว่ากลยุทธ์เริ่มแพร่หลายในทางการเมืองมากขึ้น กลยุทธ์เป็นหน่วยวิเคราะห์ใหม่สำหรับการประเมิน เนื่องจากที่ผ่านมาเรามักจะประเมินการวางแผน กลยุทธ์หรือประเมินโปรแกรมหรือโครงการ แต่ยังไม่มีการประเมินที่กลยุทธ์โดยตรง (Patton & Patrizi, 2010)

การบริหารจัดการองค์กร ด้วยการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์องค์กร จำเป็นที่จะต้องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการองค์กร การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ ที่รู้จักกันในชื่อของ OKRS เป็นการประเมินโดยใช้ OKRs OKRs ย่อมาจาก Objective and Key Results OKRs เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์องค์กร OKRs มีขึ้นเพื่อบอกว่าได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง ทั้งนี้ OKRs ทำหน้าที่ตัวกลางซึ่งจะประสานระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทั้ง 3 ระดับจะต้องกำหนด Objective ของแต่ละระดับที่สนับสนุนกันและกัน และต้องมีความเชื่อมโยงถึงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีการกำหนดตัววัดผล หรือ Key Results ที่สามารถเกื้อหนุน Objectives ในแต่ละระดับได้ Objectives หมายถึง สิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จ Key Results หมายถึง วิธีการที่จะทำให้สำเร็จ Objective นั้นเป็น ‘เป้าหมายเชิงกลยุทธ์’ โดยในด้านคุณสมบัติของการตั้ง ‘Objective ที่ดี’ ซึ่งจะดึงดูดพลังทีมไปสู่เป้าหมาย Objective คือ เป้าหมายเชิงคุณภาพ หรือ Qualitative ที่ต้องมีการตั้งให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือ Vision และ ภารกิจ หรือ Mission ขององค์กร Objective ที่ดีต้องมีเป้าหมายระดับทะเยอทะยานสูง ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้องค์กร ไม่ควรตั้ง Objective ที่ยากหรือง่ายจนเกินไป และควรทำให้ Objective บรรลุพันธกิจได้ไม่ต่ำกว่า 60-70% ในด้าน ‘ตัวชี้วัดผลลัพธ์’ คุณสมบัติของการตั้ง Key Result ที่ดี ได้แก่ Key Result นั้นคือ เป้าหมายเชิงปริมาณ หรือ Quantitative ที่ต้องตั้งให้เป็นรูปธรรม หมายถึง ต้องนับและวัดผลได้ ควรตั้ง Key Result ไม่เกิน 5 ข้อ ต่อ Objective 1 ข้อ ทุกๆ Key Results ต้องมีผู้รับผิดชอบ โดยแต่ละคนต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ หรือ To do list ซึ่งคุณสมบัติของ OKRs ที่ Advance และครอบคลุมกว่า KPI แล้ว คงต้องพิจารณาว่าผู้บริหารในองค์กรจะกล้าหาญ รื้อสร้าง เปลี่ยนเกณฑ์การประเมินใหม่จาก KPI มาเป็น OKRs กันหรือไม่ในอนาคต

นโยบายการประเมินการปฏิบัติงานของงานสาธารณสุข จังหวัดราชบุรี นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ได้ประกาศนโยบายการประเมินโดยมีตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการโดยใช้ OKRs เป็นตัวกำหนดในการทำงาน โดยในไตรมาสที่ 1 (ต.ค.61 ถึง ม.ค. 62) จำนวน 5 ตัว ในไตรมาสที่ 2 (ก.พ, 62 ถึง เม.ย. 62) จำนวน 5 ตัว เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดในการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี เป็นรายไตรมาส โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ให้แก่หัวหน้าหน่วยงานราชการได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล สาธารณสุขอำเภอ เพื่อนำตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปถ่ายทอดต่อผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ต่อไป กล่าวโดยสรุปสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ซึ่งมีผู้บริหารองค์กร คือ นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดราชบุรีได้ใช้ OKRs (ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2562 โดยเป็นการใช้มา 2 ไตรมาสติดต่อกัน

จากที่กล่าวข้างต้น แนวคิดการประเมินที่ตัวกลยุทธ์และแนวคิดใหม่ทางการประเมิน ทำให้ได้สารสนเทศที่จากแนวคิดเดิมที่ประเมินเฉพาะผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้งานสาธารณสุข จังหวัดราชบุรี มีการนำแนวคิดการประเมินตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) มาประกาศเป็นนโยบายการประเมิน ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินซึ่งไม่เคยมีการประเมินกลยุทธ์มาก่อน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ของจังหวัดราชบุรี เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของตัวกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานการปฏิบัติราชการของงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี

คำถามการวิจัย

กลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี มีผลการประเมินกลยุทธ์ (OKRs) เป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาเกี่ยวกับงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี โดยเป็นการประเมินกลยุทธ์ของนโยบายการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์(OKRs) ซึ่งครอบคลุมการประเมินกลยุทธ์ทั้งตัวกลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ของนโยบาย ในการประเมินครั้งนี้เน้นประเมินการนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติเท่านั้น สำหรับการประเมินกลยุทธ์ใช้ตามกรอบการประเมินของ Patton and Patrizi (2010) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ลักษณะของกลยุทธ์ (2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ (3) แนวคิดขององค์กร และ (4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงปริมาณ (quantitative method) และวิธีการประเมินเชิงคุณภาพ (qualitative method) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ และระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Patton and Patrizi (2010) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านแนวคิดลักษณะของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ ความมีประโยชน์ ความสามารถประเมินตรวจสอบได้ ความน่าสนใจ การตั้งอยู่บนฐานของการวิจัยและองค์ความรู้ (2) ด้านแนวคิดองค์ประกอบของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ (3) ด้านแนวคิดขององค์กร ประกอบด้วย การแสดงหลักฐานถึงการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การแสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์ การกำหนดแนวทางการประเมินกลยุทธ์ และ (4) ด้านแนวคิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในระยะที่ 1 โดยการแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความชัดเจนของกลยุทธ์ โดยการกำหนดค่า -1 หมายถึง ลักษณะของกลยุทธ์ไม่สอดคล้องตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด 0 หมายถึง ลักษณะของกลยุทธ์ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องตามตัวบ่งชี้หรือไม่ และ 1 หมายถึง ลักษณะของกลยุทธ์สอดคล้องตามตัวบ่งชี้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้ 1) การศึกษาแนวคิดการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) ตามแนวคิดของ Patton and Patrizi (2010) และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2) การนิยามองค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ จากนั้นร่างตัวชี้วัดสำหรับการประเมินกลยุทธ์ โดยมีตัวอย่างของร่างการประเมินกลยุทธ์ 3) การตรวจสอบความเหมาะสมของนิยามองค์ประกอบกับตัวชี้วัดจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 1 คน และ 4) การปรับแก้ตัวชี้วัดตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติระยะนี้นำตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาจากระยะที่ 1 มาใช้ในการประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ

โดยกำหนดกรอบการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้วิจัยได้สร้างแนวประเด็นข้อคำถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดแนวคิดหรือแนวทางในการจัดทำหัวข้อแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามสำหรับกลุ่มประชากร โดยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องลักษณะของประเด็นข้อคำถาม ข้อคำถามจะเป็นคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด (Open-ended question) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น มุมมอง และประสบการณ์ เพื่อศึกษาการประเมินกลยุทธ์ในครั้งนี้ โดยมีประเด็นข้อคำถาม แบบประเมิน และแบบตรวจรายการรายการ ในการหาข้อมูลการประเมิน กลยุทธ์การประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี วิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data) 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data) ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจสอบรายการกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจะนำมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มีการศึกษากับกลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานสาธารณสุขในจังหวัดราชบุรี ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล(รพศ.1 แห่ง รพท. 3 แห่ง รพช. 7 แห่ง) สาธารณสุขอำเภอ (10 อำเภอ) จำนวน 21 คน หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี (8 กลุ่มงาน) จำนวน 8 คน และผู้รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จำนวน 21 คน รวม 50 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) โดย รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบตรวจสอบรายการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการของการทำวิจัยในครั้งนี้

วิธีการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบและเทคนิควิธีการการสอบถาม ระเบียบวิธีวิจัย วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางและศึกษาจรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด
3. ผู้วิจัยได้สร้างแนวประเด็นข้อคำถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดแนวคิดหรือแนวทางในการจัดทำหัวข้อแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามสำหรับกลุ่มประชากร โดยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องลักษณะของประเด็นข้อคำถาม ข้อคำถามจะเป็นคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด (Open-ended question) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม แสดงความคิดเห็น มุมมอง และประสบการณ์ เพื่อศึกษาการประเมินกลยุทธ์ในครั้งนี้ โดยมีประเด็นข้อคำถาม ดังนี้

ประเด็นสำหรับข้อมูลองค์กร เพื่อการประเมิน กลยุทธ์การประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจรายการรายการ ในการหาข้อมูลการประเมิน กลยุทธ์การประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี และอุปกรณ์ที่ใช้ในการร่วมการสนทนา คือ แบบสอบถาม กล้องถ่ายภาพ แบตเตอรี่ และสมุดจดบันทึก

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยใช้แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจสอบรายการ วิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านเอกสาร (Review data) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจสอบรายการกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจะนำมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งได้มีการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน เริ่มตั้งแต่มีการเตรียมข้อมูลและแบบสอบถาม ประเด็นที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนัดขอเข้าพบ นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียง จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องครอบคลุม กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนที่ 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data) โดยการลงพื้นที่สำรวจบริเวณโดยใช้การใช้แบบประเมิน แบบตรวจสอบรายการ จัดบันทึกข้อมูลและการถ่ายภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด และดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมิน โดยมี ประเด็นการประเมินที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยในครั้งนี้และมีการบันทึก เพื่อใช้ในเรียบเรียงการรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ
2. ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50
3. ผลประเมินองค์ประกอบแนวคิดขององค์กร พบว่า ภาพรวมผลประเมินแนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความ ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร
4. ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.53 รองลงมา ได้แก่ การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

1. ลักษณะของกลยุทธ์

ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ

จุดเด่นของกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี ขององค์ประกอบด้านลักษณะของกลยุทธ์คือ ความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ สะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ นั้นมีความท้าทายและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรที่กำหนด นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ สอดคล้องกับ Niven and Ben Lamorte (2016) กล่าวว่า OKRs หมายถึง กรอบความคิดเชิงวิเคราะห์ (critical-thinking framework) และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ongoing discipline) เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน (ensure employees work together) มุ่งความพยายามให้เกิดความสำเร็จ (focusing their efforts) มุ่งเน้นการนำการวัดผล (make measurable contribution) เป็นตัวขับเคลื่อนทิศทางขององค์กร ข้างหน้า (drive the company forward)

การเพิ่มความชัดเจนของลักษณะกลยุทธ์นั้นจะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรสูงขึ้น กลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ ควรได้รับการวิจัยและประเมินผลเพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผลของกลยุทธ์ และควรมีการดำเนินงานวิจัยก่อนการนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้กลยุทธ์ที่ใช้นั้นเหมาะสมกับบริบทขององค์กรในการนำสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ Niven and Ben Lamorte (2016) วิเคราะห์และถอดบทเรียนของความสำเร็จในการนำ OKRs ไปปฏิบัติจากประสบการณ์ขององค์กรที่ใช้ OKRs พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ OKRs ไปปฏิบัติมีดังนี้

1) แบบอย่างของภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการ OKRs ไปด้วยกัน หมายความว่า ทำงานไปพร้อม ๆ กับทีม เรียนรู้ร่วมกัน สามารถสร้างความเข้าใจหรืออธิบายพฤติกรรมที่ต้องการให้กับพนักงาน การสนับสนุนจากผู้บริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนและการอภิปรายร่วมกัน

2) การส่งเสริมความเข้าใจและการสร้างความเชื่อมั่น (fostering understanding and conviction) เป็นสิ่งที่ต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานตามเป้าหมาย นอกจากนี้จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การสื่อสารเกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นที่พนักงานต้องทำงานให้ได้ตามสิ่งที่คาดหวังและอะไรเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในสนับสนุนพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3) การสนับสนุนด้วยกลไกที่แบบทางการ (formal mechanism) โครงสร้างองค์กร ระบบ และกระบวนการเป็นกลไกที่เป็นทางการที่จะใช้ในการสนับสนุนพนักงานเกิดกรอบความคิดใหม่และพฤติกรรมใหม่ในการทำงานเพื่อให้ OKRs ประสบความสำเร็จ เช่น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญของ OKRs ซึ่งระบบต้องออกแบบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์

4) การพัฒนาความสามารถพิเศษและทักษะ (talent and skills) เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญเมื่อมีการนำ OKRs ไปปฏิบัติแล้วพบว่า พนักงานยังขาดความสามารถพิเศษและทักษะที่จำเป็นสำหรับบรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ ระหว่างการดำเนินการจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและความสามารถต่าง ๆ ให้รองรับวัตถุประสงค์ที่ท้าทาย การพัฒนาความสามารถพิเศษและทักษะถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้ หากมีการประเมินทักษะที่เป็นจุดแข็งและช่องว่างของทักษะ (gap) ระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่คาดหวัง ก็จะสามารถมีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อโอกาสของความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

ผลประโยชน์องค์ประกอบของกลยุทธ์ ผลประโยชน์ พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประโยชน์อยู่ในระดับดี โดยที่ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

องค์ประกอบของกลยุทธ์นั้นเป็นส่วนสำคัญของการประเมินกลยุทธ์ในมุมมองของPatton และ Patrizi (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นหน่วยใหม่ของการวิเคราะห์ทางการประเมิน โดยกลยุทธ์เป็นหน่วยใหม่ของการวิเคราะห์ทางการประเมิน (Mathison, 2005 cited in Patton & Patrizi, 2010) โดยทั่วไปการประเมินเน้นที่ประเมินโครงการและโปรแกรม การพัฒนาองค์กรทำให้การจัดการหน่วยของการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เน้นการบรรลุเป้าหมายของภารกิจ การบริหารจัดการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินกลยุทธ์ในความหมายของตัวกำหนดประสิทธิผล (determinant of effectiveness) แต่ในความหมายของการประเมินกลยุทธ์นี้ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกประเมิน (evaluated) ดังนั้นองค์ประกอบของกลยุทธ์จึงมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันบนฐานของการคิดเชิงระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์เชิงมุมมองกับตำแหน่ง คำนึงถึงมิติของกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ในโครงสร้างที่ซับซ้อน เข้าใจความอิสระและความสัมพันธ์ มีหลักฐานการคิดเชิงระบบและความเข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อน

3. แนวคิดขององค์กร

ผลประโยชน์แนวคิดขององค์กร พบว่า ภาพรวมผลประโยชน์แนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร

จุดเด่นของ OKRs คือการเน้นวงจรการทำงานแบบระยะสั้นหรือการทำงานที่กระชับ ในแต่ละวงจรการทำงานจะนำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสเพื่อการประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงชัยชนะในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในระหว่างการทำงาน OKRs อาจพบกับปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่อาจตั้งคำถามได้ว่า การดำเนิน OKRs ให้เวลาการทำงานสั้นเกินไปหรือไม่ ทำอย่างไรให้ OKRs มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคอะไรในการแก้ปัญหาการทำงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

OKRs จะต้องสะท้อนถึงเป้าหมายและการทำงานระยะยาวขององค์กรและประสบความสำเร็จแบบระยะยาว ดังนั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์หรือแปลงพันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

พันธกิจ (Mission) ข้อความที่แสดงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร ลักษณะของพันธกิจควรมีดังนี้

- ง่ายและชัดเจน (be simple and clear) เป็นข้อความที่สั้นสามารถสื่อความหมายได้ครอบคลุม
- แรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (inspire change) พันธกิจต้องตระหนักถึงการดำเนินงานไปข้างหน้าเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงและเติบโต

ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการสื่อสาร (easy to understand and communication)

วิสัยทัศน์ (vision) ข้อความที่แสดงถึงภาพของเป้าหมายขององค์กรที่จะเป็น อาจจะเป็นเป้าหมายระยะ 5 ปี

10 ปี หรือ 15 ปี ในอนาคต ข้อความไม่จำเป็นข้อความที่เป็นเชิงวิชาการ แต่วิสัยทัศน์ควรแสดงภาพที่เห็นเป็นรูปธรรมของสิ่งที่องค์กรปรารถนาและมีความเป็นไปได้ และเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ และ OKRs วิสัยทัศน์ที่ทรงพลัง

จะต้องส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

- ขอบเขตระยะเวลาชัดเจน วิสัยทัศน์ควรกำหนดขอบเขตระยะเวลาของความสำเร็จที่เป็นตัวเลขว่าจะสามารถทำได้ภายในระยะเวลาแค่ไหน เพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ได้
- มีความกระชับ (concise) ข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดต้องน่าสนใจไม่ยาวเกินไป สามารถสร้างพลังเพื่อมุ่งไปสู่ข้างหน้า
- ความสอดคล้องกับพันธกิจ พันธกิจจะแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นการปฏิบัติ วิสัยทัศน์จะสร้างภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนพันธกิจจะเป็นตัวนำทางให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทั้งสองต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การตรวจสอบได้ (verifiable) มีความเป็นไปได้ (feasible) สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.53 รองลงมา ได้แก่ การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ

Niven and Ben Lamorte (2016) กล่าวถึงประโยชน์ของ OKRs ดังนี้

- 1) OKRs มีความง่ายต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ ข้อความที่ระบุในวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นข้อความที่เข้าใจง่าย สั้นๆ กระชับ ทำให้พนักงานที่นำไปใช้ไม่เกิดความสับสน
- 2) OKRs มีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในการนำ OKRs ไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะต้องกำหนดเป้าหมายเป็นช่วงระยะเวลาหรือรายไตรมาสหรือทุกสามเดือน การตั้งเป้าหมายมากกว่า 4 ครั้งจะช่วยให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ดี
- 3) OKRs เน้นการสื่อสารและขับเคลื่อนด้วยความยึดมั่นผูกพัน OKRs ไม่เพียงเป็นการบริหารจากบนลงล่าง ยังมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจากล่างขึ้นบนด้วย จึงมีความจำเป็นต้องทำให้เกิดการสื่อสารซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการทำงานเช่นนี้จึงส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร
- 4) OKRs ส่งเสริมการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จของ OKRs ต้องอาศัยการคิดแบบเติบโต (growth mindset)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ควรเน้นความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจใช้รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่เหมาะสม อาจจัดให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล
2. ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการประเมินกลยุทธ์ตาม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะของกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์ แนวคิดขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์เชิงยืนยัน และเก็บข้อมูลที่อ้างอิงไปยังประชากรได้กว้างขึ้นและบริบทต่าง ๆ
2. ควรวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมกับองค์ประกอบการประเมินกลยุทธ์

เอกสารอ้างอิง

- Abraham, Stanley C. (2006). *Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success*. Thomson South-Western.
- Adams, J. & Dickinson, P. (2010). Evaluation Training to Build Capability in the Community and Public Health Workforce. *American Journal of Evaluation*, 31, 421-433.
- Astbury, B. & Leeuw, L. F. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 31, 363-381.
- Anonymk. (2561). KPIs คืออะไร “OKRs คืออะไร”: รู้จักเครื่องมือพัฒนาที่ทุกองค์กรทั่วถ้วนหน้าต้องใช้.
<https://www.unlockmen.com/hamilton-heart-cinema>.
- Bamberg, S. (2006). Is a Residential Relocation a Good Opportunity to Change People’s Travel Behavior? Results From a Theory-Driven Intervention Study. *Environment and Behavior*, 38, 820-840.
- Fred R.David, (2012). *Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases* (Edition #6), Prentice Hall. Charles W.L. Hill.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. The Free Press.
- Niven, P.R. and Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Olson, A. K., & Simerson, B. K. (2015). *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change and Get Results*. Wiley.
- Patton, M. Q., & Patrizi, P. A. (2010). Strategy as the focus for evaluation. In P. A. Patrizi & M. Q. Patton (Eds.), *Evaluating strategy. New Direct for Evaluation*, 128, 5-28.
- Patrizi, P. A. (2010). Strategy: Evaluation processes and methods. In P. A. Patrizi & M. Q. Patton (Eds.), *Evaluating strategy. New Directions for Evaluation*, 128, 87-102.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). CA: Sage.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Savaris. (2562). *OKRs in Action! วางเป้าหมายและกำหนดทิศทางองค์กรด้วย OKRs อย่างไรให้ได้ผล*.
<https://magnetolabs.com/blog/how-to-make-okrs-work-in-company/>
- Wootton, Simon and Horne Terry. (2001). *Strategic Thinking A Step-by-step approach to strategy* (2nd ed.). Simon Wootton and Terry Horne.
- Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. O’Reilly Media, Inc.
- Zand, D. E. (2010). Drucker’s strategic thinking process: Three key techniques. *Strategy & Leadership*, 38(3), 23-28.