

การประเมินผลงานด้านสาธารณสุขตามแนว OKRs ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ

กระทรวงสาธารณสุข

The assessment healthcare services following OKRs in Health operation under

Health Strategies of Ministry of Public Health.

กนกวรรณ เอี่ยมชัย¹, ชูศักดิ์ ยืนนาน², โกสุม สาลี³

Kanokwan Aiemchai, Choosak Yeunnan, Kosum Salee

(Received: April 2, 2020; Accepted: May 6, 2020)

บทคัดย่อ

การดำเนินงานด้านสุขภาพตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขจะมีความสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อได้ประเมินผลการทำงานที่สอดคล้องกับการพัฒนาสุขภาพของประชาชน ในการดำเนินงานนั้นการกำหนดแผนงานและเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ทำอย่างต่อเนื่อง แนวคิดวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ Objective and Key Results (OKRs) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพที่ช่วยให้การปฏิบัติงานด้านสุขภาพมีเป้าหมายตั้งแต่ระดับหน่วยงานใหญ่ จนถึงเป้าหมายของบุคลากรสุขภาพระดับปฏิบัติการ ซึ่งใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมายแบบบนลงล่าง (Top-Down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ผลการประเมินงานด้านสุขภาพคือการพัฒนาคูณภาพการบริการของสถานบริการทุกระดับ และถ้าระดับผลลัพธ์เป้าหมายไปยังกลุ่มงานต่างๆ โดยกำหนดความเชื่อมโยงของ OKRs แต่ละระดับเข้าด้วยกัน อีกทั้งกระบวนการ OKRs เป็นการยกระดับการพัฒนาของผู้นปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือกันทุกฝ่ายจากการที่การตั้งผลลัพธ์เป้าหมายมาจากผู้นปฏิบัติ ช่วยให้ผู้นปฏิบัติแต่ละระดับได้เห็นขั้นตอนของการพัฒนางาน ไปถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ผลการดำเนินงานถ้าสามารถทำได้บรรลุวัตถุประสงค์ จะส่งผลต่อคุณภาพการบริการและผู้บริหารได้รับประโยชน์สูงสุดจากการพัฒนางาน เนื่องจากแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริหารจัดการของแต่ละพื้นที่นั้นๆ

คำสำคัญ: OKRs, ยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ, กระทรวงสาธารณสุข, ประเมินผล

Abstract

Health services deploy their services under the strategy of the Ministry of Public Health and evaluate the outcome of services following public health goals. The Objective and Key Results (OKRs) is the methods of setting goals for measuring. It has the potential of guidance specific directions or goal entire the organization. The OKRs can joint all measurement target in the organization such as the goal of department level and the goal of health personnel are coherent. All linked targets can assure every operational level of organization can be assessed and directed to the successfulness. This OKRs is flexible and useful to determine goals from top-down and bottom-up because the result will be used to improve the quality of service at every level. It facilitates and transfers the target from a particular level to various workgroup. Each group can implement healthcare services by the links of each level of OKRs. It is important to generate cooperation with all parties as to the goal-setting as comes from the healthcare workers and deliver to each level that can assure the process of work to reach the goals. Also, the OKRs process is to enhance the services. The outcome of health care operations can indicate the quality of service by asking the clients about the most benefit or the problems in local area are resolved. The reflection indicates the efficiency and management quality of the organization in every area.

Keyword : OKRs, Health Strategy, Ministry of Public Health, Evaluation.

บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ที่มีความหลากหลายเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆทั่วโลกมาตั้งแต่ต้นทศวรรษที่ 21 เป็นต้นมา ความท้าทายด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัจจัยกำหนดสุขภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผล

ต่อสุขภาพอีกทั้งโครงสร้างของประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) โดยนำกรอบแนวคิดประเทศไทย 4.0 ในการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมาย สร้างเศรษฐกิจใหม่มุ่งสู่การพัฒนาความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนา

¹ พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ, วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีพระยา

² พยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ, วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี เชียงใหม่

³ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองตรวจราชการ กระทรวงสาธารณสุข

ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อขับเคลื่อนทุกหน่วยงาน ไปสู่เป้าหมายดังกล่าวต้องมีการทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ ด้วยการใช้พื้นที่เป็นฐานประชาชนเป็นศูนย์กลางทั้งภาครัฐภาคเอกชนภาคประชาชนตามแนวทางประชารัฐ ถือเป็นกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม⁽⁴⁾

กระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2555 เป็นต้นมาเพื่อขับเคลื่อนและพัฒนาระบบสุขภาพของกระทรวง 3 ทิศทางคือการบริหารจัดการแบบเขตบริการสุขภาพ จำนวน 12 เขตและกรุงเทพมหานคร การพัฒนาระบบบริการ (Service Plan) ให้เป็นกลไกหนึ่งในการบริหารจัดการสุขภาพที่เข้มแข็ง ตลอดระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555-2559) ที่ผ่านมามีได้มุ่งพัฒนาระบบบริการทุกระดับตั้งแต่ระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ ตติยภูมิ และศูนย์ความเชี่ยวชาญระดับสูง สร้างระบบที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย โดยใช้หลักการ “เครือข่ายบริการที่ไร้รอยต่อ” (Seamless Health Service Network) ตามสภาพข้อเท็จจริงทางภูมิศาสตร์และการคมนาคม โดยไม่มีเส้นแบ่งของการปกครองหรือเขตตรวจราชการ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นระบบบริการสุขภาพที่มีศักยภาพรองรับปัญหาทางการแพทย์และสาธารณสุขที่ซับซ้อนในระดับพื้นที่ได้ (สำนักบริหารการสาธารณสุข. 2557)

การดำเนินงานด้านสุขภาพของหน่วยงานกระทรวงสาธารณสุข ต้องมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ที่จะทำให้การปฏิบัติราชการหรือการจัดทำภารกิจของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามเป้าหมายและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินการดังกล่าว หากผู้บริหารองค์กรยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับที่องค์กรระดับชั้นนำของโลกและในประเทศไทยได้นำมาใช้ ทั้งองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรจนประสบผลสำเร็จเครื่องมือนี้คือ Objective and Key Results หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า OKRs ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือวัดผลและวัดประสิทธิภาพขององค์กรรูปแบบหนึ่ง⁽⁵⁾ คำว่า Objective แปลว่า วัตถุประสงค์ คือจุดมุ่งหมายสำคัญที่ต้องการ และคำว่า Key Results แปลว่า ผลลัพธ์หลัก ในบทความนี้ผู้เขียนใช้คำว่า **ผลลัพธ์เป้าหมาย** เป็นการบอกค่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งขึ้นมานั้น ต้องทำอะไรบ้าง ความสำคัญอยู่ที่

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรของตนเองขึ้นมาก่อน เพื่อให้คนทำงานและฝ่ายแต่ละกลุ่มงานทราบว่าต้องตั้งวัตถุประสงค์ของฝ่ายกลุ่มงานตัวเองอย่างไร เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสุขภาพของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ในบทความนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้เกี่ยวกับความรู้พื้นฐานในการดำเนินงานด้านสุขภาพและการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข ที่จะทำให้การปฏิบัติราชการหรือการจัดทำภารกิจของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามเป้าหมายและแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ อันเกิดจากการดำเนินการดังกล่าว

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

1.แนวคิด ทฤษฎีของการประเมินผล

การประเมินผลมีความสำคัญในการดำเนินงาน ดำเนินกิจกรรมทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งองค์กรหรือการประเมินฝ่ายหรือกลุ่มงาน จนกระทั่งการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลต้องใช้ศาสตร์และเครื่องมือทางการวัดผลเข้ามาใช้ทั้งสิ้น เพราะการประเมินจะเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ สำหรับผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการประเมิน โดยเฉพาะการประเมินความก้าวหน้าและผลผลิตของงาน ทำให้ผู้รับผิดชอบได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ทั้งจุดเด่น จุดด้อยรวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานซึ่งข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการประเมินก่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาโดยเฉพาะและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวมทั้งเป็นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานที่ขององค์กรให้สูงขึ้น ดังเช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพที่เป็นการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

การประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวต้องใช้ศาสตร์ด้านการวัดผล (Measurement) และการประเมินผล (Evaluation) โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวัดผลด้วยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการวัดผลนำไปสู่การประเมินผลเป็นกระบวนการตัดสินใจคุณค่าสิ่งต่างๆ อย่างระมัดระวัง ด้วยการนำสิ่งที่ประเมินไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนด (Criteria) เป็นการพิจารณาหลักฐาน

ในสถานการณ์ที่กำหนดเพื่อกำหนดคุณค่าอย่างมีมาตรฐาน แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกลุ่ม หรือรายบุคคลเป็นกระบวนการรวบรวมและเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจที่ดีสำหรับทางเลือก (Alternatives) ที่เป็นไปได้หลายทาง⁹ การประเมินเริ่มมาตั้งแต่ก่อนปี ค.ศ.1900 และมีพัฒนาการต่อเนื่องตามยุคสมัยมาจนถึงปัจจุบันเห็นได้ว่าองค์กรและสถาบันต่างๆ ในต่างประเทศได้ให้ความสำคัญกับการประเมินและการใช้ผลการประเมินเป็นอย่างมาก จึงทำให้การประเมินมีพัฒนาการมาอย่างยาวนานและต่อเนื่อง ในระยะเวลาดังกล่าวทูปและลินคอล์น⁽¹⁰⁾ ได้เสนอการจัดยุคของการประเมินออกเป็น 4 ยุคดังนี้ 1) ยุคการประเมินที่เน้นการวัด (Measurement-Oriented) 2) ยุคการประเมินที่เน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective-Oriented) 3) ยุคการประเมินที่เน้นการตัดสินใจ (Judgment-Oriented) และ 4) ยุคการประเมินที่เน้นการเจรจาต่อรอง (Negotiation-Oriented) ในยุคที่ 4 นี้ การประเมินเป็นกระบวนการตอบสนองต่อข้อเรียกร้อง ความห่วงใยของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) ทุกฝ่าย โดยการสร้างการรับรู้ความจริงร่วมกันและการสร้างการยอมรับผลการประเมินที่พิจารณาคุณค่าหลายด้านร่วมกัน ผู้ประเมินจึงมีบทบาทเป็นผู้นำในการอำนวยความสะดวกและประสานการเจรจาผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งการเตรียมประเด็นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ การจัดทำรายงานที่ผู้เกี่ยวข้องสร้างผลการประเมินร่วมกัน⁽¹¹⁾ เห็นได้ว่าแนวคิดทฤษฎีการประเมินในแต่ละยุคมีลักษณะสำคัญและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน การนำไปใช้ประโยชน์จึงแตกต่างกัน ได้รับความนิยมน้อยบ้างน้อยบ้าง ที่สำคัญแนวคิดทฤษฎีการประเมินที่ได้รับความนิยมน้อยในยุคนั้นเมื่อเวลาผ่านไปสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอาจได้รับความนิยมน้อยหรือไม่ได้รับความนิยมนเลยก็ได้ เพราะไม่เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้ นักประเมินผู้เป็นเจ้าของทฤษฎี หรือนักประเมินรุ่นใหม่ จึงต้องทำการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเดิมให้ดียิ่งขึ้นหรือทำการคิดค้นแนวคิดทฤษฎีการประเมินขึ้นมาใหม่ๆ เพื่อให้สอดคล้องและก้าวทันกับเปลี่ยนแปลงของสังคม⁽¹²⁾

2. แนวคิดพื้นฐานของการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการสำคัญ กระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์กรที่วิลเลียมเอ. ชโรด (William A. Shrode) และแดนวอยซ์ จูเนียร์ (Dan Voich, Jr.) ได้ให้คำ

นิยามว่า การจัดการคือ กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับการประสานบูรณาการการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้คน ซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งคำจำกัดความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการหมายถึงการปฏิบัติซึ่งอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์กรมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาจเป็นผลผลิตบริการหรือความพึงพอใจ ซึ่งกระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การเป็นผู้นำ และการประเมินผล (Evaluation) เห็นได้ว่าการวัดผลการปฏิบัติ (Performance Measurement) มีความสำคัญที่ผู้นำองค์กรต้องรู้สถานะองค์กรตามความเป็นจริง โดยการทราบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้วยการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการออกแบบที่เหมาะสม และการนำผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกิดขึ้นเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กรว่าจะนำไปใช้อย่างไรให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการต่อมา⁽¹³⁾ เช่น ถ้าผลการดำเนินงานในงานสุขภาพแม่และเด็กของจังหวัด ประเด็นเด็กปฐมวัยภาวะเด็กร้อยละ 22.07 ซึ่งสูงเกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือน้อยกว่าร้อยละ 14 จากข้อมูลเห็นได้ว่าสัญญาณเตือนภัยได้เกิดขึ้นแล้ว ผู้นำองค์กรในจังหวัดนั้นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาคือหรือผลการดำเนินงานออกมาแล้วสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ดังนั้นผู้นำองค์กรยุค 4.0 ต้องออกแบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรได้และสามารถนำผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นไปใช้บริหารงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปคนหลักการวัดผลแบ่งได้ 2 ประเภทคือ^(14,15)

- 1) การวัดผลทางตรง หมายถึง การวัดผลที่สามารถวัดคุณลักษณะที่ต้องการโดยตรง เช่น การวัดระยะทางการข่งน้ำหนักทารกแรกเกิด ฯลฯ มาตราวัดจะอยู่ในระดับอัตราส่วน (Ratio Scale)
- 2) การวัดผลทางอ้อม หมายถึง การวัดผลที่คุณลักษณะที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงต้องวัดโดยผ่านเครื่องมือชนิดต่างๆ เช่น การวัดอุณหภูมิร่างกาย การวัดทัศนคติต่อการตรวจราชการและนิเทศงานแบบใหม่ แบบวัดความรู้ด้านสุขภาพ มาตราวัดอยู่ในระดับอันดับ (Interval Scale) การวัดผลทางอ้อมแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ

2.1) ด้านสติปัญญา (Cognitive Domain) เช่น การวัดความรู้ของอาสาสมัครโรคไวรัสโคโรนา 2019 วัดความถนัดต่อการเป็นพยาบาล วัดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

22) ด้านความรู้สึก (Affective Domain) เช่น ทัศนคติของประชาชนต่อผู้ติดเชื้อไวรัสโควิด19 ทัศนคติภาพต่อการเป็นพยาบาล ทัศนคติความวิตกกังวลของผู้ป่วยต่อการเป็นโรคไวรัสโควิด19 ทัศนคติของวิชาชีพพยาบาลเป็นต้น

23) ด้านทักษะกลไก (Psychomotor Domain) เช่น การปฏิบัติงานในหน้าที่ ทักษะการปฏิบัติทางการพยาบาลในการควบคุมป้องกันการติดเชื้อ การวัดเหล่านี้ต้องใช้เครื่องมือ ในลักษณะของ Performance measurement ดังเช่นการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรดังที่กล่าวไว้เบื้องต้น

ตัวชี้วัดที่ได้จากกระบวนการวัดผลนำมาจัดระบบข้อมูลเข้าสู่กระบวนการประเมินผลแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือการประเมินแบบอิงกลุ่มและการประเมินแบบอิงเกณฑ์

1. การประเมินแบบอิงกลุ่ม เป็นการเปรียบเทียบคะแนนจากการวัดผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่นๆที่ได้ทำในตัวชี้วัดเดียวกัน หรือ OKRs เดียวกันหรือได้ทำงานอย่างเดียวกัน นั่นคือเป็นการใช้เพื่อจำแนกหรือจัดลำดับบุคคลในกลุ่ม การประเมินแบบนี้มักใช้กับการประเมินเพื่อคัดเลือกเข้าทำงาน หรือการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร หรือการปรับเปลี่ยนงาน

2. การประเมินแบบอิงเกณฑ์ เป็นการเปรียบเทียบคะแนนจากการวัดผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับเกณฑ์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ เช่น การประเมินระหว่างการทำงานว่าผู้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

3. ข้อแตกต่างระหว่าง OKR, KPI และ MBO

หลักการวัดผลที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย เริ่มจาก Management by Objective หรือ MBO ต่อมามีการนำ KPIs มาใช้, การใช้ Balanced Scorecard ต่อมา มีการนำ OKR มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร ซึ่งก็คือ “agile MBO” หมายถึงเป็นการปรับใช้ MBO ให้เหมาะกับยุคสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วน Balanced Scorecard ก็เป็นวิวัฒนาการของการใช้ KPIs ในยุคแรกๆ การวัดผลด้วย KPIs จะเป็นการวัดเฉพาะด้านการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นการวัดผลระยะสั้น ไม่ได้ช่วยในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร หลักการ Balanced Scorecard จึงเกิดขึ้นมาเพื่อวัดผลเพิ่มขึ้นในมุมมองที่ไม่ใช่ด้านการเงินด้วย ทั้ง 3 ตัวหลักการทั้งหมดมีความคล้ายกันในด้าน 1) การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และ 2) การกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด เพียงแต่อาจเรียกชื่อต่างกัน โดยเป็นไปตามหลักการสำคัญของการวัดผลอย่างน้อยควรประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับงานและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและมีการถ่ายทอดลงมาสู่แต่ละระดับในองค์กร ได้อย่างชัดเจน จนถึงระดับบุคลากรต้องรู้ว่าตัวเองทำอะไร เพื่อตอบรับกลยุทธ์ขององค์กร ไม่ว่ามากหรือน้อยทางตรงหรือทางอ้อม

2. การตั้งวัตถุประสงค์ต้องตอบคำถามว่าเราต้องการจะเป็นอย่างไร (Where to go?) และการตั้ง KPIs หรือ key result ต้องตอบคำถามว่าเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราทำได้ตามวัตถุประสงค์ที่เราต้องการแล้ว (How do I know I am getting there?)

3. วัตถุประสงค์และ KPIs หรือ key result ไม่ต้องมีจำนวนมากแต่ต้องสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดผลได้จริงๆ ส่วนใหญ่หลักการ 80:20 ยังใช้ได้ผลเสมอ

4. วัตถุประสงค์และ KPIs หรือ key result สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ระบบนี้ไม่ได้หมายความว่ากำหนดแล้วเปลี่ยนไม่ได้ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรและบุคลากรต้องพร้อมปรับเปลี่ยนตลอดเวลา

5. การปรับเปลี่ยนมีตลอดเวลา จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้สะดวกและรวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือและมีความเสี่ยงสูงมากในการปรับเปลี่ยนข้อมูลโดยบุคลากร เช่น เมื่อต้องเปลี่ยน KPIs ทุกไตรมาส หรือต้องปรับเปลี่ยน key result ทุกไตรมาสเมื่อการดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นบรรลุผลแล้ว

6. สิ่งสำคัญที่สุดคือบุคลากรในองค์กรต้องพร้อม คำว่า “พร้อม” หมายถึงมีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะทำให้ได้ตามข้อ 1-5 องค์กรส่วนใหญ่ระบบไม่สามารถดำเนินการต่อได้เพราะคนไม่พร้อม ไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับ ถ้าผลของตัวเองไม่ดี เช่น ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ง่ายเพื่อที่จะได้คะแนนประเมินสูงๆ แต่ไม่ได้พัฒนาหรือสร้างกระบวนการเรียนรู้อะไรในองค์กร หรือกำหนดเป้าไว้ว่าบุคลากรก็ไม่ต้องทำอะไรก็บรรลุตามเป้าที่ตั้งไว้แล้ว นอกจากนั้นคนในองค์กรต้องตระหนักว่าการวัดผลเป็นการวัดเพื่อการพัฒนาทั้งองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร ดังที่ศาสตราจารย์ ดร.ชาวลแทร์ตุล ได้วางรากฐานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลไว้ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2507 ไว้คือ การวัดผลเป็นการวัดเพื่อค้นหาและพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งคือการปรับเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) หมายความว่าทัศนคติ และความเชื่อของแต่ละบุคคลที่ส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคคลนั้น

7. ทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะผู้นำองค์กร ซึ่งต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน และปรับวิธีคิดต้องตระหนักว่าระบบการวัดผลเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement)เพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ไม่ใช่การทำทุกๆปีเพื่อการขึ้นเงินเดือนหรือได้โบนัส⁽⁶⁾

แนวคิดทฤษฎี OKRs

1.ความเป็นมาของ OKRs

OKRs หรือ Objectives and Key Results หมายถึงเครื่องมือที่ช่วยตั้งเป้าหมายหรือการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) และกำหนดวิธีการวัดผล (Measurement) ที่ทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้เป็นจริง (Key Results) ในบทความนี้ผู้เขียนใช้คำว่าผลลัพธ์เป้าหมายจากจุดเริ่มต้นโดย Andy Grove แห่งบริษัท Intel ได้นำมาใช้เริ่มใช้ ในปี ค.ศ. 1974 จนบริษัท Intel ประสบความสำเร็จจนมากหลังจากนั้นบริษัท Google ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1999 และนำเครื่องมือ OKRs นี้ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อนองค์กร จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากหลังจากนั้นหลายองค์กร โดยเฉพาะบริษัทด้านเทคโนโลยีก็นำ OKRs มาใช้ จึงเริ่มเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางมากขึ้น ซึ่ง OKRs ไม่ใช่แนวคิดใหม่ เพียงแต่ว่าเริ่มแพร่หลายเมื่อ Google นำมาใช้ ถ้านับเวลาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1954 ที่มีแนวคิดทางการจัดการที่เรียกว่า Management by objectives หรือ MBO ที่ถูกคิดค้นโดย Professor Drucker โดยที่ MBO เป็นวิธีการที่ให้องค์กรตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้มีความชัดเจนและทำออกมาเป็นทอดๆ คือการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปทีละเรื่อง (นภดล ร่มโพธิ์, 2561 : 43-46)

2.จุดเด่นของ OKRs

ลักษณะเด่นของ OKRs มีความแตกต่างจากเครื่องมือตั้งเป้าหมายและวัดผลชนิดอื่นๆ เพราะมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพียงไม่กี่ข้อ และการตั้งเป้าหมายเป็นรายไตรมาส ซึ่งแตกต่างจากเครื่องมือชนิดอื่น ที่นิยมตั้งไว้ในวงรอบหนึ่งปีจึงจะประเมินความสำเร็จ การตั้งเป้าหมายลักษณะนี้เพื่อให้คนทำงานตั้งใจจดจ่อกับเป้าหมายและมุ่งมั่นทำงานสำเร็จให้ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้หลักการที่นิยมในการตั้ง OKRs ยังตั้งแบบ “กินตัว” หรือตั้งแบบ “ท้าทาย (Challenge)” หรือไกลกว่าความสำเร็จเดิมเพื่อเป็นการ

ผลักดันให้ทั้งบุคลากรและองค์กรเติบโตอย่างรวดเร็ว OKRs จึงมีข้อได้เปรียบมากกว่าเครื่องมืออื่นเช่น (นภดล ร่มโพธิ์, 2561)

1) มีความยืดหยุ่นและทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพราะมีหลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาสหรือเพียง 3 เดือน หากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นก็จะสามารถปรับหรือเบนทิศทางองค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ๆ ได้ แตกต่างจาก KPI ที่ต้องรอประเมินเมื่อสิ้นปี เช่น เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่จะเกิดขึ้นคือการระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรค COVID-2019 ก็สามารถตั้งเป้าหมายในการควบคุมการแพร่กระจายของโรคได้ เช่น การคัดกรองกลุ่มเสี่ยงจากการติดเชื้อโรค COVID-2019 ที่เดินทางกลับมาจากประเทศกลุ่มเสี่ยง ในเขตจังหวัดพะเยาครบถ้วนหรือผู้ที่มีความเสี่ยงจากการติดเชื้อโรค COVID-2019 ในเขตจังหวัดพะเยาได้รับการกักกันตัวเองอย่างเคร่งครัดตามมาตรฐานทุกคน ครบ 14 วัน

2) เปิดโอกาสให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ ทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตลอดไตรมาส อันจะนำไปสู่การหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในไตรมาสต่อไป

3) ทลายขีดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้ เพราะการตั้ง OKRs นิยามตั้งเป้าหมายที่ไกลกว่าที่เคยทำได้ ในระยะเวลาจำกัดเพียง 3 เดือน ช่วยให้คนทำงานหรือองค์กรพร้อมเอาชนะความสำเร็จเดิมและออกไปพบความสำเร็จใหม่ๆ ได้

4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” เนื่องจากทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการตั้ง OKRs ขององค์กร ทุกความคิดมีความสำคัญสำหรับการตั้ง OKRs อีกทั้งการประเมินไม่ได้ต้องการผลงานความสำเร็จที่สมบูรณ์ แต่ยังเหลือพื้นที่สำหรับความท้าทายและความคิดพลาดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาตัวเอง

5) เปิดทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการคิดและตั้งเป้าหมาย OKRs ของทุกคนในองค์กร อาจทำให้พบกับความคิดใหม่ๆ โดยความคิดที่ใช้ได้อาจมาจากคนที่ปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่จากผู้บริหารหรือคนที่วางกลยุทธ์เท่านั้น

จุดเด่นเหล่านี้องค์กรชั้นนำระดับโลกเช่น Intel, Google, LinkedIn, Twitter, Uber หรือในประเทศไทยเช่น AIS, DTAC เป็นต้นเลือกใช้เครื่องมือตั้งเป้าหมาย (Goal Management) และด้วยประสิทธิภาพที่ได้รับจากการพิสูจน์จากองค์กรต่างๆ ทำให้ OKRs ได้

เริ่มนำมาใช้ในวงการธุรกิจยุคใหม่และองค์กรด้านบริการเช่น
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

3.ลักษณะสำคัญของOKRs

ลักษณะสำคัญของ OKRs คือการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทั้งการถ้อยระดับและการตั้ง KRs ได้เองรวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างบูรณาการ ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจการทำงานในองค์กรมีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ CFRs ในรูปแบบการเสริมพลังทุกไตรมาสทำให้เห็นกระบวนการของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง(CQD)ตามวงจร OKRs คือ 1)การกำหนด OKRs ในระดับองค์กร ทีมงานหน่วยงานและระดับบุคคล2)การสนทนากับผู้ติดตามผลการดำเนินงานระหว่างหัวหน้ากับเจ้าของ OKRs 3)ทบทวนด้วยการประเมินตนเองและทบทวนผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นด้วยตัวเจ้าของ OKRs จุดเด่นและวัตถุประสงค์ของ OKRs เป็นการออกแบบมาเพื่อให้คนทำงานจดจ่อกับเป้าหมายได้อย่างแท้จริง นั่นคือเป้าหมายต้องมีความชัดเจน มีจำนวนน้อยข้อ สามารถจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ได้ ซึ่งลักษณะที่ดีของการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เป้าหมายขององค์กรประกอบด้วย⁽¹²⁾

1.อะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดในช่วงเวลา3เดือน(6หรือ 12 เดือน) ที่องค์กรประสบความสำเร็จได้ ให้มีความสำคัญ(Focus)กับความสำคัญที่เริ่มไม่ก็เรื่องที่สามารถสร้างความแตกต่างได้จริงและชัดเจนสิ่งที่ไม่รบกวนออกไปก่อน

2.การกำหนดเป้าหมายและการสื่อสารที่ชัดเจนจนให้ทั่วทั้งองค์กรเป็นปัจจัยที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3.มีวัตถุประสงค์ไม่เกิน3-5ข้อของทั้งองค์กรต่อไตรมาส

4.มีผลลัพธ์เป้าหมายไม่เกิน3-5ข้อต่อ1 วัตถุประสงค์ถ้าบรรลุจะแสดงว่าไม่ทำเพียงการติดตามรายไตรมาสมีความเหมาะสมที่สุด

5.KRs ที่ทำหายต้องระวังผลกระทบต่อนั้นเรื่องคุณภาพด้วย

6.KRsต้องกระชับ(Succinct)เฉพาะเจาะจง(Specific) วัดผลได้(Measurable) ที่สำคัญต้องตอบวัตถุประสงค์ที่ทำหายสามารถเอาชนะความสำคัญเดิมๆ

7.ตั้ง OKRs ให้เป็นผลลัพธ์ที่สำเร็จแล้ว(Outcome)ไม่ใช่งานในระหว่างกระบวนการ(Onprocess Task)

8.ผลลัพธ์เป้าหมายต้องวัดผลได้ ทำให้วัตถุประสงค์เป็นจริงได้ และสามารถประเมินความสำคัญ(Grade)ของวัตถุประสงค์ได้

4.การนำOKRsนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

การนำOKRsนำไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุขต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วมกันและการสื่อสารที่ชัดเจนในองค์กรว่าจะนำแนวคิด OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เป้าหมายหลักให้เชื่อมโยงและถ้อยระดับ(Cascade)กันทุกระดับOKRsจะช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานของแต่ละคนไปยังเป้าหมายของโครงการและเป้าหมายของหน่วยงานสู่ภาพรวมขององค์กร โดยแบ่งเป็น 3ระดับคือ 1)Company OKRsระดับองค์กร เป็นเป้าหมายที่ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพว่าจะไปในทิศทางใดองค์กรระดับจังหวัดในที่นี้ คือสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 2) Department/Team OKRs ระดับแผนก เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ(Prioritize)เช่นกลุ่มงานส่งเสริมสุขภาพกลุ่มงานควบคุมโรคในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด 3)Individual OKRsระดับบุคคลจนถึงหน่วยย่อยที่สุดในพื้นที่คือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายในแนวคิดจากเป้าหมายองค์กรไปถึงคนทำงาน⁽¹²⁾ ดังนี้

4.1 ขั้นตอนการตั้งวัตถุประสงค์ (Objectives)

1)สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ประมาณ 3-5 ข้อ โดยต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในพื้นที่จังหวัดและระบุให้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นนั้น มีส่วนช่วยให้ วัตถุประสงค์รองลงมาคือแต่ละกลุ่มงานจะขับเคลื่อนให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร

2)หัวหน้ากลุ่มงานแต่ละกลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มงานขึ้นมาให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์หลัก(Objectives)ขององค์กรที่ผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดไว้

3)หัวหน้างานต่างๆกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานและต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มงาน และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยการตั้งวัตถุประสงค์ ควรตั้งให้โอกาสความเป็นไปได้ของความสำคัญอยู่ที่ 70%-80%เพราะการตั้งวัตถุประสงค์ที่สามารถให้ประสบความสำเร็จได้ 100%แสดงว่าเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป

4.2 ขั้นตอนการกำหนดผลลัพธ์เป้าหมาย(Key results)การกำหนดผลลัพธ์เป้าหมายต้องสามารถวัดผลได้ง่ายและมีค่าเป้าหมายที่

ชัดเจน โดยเฉพาะการวัดผลเชิงปริมาณที่ต้องแปลงค่าการปฏิบัติงานให้เป็นตัวเลขที่มีค่าคะแนนให้อยู่ระหว่าง 0–1 เช่น ถ้าคะแนนอยู่ระหว่าง 0.6–0.7 เป็นระดับคะแนนที่องค์กรตั้งผลลัพธ์เป้าหมายไว้ ถ้าทำคะแนนได้ต่ำกว่านี้ คือไม่ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์เป้าหมายแต่ถ้าระดับคะแนนสูงกว่านี้ แสดงว่าผลลัพธ์เป้าหมายทำเกินไป

43 ขั้นการนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงานในงานสาธารณสุข สรุปได้ว่าเป็นการเริ่มต้นจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเหมือน CEO ของงานสาธารณสุขในจังหวัดอื่นๆ โดยที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตั้งวัตถุประสงค์หลักแล้ว

ถ่ายทอดรวมทั้งถ้อยระดับ (Cascade) ไปยังหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และถ้อยระดับลงไปยังสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จนถึงระดับปฏิบัติการคือโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลตามลำดับ โดยที่ผู้บริหารแต่ละระดับกำหนดผลลัพธ์เป้าหมายทุกตัวตามประเด็นการขับเคลื่อนงาน และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในแต่ละระดับ เช่น พยาบาลประจำห้องฉุกเฉินต้องสร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับงาน ER ที่ตนเองทำงานอยู่ หัวหน้าห้องฉุกเฉินก็ต้องสร้างทีม OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs ของโรงพยาบาลในประเด็น Fast Track: Stroke และ โรงพยาบาลก็ต้องสร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ Main Objective ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดดังตัวอย่าง

ประเด็น Fast Track (Stroke, Trauma, ODS : ตดแออัด ลดรอคอย สาขาหลอดเลือดสมอง)

O :	Stroke mortality < 7%
KR1 :	Ischemic stroke ได้ rTPA > 50%
KR2 :	Hemorrhagic stroke ที่ต้องได้ผ่าตัดภายใน 30 นาที
KR3 :	Stroke ทุกรายได้รับการดูแลใน SU มาตรฐาน

หลังจากนั้นถ้อยระดับ (Cascade) OKRs ไปยังหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ER	X-ray	DM/HT clinic
O : Stroke mortality < 7%	O : Stroke mortality < 7%	O : Stroke mortality < 7%
KR1 : ส่งผู้ป่วย stroke ไป CT brain ใน 10 นาที > 80%	KR1 : CT brain พร้อมผลอ่านภายใน 15 นาที > 80%	KR1 : ผู้ป่วยเบาหวาน/ความดันโลหิตสูงมีความรอบรู้ในการปฏิบัติตัวหากเป็น stroke > 80%
KR2 : ให้ยา rTPA หรือส่งห้องผ่าตัดภายใน 15 นาที > 80%	KR2 :	KR2 : ผู้ป่วย stroke มา รพ. หลังเกิดอาการไม่เกิน 3 ชม > 50%
KR3 :	KR3 :	KR3 :

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

ประเด็น สุขภาพกลุ่มวัยเด็ก 0-5 ปี สูงดี สมส่วน

ประเด็น สุขภาพกลุ่มวัยเด็ก 0-5 ปี สูงดี สมส่วน	
O :	เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัย
KR1 :	เลี้ยงลูกด้วยนมแม่อย่างเตี๋ย 6 เดือน และนมแม่ร่วมกับอาหารตามวัยที่เหมาะสม > 70%
KR2 :	ใช้คู่มือ DSPM ในการเลี้ยงดูลูก > 70%
KR3 :	เด็กปฐมวัยมีภาวะโลหิตจาง < 5%

หลังจากนั้นถ้อยระดับ (Cascade) OKRs ไปยังหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ANC	PP	WCC
O : ลูกเกิดรอด (คุณภาพ) แม่ปลอดภัย	O : เด็กพัฒนาการสมวัย	O : เด็กพัฒนาการสมวัย
KR1 : สร้างความรู้แก่พ่อแม่ผ่าน รร. พ่อแม่ > 80%	KR1 : แจกและสอนการใช้ DSPM แก่แม่และผู้เลี้ยงดู 100%	KR1 : โลหิตจางใน WCC < 5%
KR2 :	KR2 : พ่อแม่/ผู้เลี้ยงดูใช้คู่มือ DSPM ในการเลี้ยงดูเด็ก 70%	KR2 : พ่อแม่/ผู้เลี้ยงดูใช้คู่มือ DSPM ในการเลี้ยงดูเด็ก 70%
KR3 :	KR3 :	KR3 : ตรวจพบเด็กสงสัยล่าช้าในระยะเริ่มต้น

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

ประเด็น ตั้งครรภ์คุณภาพ ลูกเกิดรอด แม่ปลอดภัย สุขภาพกลุ่มวัย (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำพูน, 2563) ระดับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดและโรงพยาบาลทั่วไป

ประเด็น ตั้งครรภ์คุณภาพ ลูกเกิดรอด แม่ปลอดภัย สุขภาพกลุ่มวัย	
O :	ลดการตายมารดาทั้งจาก Direct และ Indirect Cause
KRI :	หญิงตั้งครรภ์ที่พบภาวะเสี่ยงสูงได้รับการวางแผนดูแลรายบุคคล ร้อยละ 100
KR2 :	มีระบบการดูแลหญิงตั้งครรภ์กลุ่มเสี่ยงที่เชื่อมโยงระหว่างสูติกรรมและอายุรกรรม
KR3 :	บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาศักยภาพในการดูแลหญิงตั้งครรภ์กลุ่มเสี่ยงและการดูแลรักษา/ส่งต่อกรณีวิกฤติทางสูติกรรม ร้อยละ 50

หลังจากนั้นถ้อยระดับ (Cascade) OKRs ไปยังหน่วยงานย่อยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

ระดับโรงพยาบาลชุมชน/พช.	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
O : ลดการตายมารดาทั้งจาก Direct และ Indirect Cause	O : ลดการตายมารดาทั้งจาก Direct และ Indirect Cause
KRI : หญิงตั้งครรภ์ที่ได้รับการคัดกรองความเสี่ยง ร้อยละ 100	KRI : หญิงตั้งครรภ์ฝากครรภ์ครั้งแรกอายุครรภ์ก่อน 12 สัปดาห์ มากกว่า ร้อยละ 70
KR2 : หญิงตั้งครรภ์กลุ่มเสี่ยงสูงได้รับการส่งต่อเพื่อดูแลโดยแพทย์เฉพาะทาง ร้อยละ 100	KR2 : ความครอบคลุมหญิงตั้งครรภ์ที่ได้รับการฝากครรภ์คุณภาพครบ 5 ครั้ง มากกว่า ร้อยละ 70
KR3 : หน่วยงานบริการมีแผนการส่งต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านสูติกรรมและกุมารเวชกรรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ(On the job Training) ร้อยละ 50	KR3 : หญิงหลังคลอดได้รับการติดตามเยี่ยมบ้านครบ 3 ครั้งตามเกณฑ์ มากกว่า ร้อยละ 70

การกำกับติดตามประเมินทุกไตรมาส

ทั้งนี้การนำ OKRs มาใช้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านสาธารณสุขทุกหน่วยงาน ต้องมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันทุกระดับและมีการใช้งานอยู่เสมอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักและผลลัพธ์เป้าหมายขององค์กร ความสำคัญอีกประการหนึ่งคือระบบการรายงานผลที่ทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานโดยตรง และเมื่อทุกครั้งเมื่อมีการวัดผลเกิดขึ้นต้องเปิดให้ได้รับฟังข้อคิดเห็นเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่ใช่การลงโทษแต่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานแต่ละงานให้ประสบผลสำเร็จ ที่ส่งผลต่อผู้รับบริการที่จะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ตัวอย่าง OKRs ถ้าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแต่ละฝ่ายทำได้ตามวัตถุประสงค์ของตนเองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกลุ่มงาน ขององค์กรจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มงานและองค์กรได้ดีขึ้น อีกทั้งยังยกระดับคุณภาพการบริการให้สูงขึ้นทั้งนี้ระยะเวลาในการดำเนินการอาจประเมินแต่ละเดือนแต่ละไตรมาสหรือปรับตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานบริการเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในเชิงภูมิศาสตร์และประชากรศาสตร์

5.ประโยชน์ของการนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

5.1 การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมี

ความสัมพันธ์กันทั้งระบบ จากการถ้อยระดับ (Cascade) ผลลัพธ์เป้าหมาย(KRs) ไปสู่กลุ่มงานที่รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติเห็นความเชื่อมโยงกัน

5.2 เกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับและการตั้งผลลัพธ์เป้าหมาย(KRs) มาจากคนหน้างาน

5.3 กระบวนการพัฒนางานของผู้ปฏิบัติงานและเห็นกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละพื้นที่ที่มีความยากง่ายแตกต่างกัน การตั้งผลลัพธ์เป้าหมาย(KRs) ช่วยทำให้คนทำงานได้เห็นขั้นตอนของการพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

5.4 ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาที่กระบวนการทำงาน

6.ข้อจำกัดของการนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข

6.1 การสร้างความเข้าใจสำหรับทุกคนในองค์กร ต้องเริ่มต้นที่การปรับวิธีคิด(Mindset) ให้สอดคล้องต้องกันคือทุกคนต้องพร้อมที่จะดำเนินการไปด้วยกัน จะไม่เห็นการพัฒนาทั้งระบบ

6.2 การตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เป้าหมายเปลี่ยนไปทุกไตรมาส หากวัตถุประสงค์ใดยังไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้ อาจต้องกลับมาทบทวนหาวิธีการใหม่ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

63 การนำOKRsมาใช้ในองค์กร ถูกใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการทำงานขององค์กร ถ้าผู้บริหารเข้าใจคตินำมาใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้โบนัสจะไม่เห็นกระบวนการพัฒนางาน

64 การกำหนดผลลัพธ์เป้าหมายที่มีมากเกินไปหรือน้อยเกินไป หรือตั้งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักที่ตั้งไว้ ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันทบทวนทุกครั้งว่าสามารถตอบวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือมีตัวชี้วัดที่จะสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดในงานนั้นหรือไม่

บทสรุป

การนำOKRsมาใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านสุขภาพ ของกระทรวงสาธารณสุขเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กระทรวงสาธารณสุข 20 ปี (พ.ศ.2559–2579) โดยที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทุกหน่วยของสถานบริการสุขภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการแก้ไขปัญหาสุขภาพของประชาชน อีกทั้งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับ

บริบทของพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันทั้งในเชิงของสภาพภูมิศาสตร์และประชากรศาสตร์ ที่มีความหลากหลายของชาติพันธุ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุข อีกทั้งเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ จะเป็นการยกระดับการดำเนินงานด้านบริการสุขภาพทุกมิติ

กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณนายแพทย์ธงชัย เลิศวิไลรัตนพงศ์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขเขตสุขภาพที่ 1 นายแพทย์ประเสริฐกิจสุวรรณรัตน์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตสุขภาพที่ 1 นายแพทย์ผู้อำนวยการโรงพยาบาลเชิงราชประชานุเคราะห์ ที่ให้โอกาสและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการวิจัยเพื่อประเมินผลรูปแบบการตรวจราชการและนิเทศงาน กรณีปกติ เขตสุขภาพที่ 1 รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาเชิงวิชาการและการดำเนินการวิจัยขอบคุณดร.ธานี กล่อมใจ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี พะเยา ดร.อมวดี อัมพันศิริวัฒน์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี เชียงใหม่ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินงานทุกขั้นตอน

เอกสารอ้างอิง

- 1.ชัยวิชิตเชิธรณะ. เข้มทิศการประเมิน Evaluation Compass. วารสารเทคโนโลยีสุรนารี. ปีที่ 4(2): 67-75, 2553.
- 2.นคต ร่มโพธิ์. การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ. 2557.
- 3.นคต ร่มโพธิ์. พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs. พิมพ์ครั้งที่ 2. อักษรสัมพันธ์(1987). กรุงเทพฯ. 2561.
- 4.ปรมธี วัฒนศิริ. สกพพัฒนกับการพัฒนาประเทศ : จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ. 2559.
- 5.ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. สุวีริยาสาส์น. กรุงเทพฯ. 2543.
- 6.ศิริชัยกาญจนวาตี. “ทฤษฎีการวัด การประเมินกับการตัดสินใจ”ใน ประมวลสาระชุดวิชาวิธีวิทยาการประเมินทาง การศึกษา Educational evaluation methodology. พิมพ์ครั้งที่ 1. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี. 2555.
- 7.สำริง บุญเรืองรัตน์และไชติ เพชรชื่น. “สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา.” ใน 3 ยุคของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับรวมเล่มเฉพาะเรื่อง อันดับที่ 1. พัฒนาศึกษา กรุงเทพฯ. 2543.
- 8.ไชยชัยเลิศวิไลรัตนพงศ์. OKRs. เอกสารการประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจงแผนการตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ 2563 โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท (ศูนย์การค้าเซ็นทรัล) จังหวัดปทุมธานี. วันที่ 25 พฤศจิกายน 2562.
- 9.Daniel L. Stufflebeam. Evaluation Models. San Francisco : Jossey-Bass. 2001.
- 10.Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. Fourth Generation Evaluation USA : SAGE Publications, Inc. 1989.
- 11.พิชิตฤทธิ์จรูญ. หลักการวัดและประเมินผลการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. เฮาส์ ออฟ เติร์มิส. กรุงเทพฯ. 2552.
- 12.ธงชัย เลิศวิไลรัตนพงศ์. OKRs. เอกสารการประชุมเชิงปฏิบัติการชี้แจงแผนการตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ปีงบประมาณ 2563 โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท (ศูนย์การค้าเซ็นทรัล) จังหวัดปทุมธานี. วันที่ 25 พฤศจิกายน 2562