

## บทความวิจัย

# ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs

## Experience of Head Nurses in Administration based on OKRs Concepts

มยุรี เพ็ชรคง<sup>1\*</sup> นงนุช บุญยัง<sup>2</sup> ประภาพร ชุกก่าเหน็ด<sup>3</sup>  
Mayuree Petkong<sup>1\*</sup> Nongnut Boonyoung<sup>2</sup> Prapaporn Chukumnerd<sup>3</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา  
<sup>1</sup>Master Nursing Student, Faculty of Nursing, Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand.

<sup>2</sup>รองศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา  
<sup>2</sup>Associate Professor, Faculty of Nursing, Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand.

<sup>3</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จังหวัดสงขลา  
<sup>3</sup>Assistant Professor, Faculty of Nursing, Prince of Songkla University, Songkhla, Thailand.

\*ผู้รับผิดชอบหลัก: m.petkong@hotmail.com

\*Corresponding author: m.petkong@hotmail.com

Received 1 June 2021 • Revised 1 October 2021 • Accepted 5 November 2021

### บทคัดย่อ

**วัตถุประสงค์:** วิจัยเชิงคุณภาพปรากฏการณ์วิทยาแบบเฮอร์แมนนิติกซ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อบรรยายและอธิบายประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม **วิธีการ:** เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีของ ไตเคิลแมน และ อัลเลน **ผลการวิจัย:** พบว่า การบริหารงานตามแนวคิด OKRs หมายถึง (1) การบริหารงานเป็นแบบมุ่งเป้า (2) มี timeline ที่ชัดเจน (3) เป็นสิ่งที่ท้าทาย (4) ยืดหยุ่น (5) วัดผลได้ วิธีการของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs มี 6 วิธี ได้แก่ (1) ริเริ่มโครงการ/กิจกรรม (2) ระดมสมอง (3) การทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางการทำงานของผู้ตรวจการ (4) เลือกคนที่เหมาะสม (5) ถ่ายทอดความรู้ และ (6) ติดตามประเมินผล ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่ (1) เป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่เข้าใจ (2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างรวดเร็ว (3) หน่วยงานมีหัวหน้ารับรู้เพียงคนเดียว (4) ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPI ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร (5) ไม่ได้รับ feedback จากผู้บริหาร **สรุป:** ผลการศึกษาสามารถเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรพยาบาลเกี่ยวกับการนำเครื่องมือ OKRs มาพัฒนางานด้านการพยาบาล และสามารถใช้เป็นแนวทางแก่ผู้บริหารในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ OKRs ให้กับบุคลากร

**คำสำคัญ:** การบริหารงาน; ประสบการณ์; หัวหน้าหอผู้ป่วย; แนวคิด OKRs

## Abstract

**Objective:** This Hermeneutic phenomenology research aimed to explain the experience of head nurses in the administration based on the OKRs concepts in hospitals under the Ministry of Higher Education, Science, Research and Innovation (MHESI). **Method:** Data collection method were in-depth interviews. Informants were 10 head nurses. Interview data were analyzed using Diekelmann and Allen approach. **Result:** The finding showed that participants described the meaning of OKRs as (1) administration towards goals (2) has a clear time line (3) is a challenge (4) is flexible (5) is measurable. The informants reflected 6 methods of administration based on OKRs concept including (1) Initiating projects/activities (2) Brainstorming (3) Working within relevant guidelines of the nursing supervisor (4) Selecting the right people (5) Transferring knowledge and (6) Following up and evaluating. In addition, the informants reflected 5 barriers of the OKRs concepts administration including (1) It is new and they lack understanding, (2) Rapid policy changing, (3) Only head ward perceived about OKRs, (4) The difference between OKRs and KPI related to the success of the organization, and (5) No feedback gaining from administrator. **Conclusion:** These results could be used in planning for developing nursing staff in order to apply the OKRs tools to improve nursing work and administrators can use research results as a guide for improve the OKRs learning process for their personnel.

**Keywords:** administrations; experience; head nurses; OKRs concepts

## ความสำคัญของปัญหา

Objective and Key Results (OKRs) คือ เครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและการกำหนดตัววัดผลที่ให้อิสระกับองค์กรในการเลือกเรื่องที่สำคัญที่สุดมาดำเนินการให้สำเร็จตามเวลาที่องค์กรกำหนด และการกำหนดระยะเวลาโดยส่วนใหญ่จะกำหนดเป็นรายไตรมาสหรือรายปี OKRs ระดับปฏิบัติการจะต้องมีความสอดคล้องกับ OKRs ในระดับบริหาร<sup>1</sup> ดังนั้น OKRs จึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ตัวอย่างองค์กรที่มีการนำ OKRs มาใช้ในการบริหารงานและประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ กูเกิล (Google) อินเทล (Intel) อเมซอน (Amazon) บีเอ็มดับเบิลยู (BMW) และซัมซุง (Samsung)<sup>2</sup> เป็นต้น ลักษณะขององค์กรที่เหมาะสมที่สุดในการนำ OKRs มาใช้คือ องค์กรที่ต้องการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น และองค์กรที่ต้องการการเติบโตแบบก้าวกระโดด เพราะจะช่วยสร้างผลงานได้มากกว่าเครื่องมืออื่นๆ<sup>3,4</sup> ปัจจุบันเครื่องมือในการบริหารองค์กรมีหลากหลายแบบ เช่น Key Performance Indicator (KPI), Balanced Scorecard (BSC), Management by Objectives (MBO) เป็นต้น<sup>5</sup> ซึ่งแต่ละเครื่องมือจะมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในองค์กรที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน บางองค์กรมีการใช้เครื่องมือในการบริหารร่วมกัน<sup>1</sup> เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่ง OKRs มีความแตกต่างจาก

เครื่องมืออื่นๆ ในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผล ระบบการบริหารโรงพยาบาลบางแห่งเริ่มมีการนำ OKRs มาปรับใช้ตั้งแต่ปี 2560 ควบคู่ไปกับการบริหารในรูปแบบเดิม เนื่องจากการบริหารโรงพยาบาลสมัยใหม่มีการแข่งขันสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว (quick-win) จึงเป็นความจำเป็นของการนำแนวคิด OKRs เข้ามาปรับเพื่อส่งเสริมและการทำนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้นใช้ในการบริหารโรงพยาบาล การบริหารงานแบบ OKRs เป็นการบริหารที่ไม่มีการปิดกั้นความคิดของผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเอง และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>1</sup> ส่วนการวัดผลความสำเร็จขึ้นกับความท้าทายของการตั้งวัตถุประสงค์<sup>1</sup> การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งของผลงานหลักของการปฏิบัติงานประจำยังคงใช้ KPI ประเมินผลงานเช่นเดิม OKRs จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น OKRs เป็นการบูรณาการกระบวนการบริหารเข้ากับการประเมินผล เป็นระบบการบริหารจัดการผลการดำเนินงาน (Performance management system)<sup>6</sup> ในระดับหอผู้ป่วย มีนโยบายในการใช้ OKRs ในการทำโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรู้ทราบความหมายของ OKRs การตั้งเป้าหมายของ OKRs ระยะเวลาในการใช้

และการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และช่วยในการขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ไว้วางไว้ เมื่อมีการปรับปรุงนำ OKRs มาใช้ทั่วทั้งโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แต่ยังไม่มีการศึกษาถึงประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เกิดจากการใช้ OKRs ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องนี้ เพื่อนำมาเตรียมความพร้อมในการปรับใช้ OKRs ในโรงพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพชัดเจนและสนองตอบต่อนโยบายขององค์กร

### คำถามการวิจัย

ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อบรรยายและอธิบายประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs

### รูปแบบการศึกษา

#### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาแบบเฮร์เมเนอติกซ์ (Hermeneutic Phenomenology) ตามแนวคิดของ Heidegger<sup>7</sup> วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีของ Dikelmann and Allen<sup>7</sup> เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ของหัวหน้าหอผู้ป่วย ศึกษาข้อมูลที่เป็นจริง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การทำความเข้าใจเพื่อแปลความหมายของประสบการณ์ที่ได้มาจากการบริหารงานตามแนวคิด OKRs การปฏิบัติจากหน้างานจริง รวมถึงการแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลอื่น เช่น อินเทอร์เน็ต หนังสือ การอบรม เป็นต้น เพื่อมาแปลความและตีความหมายเกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้นให้มีความหมายที่ชัดเจน ทำความเข้าใจบุคคลเพื่อแปลความหมายของประสบการณ์ เชื่อมโยงเหตุการณ์ในอดีตเข้ากับเหตุการณ์ครั้งใหม่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจความหมายของประสบการณ์ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องมีการศึกษารายละเอียดของประสบการณ์เพื่อใช้ในการเชื่อมโยงสถานการณ์ต่างๆ<sup>๑</sup> โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ผลการวิจัยตามความเป็นจริงไม่ใส่ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้สัมภาษณ์

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาแบบเฮร์เมเนอติกซ์ (Hermeneutic Phenomenology) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงปรากฏการณ์วิทยาเกี่ยวกับประสบการณ์ในการดำเนินชีวิตอยู่ในสิ่งแวดล้อม ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมรอบตัวตั้งแต่เกิด ไม่อาจแยกกันได้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์ฉบับที่กพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลระหว่างการสัมภาษณ์ และมีการติดตามประเด็นคำถามหลังการสัมภาษณ์ ก่อนการสัมภาษณ์จริง ผู้วิจัยได้ฝึกการสัมภาษณ์และทดลองสัมภาษณ์จริงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 1 คน สถานที่สัมภาษณ์ตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละคน ใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ 60 นาที ทำการสัมภาษณ์อย่างน้อย 1 ครั้ง ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งอยู่ในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม จำนวนผู้ให้ข้อมูล 10 คน โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (purposive sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด คือ มีประสบการณ์ผ่านการอบรมความรู้เกี่ยวกับ OKRs มาแล้วอย่างน้อย 1 ครั้ง ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยมากกว่า 2 ปี และมีการนำ OKRs มาสู่การปฏิบัติจริงที่หอผู้ป่วย เข้าถึงผู้ให้ข้อมูลโดยการติดต่อขออนุญาตเข้าพบ ซึ่งงรายละเอียดด้วยวาจนัดหมายวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ และโทรศัพท์ยืนยันวัน เวลา และสถานที่ก่อนวันสัมภาษณ์จริง 1 วัน มีมาตรการในการป้องกันเชื้อโรค Covid 19 โดยการล้างมือก่อนเข้าสถานที่ ใส่หน้ากากอนามัยตลอดระยะเวลาการสัมภาษณ์ทั้งผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล มีการเว้นระยะห่าง ผู้ให้ข้อมูลแสดงความยินยอมเข้าร่วมวิจัยแบบลายลักษณ์อักษรบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์ด้วยโทรศัพท์มือถือที่ตั้งรหัสความปลอดภัยและเป็นส่วนตัวไม่ผ่าน application ใดๆ กรณีสัมภาษณ์ไปแล้วแต่ยังมีบางประเด็นที่ไม่ชัดเจนมีการนัดสัมภาษณ์เพิ่มเติมภายหลังโดยแจ้งต่อผู้ให้ข้อมูล เพื่อทำการนัดหมายวัน เวลา สถานที่สัมภาษณ์อีกครั้ง ดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน - 30 พฤศจิกายน 2563

#### จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์สาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามเอกสาร

การรับรองรหัสโครงการ 2020 NSt - Q1 018 รหัสหนังสือรับรอง PSU IRB 2020 - NSt 016 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2563 ผู้วิจัยพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล เลย์แจ้งให้ทราบวัตถุประสงค์วิธีการเก็บข้อมูล ขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลและลงนามเข้าร่วมวิจัย ขออนุญาตผู้ร่วมวิจัยในการบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ ผู้ร่วมวิจัยสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมวิจัยได้ทุกระยะของการทำวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเก็บเป็นความลับ โดยมีการตั้งรหัสความปลอดภัยในอุปกรณ์เก็บข้อมูล และนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ แบบเลือกคำตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ทำงานในโรงพยาบาลปัจจุบัน ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ประสบการณ์เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับ OKRs จำนวนครั้งของการอบรม รูปแบบการอบรม และระยะเวลาในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs

2. แนวคำถามกึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารงานตามแนวคิด OKRs วิธีการของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs และการสะท้อนปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานตามแนวคิด OKRs แนวคำถามกึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ผ่านการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ได้แก่ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการบริหารการพยาบาล อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาการพยาบาลสาธารณสุข และปรับแก้แนวคำถามตามข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปทดลองใช้กับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 1 ราย สถานที่สัมภาษณ์เป็นห้องที่มีความเป็นส่วนตัว ระยะเวลาการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้การเตรียมทักษะและความพร้อมของตนเองก่อนสัมภาษณ์จริงกับผู้ให้ข้อมูลต่อไป

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ด้วยจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีวิเคราะห์ข้อมูลของ Diekelmann and

Allen<sup>7</sup> โดยทำการถอดเทปแบบคำต่อคำ เขียนสรุปข้อความที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตีความ หาความสัมพันธ์ของประเด็นสำคัญ เปรียบเทียบเนื้อหาและค้นหาความสัมพันธ์ของประเด็นที่เกิดขึ้น เมื่อข้อมูลไม่สอดคล้องกัน ทำการศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำเสนอเค้าโครงประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 5 ราย (ร้อยละ 50) ที่สามารถจัดสรรเวลา ช่วยพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของสาระอีกครั้ง

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล และส่วนที่ 2 ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล คือ หัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 10 คน เป็นเพศหญิงทั้งหมด อายุเฉลี่ย 51.2 ปี (SD = 4.41) ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 80) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60 ปริญญาโท ร้อยละ 40 ทุกคนมีระยะเวลาในการทำงานในโรงพยาบาลปัจจุบันมากกว่า 20 ปี ผู้ให้ข้อมูลครึ่งหนึ่งมีระยะเวลาในการทำงานในหอผู้ป่วยปัจจุบันมากกว่า 20 ปี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งหัวหน้า 6-10 ปี (ร้อยละ 70) (M = 7.4, SD = 1.89) นอกจากนี้ยังมีประสบการณ์บริหารงานตามแนวคิด OKRs ในหอผู้ป่วยตนเองมาแล้วเป็นระยะเวลา 2 ปี

#### ส่วนที่ 2 ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ใน 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความหมายของประสบการณ์ในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs 2) วิธีการบริหารงานตามแนวคิด OKRs 3) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ดังรายละเอียด

#### 1. ความหมายของประสบการณ์ในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสบการณ์ในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ใน 5 ลักษณะ ได้แก่

##### 1) การบริหารงานเป็นแบบมุ่งเป้า

การบริหารงานตามแนวคิด OKRs เป็นการบริหารงานแบบมุ่งเป้า ช่วยให้การดำเนินงานไม่สะเปะสะปะ เป็นไปในทิศทางเดียวกันมากขึ้น มีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการคิดหาวิธีการในการไปถึงเป้าหมายนั้นๆ จากการสัมภาษณ์

พบว่า การบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามแนวคิด OKRs ช่วยให้การดำเนินงานไม่สะเปะสะปะ สามารถตอบโจทย์ได้ตรงกับความต้องการขององค์กร สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะมากขึ้น ดังตัวอย่างคำพูด

“การทำ OKRs เท่าที่ผ่านมามีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ เช่น คณะเล่นเรื่องอะไรเราก็ทำไปตามนั้น เพื่อเป็นการผลักไปทีเดียวไม่สะเปะสะปะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“การทำ OKRs ในครั้งแรก ตอนนั้นคณะก็เรียกประชุมหัวหน้างาน ด้วยเรื่องที่ทำโครงการสะเปะสะปะไม่ได้ตอบโจทย์องค์กร คณะจึงให้รองฝ่ายการศึกษากำหนดให้หัวหน้างานทำงานในรัศมีเดียวกันทั้งโรงพยาบาลเพื่อตอบโจทย์องค์กร ซึ่งพี่ก็คิดว่าดี เราได้รู้เลยว่าจะไปแนวไหน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“OKRs ของปีที่แล้วเราก็ช่วยกันคิดในกลุ่มผู้ตรวจการเดียวกัน โซน med เหมือนกัน ว่าจะเอาเรื่องอะไรมาทำ OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs หลักของโรงพยาบาลเพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

## 2) มี timeline ที่ชัดเจน

ผู้ให้ข้อมูลมองว่า OKRs มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน ประเมินผลใช้ระยะเวลาสั้นและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการหลังการประเมินผลได้ เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังตัวอย่างคำพูด

“คณะให้บริหารงานโดยใช้ OKRs ซึ่งกำหนดการรายงานผลทุก 3 เดือน พอถึงเวลาจะรายงานผลมันจะไปตามนั้น” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“คณะแพทย์ดูในส่วนที่ต้องดูว่าเราต้องทำอะไรบ้าง พอผ่านคณะให้เรามีการรายงานทุก 3 เดือน ให้เค้าดูตามนั้น ซึ่งมันตรงเป้ามีย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“ถ้าเป็นผู้บริหารนะ การกำกับติดตาม ถ้าเราไม่กำกับติดตามเค้าก็จะเรื่อย ๆ และการกำกับติดตามมันต้องมีการตกลงกันก่อนนะ เช่น บอกระยะเวลาที่ชัดเจน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

## 3) เป็นสิ่งท้าทาย

การทำงานโดยใช้แนวคิด OKRs เป็นสิ่งท้าทาย

ความสามารถในการทำงาน เนื่องจากต้องมีการพัฒนารูปแบบในการทำงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ด้วยตัวของปฏิบัติอย่างอิสระ ซึ่งแตกต่างจากการทำงานในแบบเดิมที่มีการกำหนดกรอบวิธีการทำงานให้ปฏิบัติตาม จากการสัมภาษณ์ ค้นพบว่า การทำงานโดยใช้แนวคิด OKRs ต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายกับความสามารถของผู้ปฏิบัติ ทำในระยะเวลาสั้นๆ และพยายามเรียนรู้หาวิธีการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังตัวอย่างคำพูด

“บอกว่าเราจะทำอันนี้ มันทำเหมือน KPI ที่เขาทำอยู่นั้นแหละเพียงแต่เราปรับมาเป็น OKRs เนี่ย ก็อาจจะต้องมุ่งเน้นไปเลยว่าทำในระยะสั้น ให้มีเป้าหมายที่ท้าทายหน่อย พี่ก็ต้องพยายามเพื่อให้ได้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“พี่มองว่าการทำ OKRs เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ พี่นะ เพราะเรายังไม่เข้าใจว่ามันคืออะไร เราต้องพยายามทำให้ได้ พยายามเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เรายังไม่เคยได้ทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10)

## 4) ยืดหยุ่น

OKRs เป็นแนวคิดในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการได้ทุกระยะของการทำ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนการทำ OKRs ว่าสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงานได้เป็นระยะ เป็นการมุ่งเป้าในระยะสั้นๆ เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ดังตัวอย่างคำพูด

“OKRs ไม่ได้กำหนดว่าคุณต้องทำแบบนี้ๆ คุณไปกำหนดเอาเองเพื่อให้ถึงเป้า ตรงนี้อาจจะเป็นความต่างกัน คือ เราจะเห็นว่าการใช้ OKRs มันจะ happy กว่าการใช้ KPI ที่มีกรอบที่ค่อนข้างกระชับนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

“เราจะมุ่งเป้าในระยะสั้นๆ อาจจะมีการเปลี่ยน 3 เดือน 6 เดือน ไม่ได้ว่าจะทดลองทำไปก่อนแล้วค่อยปรับเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่เราตั้งไว้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

## 5) วัดผลได้

การวัดผลผู้ให้ข้อมูลรายงานผลลัพธ์ทุกไตรมาส โดยดูจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ ซึ่ง

การประเมินผลลัพธ์จากการมีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมการพยาบาลหรือวัดจากความสำเร็จในการทำโครงการ ดังตัวอย่างคำพูด

“ก็จะดูผลจากสิ่งที่เราทำลงไป เช่น เราทำเรื่องยา จะมี incident ก็เรื่อง มีความผิดพลาดเกิดขึ้นเท่าไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“การติดตามควบคุมกำกับยอมรับว่ายังไม่ได้เข้มข้น แต่ก็ทำตามทุกไตรมาส พอ 3 เดือนที่ก็จะตามว่า โครงการนี้ให้รายงานเข้ามาว่าถึงไหน ดูจากความก้าวหน้าโครงการที่เขียนไว้ในข้อตกลงภาระงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

**2. วิธีการของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs** พบว่า วิธีการที่ผู้ให้ข้อมูลใช้ในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs สามารถสะท้อนออกมาเป็น 6 วิธี ได้แก่ 1) ริเริ่มโครงการ/กิจกรรม 2) ระดมสมอง 3) เลียนแบบ 4) เลือกคนที่เหมาะสม 5) ถ่ายทอดความรู้ 6) ติดตามประเมินผล ดังนี้

**1) ริเริ่มโครงการ/กิจกรรม**

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลแนวทางในการดำเนินการเกี่ยวกับ OKRs มีการใช้วิธีการทำ OKRs โดยการนำร่องในหัวหน้า เพื่อให้หัวหน้าเกิดการเรียนรู้ที่ชัดเจนก่อนการนำมาใช้จริงทั้งหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ รวมถึงเรียนรู้กระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการ ดังตัวอย่างคำพูด

“พอได้รับนโยบายมา Head ก็ลงมือเขียนส่งก่อนเลย เอามา deploy ให้น้องในวันประชุมวอร์ดกับรอง Head พี่ก็จะมาคอยนอกรอบ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“คณะเขาต้องการให้เราใช้ OKRs ในการมาทำเป็นโครงการหลักที่นำร่องในหัวหน้างาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“Head ต้องเป็นคนคิดโครงการอะไรมาก่อน วางแนวทางของเรื่องและ process มีอะไรบ้าง ก่อนที่จะมอบหมายให้น้องในวอร์ดทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

**2) ระดมสมอง**

ผู้ให้ข้อมูลกล่าวถึงกระบวนการบริหารหน่วยงานตามแนวคิด OKRs โดยการนำวิธีการระดมความคิดเพื่อสร้างความเข้าใจ และร่วมกันหาหัวข้อในการทำ OKRs ใน

หรือผู้ช่วย ดังตัวอย่างคำพูด

“เริ่มด้วยการ brainstorming ถามน้องๆ ก่อนมาคุยกับน้องๆ สร้างความเข้าใจ เราก็มาร่วม OKRs ของเราเองให้ตอบโจทย์ทั้งของฝ่ายการและของคณะแพทย์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“การจะเลือกเรื่องทำ OKRs เราก็จะใช้วิธีการระดมสมองกันก่อน ว่าปัญหาคืออะไร จะแก้ไขอย่างไร เช่น คนไข้เราประเภทไหนที่มีปัญหามากที่สุด เราก็เอาส่วนนั้นมาทำก่อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“มีการคุยปรึกษากับน้องๆ ในวันประชุมวอร์ดว่าเรามี OKRs เข้ามาใช้ในการทำโครงการ ซึ่งเป็นนโยบายของคณะแพทย์ ให้เราเลือกเรื่องที่จะทำโครงการให้สอดคล้องตามนโยบายของคณะด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

**3) การทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางการทำงานของผู้ตรวจการ**

ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนวิธีการทำ OKRs ให้สามารถดำเนินการตรงตามเป้าหมายว่า มีการทำงานที่สอดคล้องกับการทำงานของผู้ตรวจการพยาบาล และได้นำวิธีการนี้มาใช้กับผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย เพื่อให้ง่ายและใช้เวลาเรียนรู้ที่รวดเร็ว ดังตัวอย่างคำพูด

“พี่ก็เลียนแบบการเขียนมาจากผู้ตรวจการเลย จะได้ไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทางลัดในการเรียนรู้ว่า OKRs มีวิธีการทำอะไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8)

“ทุกคนต้องมีเป็นโครงการพัฒนางานแบบ OKRs คือพี่จะทำเป็น one-page แม่แบบไว้ให้เลยทุกคนก็จะเข้าไปลงข้อมูลตาม one-page เลย รูปแบบการเขียนจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน ง่ายต่อการติดตาม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

**4) เลือกคนที่เหมาะสม**

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีวิธีการเลือกคนปฏิบัติงานโดยดูจากความสนใจในการที่จะพัฒนางาน และมีความคิดสร้างสรรค์ในการดูแลการดำเนินการเกี่ยวกับ OKRs ดังตัวอย่างคำพูด

“เลือกคนที่หน่วยก้าน ดูที่เค้ามีไฟ ต้องมี creative thinking บ้าง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1)

“เลือกคนที่มีความสนใจการพัฒนางานด้วย เพราะฉะนั้นเค้าต้องมีการสนใจการทำโครงการพัฒนางาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

### 5) ถ่ายทอดความรู้

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลถึงวิธีการถ่ายทอดความรู้จากหัวหน้าหอผู้ป่วยสู่ผู้ปฏิบัติงาน พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้กระบวนการถ่ายทอดความรู้/สาระที่เกี่ยวกับ OKRs ภายในหอผู้ป่วยด้วยวิธีการที่หลากหลาย ดังตัวอย่างคำพูด

“มันก็เหมือนขั้นตอนโดยปกติทั่วไป การวางแผน ได้ข้อมูล หาปัญหา มีปัญหาอะไร ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติ การประเมินผล ทำเหมือนวงจรคุณภาพโดยทั่วไป PDCA” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“แจกเอกสารให้เค้าไปอ่าน เค้าก็ไม่ค่อยเข้าใจหรอก จะมาเข้าใจก็เมื่อเราอธิบายมากกว่า หมายถึงว่าเวลาประชุมพี่ก็จะอธิบายไป” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ก็เอาเข้าที่ประชุม และเอาติดบอร์ดไว้ให้เห็นเป็นรูปธรรมนะ บางที่เราพูดชื่อสตั๊ย มันก็นึกไม่ออกนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

### 6) ติดตามประเมินผล

ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนเกี่ยวกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยจัดให้มี Morning brief โดยมีสมาชิกเวรเช้าและเวรดึกมีการกำกับติดตามให้ได้ผลลัพธ์การปฏิบัติงานตาม OKRs โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และหัวหน้าหอผู้ป่วยรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมของ OKRs ดังตัวอย่างคำพูด

“ประชุม เวลาเช้าๆ ก็มาคุยกันแต่มันก็ได้ครบนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

“ก็ให้ผู้ปฏิบัติงานรายงานเราจะมีการติดตาม ประชุมบอร์ดทุก 2 เดือน จริงๆ เราประชุมทุกเดือน แต่ว่า 2 เดือนให้ผู้ปฏิบัติงานแจ้งรายงานความก้าวหน้าของโครงการเค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6)

3. ปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs พบว่าผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนออกมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ 1) เป็นสิ่งใหม่ 2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างรวดเร็ว 3) หน่วยงานมีหัวหน้ารับรู้เพียงคนเดียว 4) ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPI 5) ไม่ได้รับ feedback ดังนี้

#### 1) เป็นสิ่งใหม่ ที่ยังไม่เข้าใจ

การทำ OKRs เป็นสิ่งใหม่ที่นำมาใช้ในการบริหารโรงพยาบาล แม้ว่าจะมีการอบรมให้กับหัวหน้า

แต่ยังไม่สามารถเกิดความเข้าใจหลักการของการทำ OKRs และสามารถถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ง่าย ขาดความเชื่อมโยงในการทำงาน ซึ่งความไม่ชัดเจนทำให้กระบวนการ ขั้นตอนในการดำเนินงานอาจผิดเพี้ยนไป ดังตัวอย่างคำพูด

“ที่ที่มีการคุยให้ห้องฟังอย่างที่บอก OKRs คืออะไร ต้องมีการอธิบายให้ห้องฟัง ห้องไม่เข้าใจเพราะเป็นเรื่องใหม่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“อบรมมาแล้วก็ต้องมาหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตว่ามันคืออะไร อบรมมาไม่ค่อยเข้าใจ เพราะว่ามันเป็นสิ่งใหม่ แหล่งของข้อมูลที่พอหาได้จากอินเทอร์เน็ต” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“พอเอาของใหม่มาที่รู้สึกว่าจะไรนี่ เพราะเราตั้งกำแพงแต่ก็ตั้งแบบเดียว แล้วก็ทำไปเถอะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7)

“พี่ว่าการทำงานคุณภาพคงไม่มีผลเสีย เพียงแต่ว่าปัญหาอุปสรรค เรื่องความรู้ความเข้าใจเราก็ไม่มั่นใจว่าเรารู้ดีแค่ไหน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“เมื่อนำ OKRs มาปฏิบัติจริงก็ทำพอไปได้ ตามที่คณะให้ทำ มีการศึกษาเองบ้าง ก็พอเข้าใจ แต่ในส่วนลึกๆ ก็ยังไม่เข้าใจ OKRs คืออะไร” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

#### 2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างรวดเร็ว

ผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนการทำ OKRs มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องเปลี่ยนเรื่องที่ทำทุกปี โดยที่เรื่องเดิมยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ดังตัวอย่างคำพูด

“ค่อนข้างที่จะยุ่งยากใจที่จะทำ เพราะมันไม่ใช่เรื่องง่าย โครงการใหม่มาเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพ และมันก็เปลี่ยนทุกปีเลยนะ ทำได้หรือไม่ได้ก็ต้องเปลี่ยน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

“ปีแรกทำ OKRs 2 เรื่อง ยากกับการระบุตัวทาร์ก พอปีถัดมาก็เปลี่ยน อันแกยังไม่ทันสรุปเลย เปลี่ยนมาทำเรื่องสมรรถนะ คณะแพทย์มี theme เรื่องอะไรก็มา deploy ให้เราทำ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

#### 3) หน่วยงานมีหัวหน้ารับรู้เพียงคนเดียว

การจัดอบรมเกี่ยวกับ OKRs มีการให้เฉพาะหัวหน้างานเท่านั้นที่มีโอกาสเข้าร่วมและเรียนรู้ ซึ่งบางครั้งหัวหน้าไม่สามารถรับรู้และเข้าใจได้ทั้งหมด เมื่อมาสื่อสารกับ

ผู้ปฏิบัติงานอาจทำได้ไม่ครอบคลุม และการสื่อสารอาจจะไม่ครบถ้วน ดังตัวอย่างคำพูด

“พี่อยากได้ คือ การที่รุ่นน้องเข้าไปอบรมด้วยจะได้เป็นการสื่อสารทางตรงเลย อย่างน้อยก็เป็นการเพิ่มความรู้อ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3)

“ระดับกลางๆ ล่างๆ เหมือนน้องปฏิบัติภารกิจน่าจะรู้หรือว่ากลุ่ม key person ต้องได้มีการรับรู้แนวคิดด้วย ซึ่งบางที head ลงอย่างเดียวมันไม่ได้ผล บางทีไปอบรมคนเดียวอาจจะได้มาแค่ 6 จาก 10 ไปคนเดียวอาจรับมาได้ไม่หมด นี่ถือเป็นอุปสรรค” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5)

#### 4) ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPI ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPI เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานคุ้นชินกับการใช้ KPI มานาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายมาใช้ OKRs ในการบริหารงาน จึงต้องปรับตนเองให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างคำพูด

“OKRs เหมาะสำหรับคนที่พร้อมที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด และ innovation ได้ด้วยนะ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2)

#### 5) ไม่ได้รับ feedback จากผู้บริหาร

ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนเกี่ยวกับการความต้องการ การ feedback การทำงาน เพื่อจะได้รับทราบข้อผิดพลาดและนำมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรให้มากขึ้น ดังตัวอย่างคำพูด

“เวลาคณะแพทย์ implement จะพูดกว้างๆ เมื่อเราคิดและรายงานผลไปก็แค่นั้นไม่มี feedback กลับมาว่าตัวนี้เขียนไม่ถูกนะที่ถูกต้องเขียนอย่างไร มีใครที่แม่นในเรื่องนี้ ถ้าให้คณะมาช่วยมองและ feedback น่าจะดีกว่านี้” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4)

“เมื่อเรารายงานผลให้กับคณะแพทย์ไปแล้ว คณะไม่ feedback กลับมาเลยว่าสิ่งที่เราทำไปถูกหรือไม่ถูก เราเลยไม่รู้ว่าสิ่งที่เราทำถูกต้องจริงๆ หรือเปล่า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9)

### การอภิปรายผลการวิจัย

1. ความหมายของประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs จากการศึกษาในครั้งนี้

ผู้ให้ข้อมูลได้ให้ความหมายของประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกันว่าเป็นการบริหารงานแบบมุ่งเป้า การตั้งเป้าหมายต้องมีการคำนึงถึงเป้าหมายของ OKRs ในระดับที่สูงกว่าเราเสมอ<sup>9</sup> และมีความสอดคล้อง (alignment) กับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล<sup>10</sup> มีการถ่ายทอดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับภายในองค์กรอย่างชัดเจน ทุกตำแหน่งต้องรู้ว่าตนเองต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในจุดเดียวกัน มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน<sup>9</sup> โดยระยะเวลาในการทำ OKRs ในหน่วยงานส่วนใหญ่จะทำ OKRs รายปีหรือรายไตรมาสเท่านั้น<sup>11</sup> เนื่องจากนโยบายจากคณะแพทย์จะมีการเปลี่ยนเรื่องในการทำ OKRs ทุกปีเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป<sup>10</sup> เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว<sup>1</sup> มีการคิดหาวิธีการบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ตามแต่ละบริบทของหน่วยงานที่แตกต่างกัน ซึ่งตรงกับงานวิจัยที่พบว่า การตั้งเป้าหมายด้วย OKRs ช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างแรงจูงใจแบบมีอิสระได้มากกว่าการตั้งเป้าหมายแบบเดิม<sup>12</sup> และนำ OKRs เข้ามาขับเคลื่อนการบริหารงานเป็นความท้าทายที่ต้องทำให้เกิดผลสำเร็จ แต่หากมีปัจจัยเข้ามาแทรกหรือเหตุการณ์เข้ามากระทบและคาดว่าผลกระทบนั้นจะส่งผลต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นการทำ OKRs จะมีความยืดหยุ่น<sup>11</sup> สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายตามที่ต้องการ การวัดผลการทำงาน OKRs มีการวัดผลลัพธ์ทุกไตรมาส ผลลัพธ์จะรายงานเป็นตัวเลข

2. วิธีการของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ในระยะแรกของการทำ OKRs หัวหน้าหอผู้ป่วยจะต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดของ OKRs ก่อนการนำมาใช้จริงทั้งหน่วยงาน<sup>9</sup> ให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ รวมถึงเรียนรู้กระบวนการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินการและจากประสบการณ์การทำงานในหอผู้ป่วย (ร้อยละ 50) มากกว่า 20 ปี คณะแพทย์ได้กำหนดทิศทางมาให้หัวหน้าหอผู้ป่วยทำโครงการเกี่ยวกับเรื่องที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อตอบโจทย์ SO ของโรงพยาบาลในปีนั้นๆ โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยมีการระดมความคิดกับบุคลากรภายในหอผู้ป่วยเพื่อคิดโครงการหรืองานที่จะทำ OKRs รายไตรมาสหรือรายปี<sup>9</sup> ให้สอดคล้องกับบริบทของหอผู้ป่วยและตอบโจทย์ความต้องการของคณะแพทย์

หัวหน้าหอผู้ป่วยมีการทำงานที่สอดคล้องกับแนวทางการทำงานของผู้ตรวจการพยาบาล ที่ครอบคลุม



การเขียนรายงาน การดำเนินโครงการ/กิจกรรม และได้นำวิธีการนี้มาใช้กับผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วย เพื่อให้ง่ายและใช้เวลาเรียนรู้ที่รวดเร็ว จากนั้นจึงมีการเลือกคนที่จะรับผิดชอบ OKRs เรื่องนั้นๆ โดยเลือกจากความรับผิดชอบเดิมที่ท้ออยู่แล้วเพื่อต่อยอดงาน เลือจากมีความสนใจเรื่องที่ตรงกับ OKRs หรือเลือกจากบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีไฟพร้อมสำหรับการทำงาน ตามความเห็นเหมาะสมของหัวหน้าในแต่ละหอผู้ป่วย เป็นต้น

นอกจากนี้ คณะแพทย์มีการส่งเสริมการเรียนรู้เรื่อง OKRs ก่อนการนำลงสู่การปฏิบัติงานจริงให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคนผ่านทางกรอบม จากข้อมูลการศึกษากลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 100 และมีการแจกหนังสือเกี่ยวกับ OKRs เพื่อเป็นการเสริมความเข้าใจให้กับหัวหน้าหอผู้ป่วยทุกคน ได้อ่านศึกษาทำความเข้าใจ นอกเหนือจากการเข้าร่วมอบรมการเรียนรู้จัดเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ<sup>11</sup> และกระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่หัวหน้าได้อบรมมาให้กับผู้ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยเป็นบทบาทที่สำคัญของหัวหน้า เป็นการช่วยบุคลากรในหอผู้ป่วยได้เรียนรู้ OKRs เพื่อค้นหาว่าบุคลากรกำลังเรียนรู้และพยายามที่จะทำอะไร เป็นการช่วยบุคลากรให้มีการสร้างผลงานในอนาคต ให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล<sup>11</sup> วิธีการถ่ายทอดความรู้จะมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางครั้งเป็นการสอนในหน่วยงานเมื่อปฏิบัติจริงว่ามีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างไร ร่วมกันหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข บุคลากรได้รับการ feedback ทันที ทำให้เห็นภาพความก้าวหน้าในงานได้ชัดเจนและมีความโปร่งใส มีการประชุมวอร์คเพื่อแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับการทำ OKRs ซึ่งจะเห็นได้จากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่จะเลือกใช้วิธีนี้เป็นวิธีการที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกัน หัวหน้ามีการนำวงจรคุณภาพ PDCA เข้ามาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากร และร่วมกันคิดวิเคราะห์เรื่องที่จะทำ OKRs ภายในหน่วยงาน เมื่อมีการประชุมวอร์คเรียบร้อยแล้ว จะมีการนำความรู้ติดบอร์ดเพื่อให้ทุกคนได้อ่าน และมีการทำ one page ไว้ในหน้าจอคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นแนวทางในการเขียนงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน

การติดตามผลการทำ OKRs ในหน่วยงานระหว่างไตรมาส มีการกำหนดระบบการติดตามผลความคืบหน้าเป็นระยะตามความเหมาะสม จากผู้ให้ข้อมูลมีการนัดประชุมช่วงเช้าก่อนการทำงาน เป็นการเล่าถึง OKRs โดยใช้เวลานั้นๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นความก้าวหน้า เพื่อช่วยเหลือแก้ไขปัญหาแต่เนิ่นๆ<sup>1</sup> และมีการติดตามรายไตรมาสเมื่อพบว่า

ผลการปฏิบัติงานมีแนวโน้มไม่สำเร็จหรือบางเรื่องไม่เป็นไปตามที่คิดไว้ หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานสามารถขยายระยะเวลาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้<sup>10</sup> การกำหนดระยะเวลาการติดตามผลงานมีการตกลงกันเป็นที่แน่ชัดในหน่วยงานว่าจะมีระยะเวลาในการติดตาม ในหน่วยงานมีการตกลงกันระหว่างการทำ OKRs หัวหน้ามีการรับฟังผู้ปฏิบัติงานให้สะท้อนถึงความคิดเห็น ความรู้สึกต่างๆ หลังจากที่มีอุปบัติจริง เพื่อให้คำปรึกษาและคำแนะนำเพิ่มเติม<sup>9</sup> และเป็นการประเมินความก้าวหน้า<sup>11</sup>

3. ปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ถือได้ว่า OKRs เป็นเครื่องมือบริหารที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารโรงพยาบาลช่วงแรกๆ เป็นสิ่งใหม่และยังไม่แพร่หลายมากนัก แต่จากการศึกษารายงานพบว่า OKRs สามารถตั้งเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลลัพธ์ด้านสุขภาพด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ลดการกลับมารักษาซ้ำในโรงพยาบาลได้<sup>13</sup> แม้ว่าจะมีองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งนำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จอย่างก้าวกระโดดก็ตาม แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตของการทำธุรกิจ ดังนั้น การทำ OKRs จึงถือได้ว่ามีความท้าทายมากสำหรับผู้บริหารโรงพยาบาล โดยระยะแรกจากข้อมูลการศึกษากลุ่มตัวอย่าง หัวหน้าหอผู้ป่วยทุกรายผ่านการอบรม OKRs มีประสบการณ์ในการเรียนรู้จากกรอบของ QA มาก่อนและมีอายุการทำงานในคณะแพทย์เฉลี่ย 28.6 ปี ทำให้การปรับตัวในการเรียนรู้เรื่อง OKRs ไม่ยาก แต่เพราะเป็นเรื่องใหม่จึงอาจจะยังไม่ค่อยเข้าใจ

นโยบายของคณะแพทย์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องเปลี่ยนเรื่องที่ทำ OKRs ทุกปี โดยที่บางครั้งเรื่องเดิมยังไม่เสร็จสมบูรณ์ จากข้อมูลผู้ปฏิบัติค่อนข้างที่จะยุ่งยากใจที่จะทำเพราะไม่ใช่เรื่องง่าย หัวหน้ายังไม่สามารถเกิดความเข้าใจหลักการของการทำ OKRs ได้อย่างดี ซึ่งตรงกับงานวิจัยที่พบว่าอุปสรรคสำคัญ คือ การขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย การรวบรวมตัวชี้วัด ทำให้ไม่สามารถนำ OKRs มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารโครงการเป็นอย่างดี<sup>11</sup> เมื่อทำโครงการ/กิจกรรมไม่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้อย่างชัดเจน เป็นเพียงการบอกกล่าวสั้นๆ เพื่อขับเคลื่อนการทำงานเท่านั้น เพราะการกำหนด OKRs ระดับบุคลากรยังเป็นเรื่องใหม่และยากสำหรับบุคลากร<sup>10</sup> เนื่องจากคณะแพทย์มีการบริหารงานโดยใช้แนวคิด OKRs เป็นระยะเวลา

2 ปี และเมื่อย้อนกลับไปดูการจัดอบรมเกี่ยวกับ OKRs มีการให้เฉพาะหัวหน้างานเท่านั้นที่มีโอกาสเข้าร่วมและเรียนรู้ ซึ่งบางครั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่สามารถรับรู้และเข้าใจได้ทั้งหมด เมื่อมาสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานอาจทำได้ไม่ครอบคลุม และการสื่อสารอาจจะไม่ครบถ้วน

นอกจากนี้ความแตกต่างเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรระหว่าง OKRs กับ KPI ที่มีการใช้เป็นเครื่องมือการบริหารเดิม ก็ทำให้เกิดปัญหาตามมาเช่นกัน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานคุ้นชินกับการใช้ KPI มานาน ซึ่งตรงกับงานวิจัยที่พบว่าพนักงานไทยคุ้นเคยกับการทำงานโดยใช้ KPI มากกว่า OKRs<sup>14</sup> เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายมาใช้ OKRs ในการบริหารงาน จึงต้องปรับตนเองให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ OKRs ใหม่ การต้องเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ทำให้หัวหน้าหอผู้ป่วยบางท่านเกิดความรู้สึกต่อต้าน แต่ก็ยังเป็นเพียงช่วงแรกเท่านั้น หลังจากได้ลงมือปฏิบัติได้ระยะหนึ่ง เกิดการยอมรับ หลังจากการทำ OKRs ในคณะแพทย์ 2 ปี ได้เห็นประเด็นเกี่ยวกับการความต้องการการ feedback จากผู้บริหารเรื่องการทำงาน เพื่อจะได้รับทราบข้อผิดพลาดและนำมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ หรือปรับปรุงเพื่อให้ตรงกับความต้องการขององค์กรให้มากขึ้น

**ข้อจำกัดของการศึกษา**

การศึกษานี้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยที่ได้รับการอบรม OKRs เท่านั้น อาจต้องขยายผลการศึกษาในกลุ่มหัวหน้าหอผู้ป่วยท่านอื่น เพื่อสามารถอ้างอิงเป็นภาพรวมต่อไปได้ รวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยที่เพิ่งรับการแต่งตั้งใหม่

**สรุป**

ผลการวิจัยสะท้อนประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ใน 3 ลักษณะได้แก่

1) การให้ความหมายของประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ผู้ให้ข้อมูลอธิบายว่าเป็นการบริหารงานแบบมุ่งเป้าและมีความสอดคล้อง (alignment) กับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงพยาบาล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในจุดเดียวกัน มีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเป็นรายปีหรือรายไตรมาส การนำ OKRs เข้ามาขับเคลื่อนการบริหารงานเป็นความท้าทายใหม่ที่ต้องทำให้เกิดผลสำเร็จ แต่หากมีปัจจัยเข้ามากระทบและคาดว่าผลกระทบนั้นจะส่งผลต่อ

ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น การทำ OKRs มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายตามที่ต้องการ และการวัดผลการทำ OKRs มีการวัดผลลัพธ์ทุกไตรมาส ผลลัพธ์จะรายงานเป็นตัวเลขเท่านั้น

2) วิธีการของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs โดยหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้คิดริเริ่มโครงการขึ้นมาทำร่วมกันในหน่วยงาน กำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ มีการระดมความคิดภายในหน่วยงานว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งการทำงานจะสอดคล้องกับแนวทางการทำงานของผู้ตรวจการเพื่อให้การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาร่วมในการดำเนินโครงการ และหัวหน้าหอผู้ป่วยจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ร่วมทำโครงการ จากนั้นมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอีกครั้ง

3) ปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ซึ่งหัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่เข้าใจหลักการของการทำ OKRs ได้ทั้งหมด เมื่อมาสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงานอาจทำได้ไม่ครอบคลุม รวมถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานโดยใช้ OKRs กับ KPI ที่มีความแตกต่างกันในขั้นตอนของการดำเนินการ นอกจากนี้หัวหน้าหอผู้ป่วยยังต้องการ feedback จากผู้บริหารเรื่องการทำงาน เพื่อจะได้รับทราบข้อผิดพลาดและนำมาแก้ไขปรับปรุงการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

**ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้**

1. ด้านการบริหารการพยาบาล เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการนำเครื่องมือคุณภาพ OKRs มาพัฒนางานด้านการพยาบาลเพื่อตอบโจทย์กลยุทธ์ของการบริการด้านสาธารณสุข
2. จากข้อมูลที่ได้ พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยยังไม่ตกผลึกหรือเข้าใจแจ่มแจ้งเกี่ยวกับ OKRs จากผลการวิเคราะห์เชิงลึก ดังนั้นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องร่วมกันหาแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของหัวหน้าหอผู้ป่วยให้มีความเข้าใจ มีการทบทวนความเข้าใจและให้ความรู้เป็นระยะตลอดถึงการ feedback เอกสารรายงานที่หัวหน้านำส่งข้อมูลเพื่อให้หัวหน้าหอผู้ป่วยเข้าใจวิธีการทำงานที่มากขึ้น
3. ด้านการปฏิบัติการพยาบาล จากข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล พบว่าการถ่ายทอดความรู้เรื่อง OKRs ผู้ปฏิบัติงานยังต้องมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจากประเด็นที่สังเคราะห์ในเรื่องของ Evidence based ที่พบว่า มีหัวหน้ารู้เรื่องเพียงคนเดียวในหอผู้ป่วย

จึงควรขยายจำนวนให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นมีความรู้เกี่ยวกับ OKRs เพื่อสามารถนำมาสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

4. ด้านการวิจัย จากลักษณะการบริหารงานภายใต้แนวคิด OKRs ที่พบว่าหัวหน้าเป็นผู้รู้เรื่องนี้คนเดียวและดำเนินการหลัก จึงควรทำวิจัยเรื่องการพัฒนาระบบการสื่อสารการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร

#### การมีส่วนร่วมในการเขียนบทความ

บทความวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีส่วนร่วมในการเขียนบทความวิจัยทั้งหมดตั้งแต่การตั้งคำถาม การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย การออกแบบและการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการอภิปรายผล

#### การมีผลประโยชน์ทับซ้อน

ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

#### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ ขอขอบคุณคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในการสนับสนุนทุนการศึกษา และขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน

#### เอกสารอ้างอิง

1. Rompho N. Develop organization and life with OKRs concept. 2nd edi. Bangkok: NP Intelligence; 2018. Thai.
2. Decharin P. OKR or KPI? [Internet]. Bangkok: Bangkokbiznews; 2018 [cited 2021 Feb 20]. Available from: <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645090>.
3. Jirawasong K, Tanguthaisuk D, Namrubporn T, et al. Measure what matters. Bangkok: Se-Education Public Company; 2019. Thai.
4. Puwittayaphan A. Objectives and key results (OKRs) performance management tools that get “heart” and “job”. Bangkok: HR Center; 2019. Thai.
5. Puwittayaphan A. Example of OKRs. Bangkok: HR Center; 2019. Thai.
6. Yodmanee P. The appraisal of organizational performance: Theoretical concept into practice. AI-Hikmah Journal. 2017; 7(14): 141-9. Thai.
7. Plodpluang U. Data analysis in phenomenology studies. NJPH. 2013; 23(2): 1-10. Thai.
8. Thongdam R. Thai Muslim nurses's experiences of caring for dying patients who died peacefully [master's thesis]. [Songkhla]: Prince of Songkla University; 2015. 92 p.

9. Saentong N. Performance management system application guide with the concept of OKRs. Bangkok: Se-Education Public company; 2019. Thai.
10. Pratumswan K. Application of “objectives and key results (OKRs)” of health promotion project. Ramkhamhaeng University Journal Humanities Edition. 2019; 38(2): 111-28. Thai.
11. Montgomery D. Create strategic agility with OKR. Translation from start less, finish More. Translated by CharinSarn T, Siamwala D, Sukchuay P, Nateekanjanalab S. Bangkok: Active Print; 2019.
12. Palo J. Setting goals for autonomous motivation using objective and key results [master's thesis]. [Espoo]: Aalto University; 2020; 67 p.
13. Hoerger M. Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs by J. Doerr. J. Psychosoc. Oncol. 2020; 38(5): 645-7. doi: <https://doi.org/10.1080/07347332.2020.1749212>.
14. Kanket W. Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach [master's thesis]. [Bangkok]: Bangkok University; 2019; 1-68. Thai.