

The Application of Objectives and Key Results (OKRs) in Public Health Management: A Theoretical and Implementation Framework

Duongsamorn Manowan^{1*}

1 ASEAN Institute for Health Development, Mahidol University

** Corresponding Author: Duongsamorn.man@mahidol.ac.th*

Academic article

Abstract

The public health situation is becoming more and more complicated; the strategic objectives being updated as a result of the terms used to evaluate confirmed cases. But few are using goal-setting system OKRs — in Thailand, at least. This system in practice leads to OKRs being mixed with traditional KPIs, which are set in the top-down approach and remain relatively uncoupled from real health outcomes, especially in the context of Value-Based Healthcare (VBHC). This article seeks to provide a conceptual framework and implementation road map for utilizing OKRs in public health management. Document research is the main methodology of this study, using domestic and overseas materials in the field of OKRs, PM, and VBHC.

based on this review, the paper proposes an approach to process integration of OKRs and VBHC. The model highlights the importance of integrating strategic objectives into everyday operations and converting these to measurable health delivery across system levels. It also demonstrates the need for continuous monitoring and periodic review to enable adaptive management. In sum, while this framework provides an applied pathway for public health agencies to better link strategy with results and go beyond a focus on spending to support value-based and sustainable management.

Keywords: Objectives and Key Results (OKRs); Value-Based Healthcare (VBHC) ; Public Health Management

การประยุกต์ใช้กรอบ Objectives and Key Results (OKRs) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

การบริหารงานสาธารณสุข: กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและแนวทางการดำเนินงาน

ดวงสมร มะโนวรรณ^{1*}

1 สถาบันพัฒนาสุขภาพอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล

* ผู้รับผิดชอบบทความ: Duongsamom.man@mahidol.ac.th

บทความวิชาการ

บทคัดย่อ

ปัจจุบันการบริหารงานสาธารณสุขต้องเผชิญกับความท้าทาย ก้าวข้ามขีดจำกัดจากความซับซ้อนของระบบ และการเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับผลลัพธ์สุขภาพที่เป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม การนำ Objectives and Key Results (OKRs) มาปรับใช้กับบริบทของประเทศไทย ยังคงมีข้อจำกัดสำคัญ ไม่ว่าจะเป็นความสับสนกับตัวชี้วัดแบบเดิม การกำหนดเป้าหมายในลักษณะบนลงล่าง รวมถึงการขาดความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สุขภาพตามแนวคิด Value - Based Healthcare (VBHC) บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและแนวทางการประยุกต์ใช้ OKRs เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานสาธารณสุข โดยมุ่งอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายเชิงกลยุทธ์กับการดำเนินงาน

ในระดับปฏิบัติ การศึกษานี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงเอกสาร โดยทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ OKRs การบริหารเชิงผลลัพธ์ และระบบบริการสุขภาพเชิงคุณค่า ซึ่งจากการสังเคราะห์งานวิจัยนี้ได้เสนอกรอบกระบวนการที่งานสาธารณสุขสามารถนำไปประยุกต์ใช้ โดยการบูรณาการ OKRs กับ VBHC ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานสาธารณสุขเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารองค์กรสาธารณสุขให้มุ่งสู่ผลลัพธ์และคุณค่าที่เกิดขึ้นกับประชาชนอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs); การดูแลสุขภาพบนพื้นฐานคุณค่า (VBHC); การบริหารจัดการสาธารณสุข

บทนำ

ปัจจุบัน การบริหารจัดการงานด้านสาธารณสุขมีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นลักษณะงานที่หลากหลายและจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในหลายระดับ ระบบสาธารณสุขต้องเผชิญกับความคาดหวังของสังคมที่เพิ่มสูงขึ้น โดยขณะที่งบประมาณและทรัพยากรยังคงมีข้อจำกัด สถานการณ์นี้ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมองหาเครื่องมือที่ไม่เพียงกำหนดทิศทาง แต่สามารถติดตามผลลัพธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อจำกัดของการวางแผนยุทธศาสตร์แบบดั้งเดิมที่อาจไม่เอื้อต่อการปรับตัว ส่งผลทำให้การบริหารงานสาธารณสุขต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) จึงถูกนำมาใช้ในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายระดับองค์กรกับการปฏิบัติงานในระดับบุคลากรทางการแพทย์ได้อย่างชัดเจน (Phucharoenkalaya & Srijai, 2023)

บททวนวรรณกรรม

การบริหารงานสาธารณสุขในปัจจุบันมุ่งเน้นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนผ่านเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ใน 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านบริการ (Service Excellence) ที่ยกระดับคุณภาพและความครอบคลุมของระบบบริการสุขภาพเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงการรักษาได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) ที่เน้นการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบสุขภาพดิจิทัล (Digital Health) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูลและการตัดสินใจ และการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มิติเหล่านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนระบบสาธารณสุขตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งเน้นความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนของประเทศ (Ministry of Public Health, 2017; Office of the National Economic and Social Development Council [NESDC], 2018). ดังนั้น บทความนี้จะศึกษาแนวคิดที่สามารถนำมา

ประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของการบริหารสาธารณสุขของไทย ดังนี้

แนวคิด Objectives and Key Results

(OKRs)

แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) ได้รับการพัฒนาโดย Andy Grove ซึ่งทำงานในบริษัท Intel โดยต่อยอดจากแนวคิดการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย (Management by Objectives: MBO) ของ Peter Drucker และต่อมาได้มีหลายองค์กรนำไปใช้

ในเชิงแนวคิด Niven and Lamorte (2016) อธิบายเพิ่มว่า OKRs เป็นกรอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างผลกระทบ (impact) ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ โดย OKRs ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน ได้แก่

Objectives (วัตถุประสงค์) หมายถึง เป้าหมายหลักที่องค์กรต้องการบรรลุ โดยมีลักษณะเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพซึ่งมุ่งกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Key Results (ผลลัพธ์หลัก) หมายถึง ตัวชี้วัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ ซึ่งมีลักษณะเป็นเชิงปริมาณสามารถวัดและประเมินผลได้ชัดเจน โดยทั่วไปหนึ่งวัตถุประสงค์จะมีตัวชี้วัดประมาณ 3-5 ตัวชี้วัดเพื่อใช้ติดตามความก้าวหน้าและประเมินระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตัวชี้วัดเชิงปริมาณจะสะท้อนความสำเร็จ แนวคิดนี้มุ่งเน้นการบริหารที่ยึดผลลัพธ์เป็นสำคัญ มากกว่าการประเมินจากกิจกรรมที่ดำเนินการ และส่งเสริมการเชื่อมโยงเป้าหมายการดำเนินงานระหว่างระดับการบริหารต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน (Stray et al, 2022)

หลักการสำคัญและการสอดประสาน

(Alignment)

OKRs มิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังเป็นระบบการบริหารที่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งเน้นผลลัพธ์และการมีส่วนร่วมของ

บุคลากร OKRs ส่งเสริมการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างพนักงานและองค์กร (Alignment) และการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Employee Liberation) ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อตอบโจทย์องค์กรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ OKRs ยังทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันข้อมูลภายในทีม (Knowledge Sharing) ช่วยลดการรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ (Decentralization) อยู่กับคนใดคนหนึ่ง ตลอดคนสร้างระบบความโปร่งใสที่บุคลากรทุกระดับสามารถติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายร่วมกันได้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างยั่งยืน (Jitnathum, 2021; Kanokvijit & Kanokvijit, 2021) โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1) การมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม (Outcomes over Activities)

แนวคิด OKRs ให้ความสำคัญกับเรื่องผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน มากกว่าการประเมินจากจำนวนกิจกรรมหรือผลผลิตที่ดำเนินการ ซึ่งแตกต่างจากระบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่มักเน้นการรายงานกิจกรรมเป็นหลัก การมุ่งเน้นผลลัพธ์ช่วยให้การดำเนินงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน

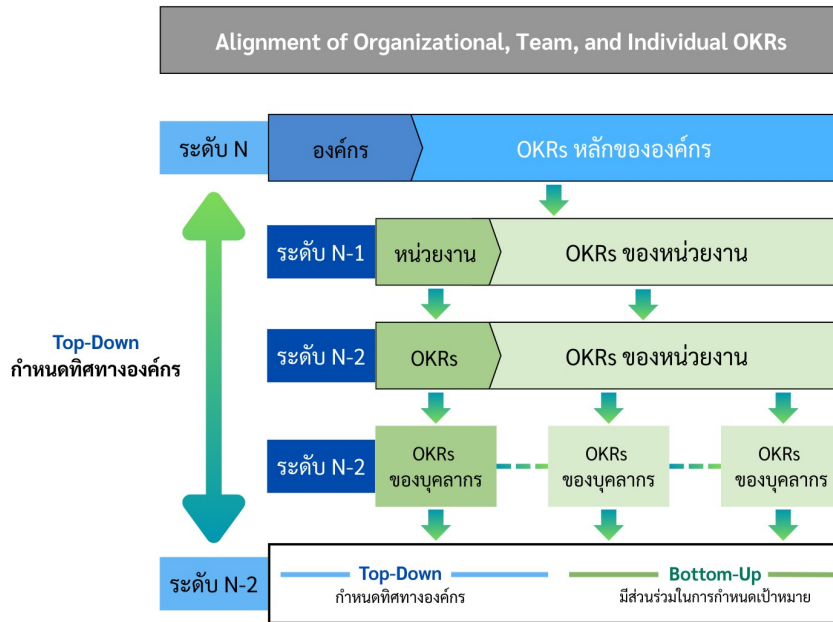
2) การสอดประสานแบบสองทิศทาง (Bidirectional Alignment)

การศึกษาของ Stray et al. (2022) อธิบายให้เห็นว่า OKRs ช่วยสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างทีมงาน โดยอาศัยกระบวนการกำหนดเป้าหมายแบบผสมผสานระหว่างแนวทางจากผู้บริหารระดับสูง (Top-down) และการมีส่วนร่วมจากบุคลากรฝ่ายระดับปฏิบัติการ (Bottom-up) ซึ่งช่วยให้เพิ่มความร่วมมือระหว่างหน่วยงานไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน ซึ่งงานวิจัยนี้ระบุว่า การประเมินนั้น มีองค์ประกอบสำคัญคือความถี่และช่วงเวลาในการประเมินผลลัพธ์ โดยทีมที่ประสบความสำเร็จจะกำหนดการประเมินเป็น 2 ระยะ ได้แก่ การติดตามความก้าวหน้าเป็นประจำทุกสัปดาห์

(Weekly Check-ins) เพื่อทบทวนอุปสรรคและปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันต่อสถานการณ์ และการประเมินผลลัพธ์หลักในภาพรวมทุกไตรมาส (Quarterly Final Evaluation) เพื่อวัดความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแนวทางการประเมินอย่างต่อเนื่องนี้ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความเชื่อมโยงของเป้าหมายและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

3) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenge Goals)

Doerr (2018) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) จะต้องถูกออกแบบให้ท้าทายและสร้างแรงจูงใจเชิงคุณภาพ แต่ในส่วนของผลลัพธ์หลัก (Key Results) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความชัดเจนตามหลัก SMART เพื่อตัวเลขที่วัดผลได้จริง โดยการนำหลักการ SMART (Specific, Measurable, Action-oriented, Relevant, and Time-bound) มาบูรณาการร่วมกับกรอบการทำงานแบบ OKRs เพื่อยกระดับประสิทธิภาพสู่การปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Schiemann et al, (2023) ที่ค้นพบว่า การใช้หลัก SMART มากำกับผลลัพธ์หลักช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ลดความคลุมเครือในระดับปฏิบัติการ และทำให้บุคลากรทุกระดับมองเห็น "ภาพลักษณ์ของความสำเร็จ" ในแต่ละช่วงเวลาได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ Zhou (2022) ยังกล่าวว่าการกำหนดผลลัพธ์หลักที่อิงบนพื้นฐานของความชัดเจน (SMART-based Key Results) จะช่วยให้กระบวนการติดตามผลและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) มีความเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลและเปลี่ยนเป็นการมุ่งเน้นที่ความสำเร็จเชิงประจักษ์ ซึ่ง OKRs จะกำหนดเป้าหมายในระดับที่ท้าทายเพื่อกระตุ้นศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยการบรรลุผลในระดับประมาณร้อยละ 70 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและสะท้อนถึงการพัฒนาที่ต่อเนื่องได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การสอดประสานเป้าหมายตามกรอบ OKRs ระหว่างระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร ที่มา ดัดแปลงจาก Niven and Lamorte (2016) และ Stray et al. (2022)

ภาพที่ 1 แสดงแนวคิดการสอดประสานเป้าหมาย (Alignment) ภายใต้กรอบ Objectives and Key Results (OKRs) โดยเริ่มจากการกำหนด OKRs ในระดับองค์กร (ระดับ N) ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์หลัก หรือ วิสัยทัศน์องค์กร จากนั้นจึงถ่ายทอดไปยังระดับหน่วยงาน (ระดับ N-1) และระดับปฏิบัติหรือบุคลากร (ระดับ N-2) เพื่อให้เป้าหมายในแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนกันอย่างเป็นระบบ กระบวนการดังกล่าวสะท้อนแนวทางการกำหนดเป้าหมายแบบผสมผสานระหว่างการกำหนดจากผู้บริหาร (Top-down) และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในระดับปฏิบัติ (Bottom-up) ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนของทิศทางองค์กร ส่งเสริมความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกันของทีมงาน

แนวคิด Value-Based Health Care Delivery (VBHCD)

Porter และ Teisberg (2006) อธิบายแนวคิดการส่งมอบบริการสุขภาพบนพื้นฐานของคุณค่า (Value-Based Health Care Delivery: VBHCD) ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการบริหารจัดการสาธารณสุข โดยมุ่งเน้นการปรับโครงสร้างระบบบริการให้ยึดติดกับ “คุณค่าที่เกิดกับผู้ป่วย”

(Patient Value) เป็นสำคัญ มากกว่าการมุ่งเน้นเพียงปริมาณการให้บริการ (Volume of Services) แนวคิดนี้ได้นิยามคุณค่าในรูปแบบของผลลัพธ์ทางสุขภาพที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ป่วยเป็นหลัก ระบบการบริหารแบบเดิมนั้นจะมีการแยกส่วนการรักษาและวัดผลเพียงรายการกิจกรรมในการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบ VBHCD องค์กรจำเป็นต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในด้านการจัดโครงสร้างหน่วยบริการแบบเบ็ดเสร็จ (Integrated Practice Units) และการพัฒนาระบบการวัดผลที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางคลินิกควบคู่กับความคุ้มค่า ซึ่งสอดรับกับแนวทางการบริหารมุ่งผลลัพธ์ในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) เพื่อเป็นกลไกในการถ่ายทอดนิยาม “คุณค่า” จากระดับยุทธศาสตร์สู่เป้าหมายที่ท้าทายในระดับปฏิบัติการ

ความเชื่อมโยงระหว่างแนวคิด VBHCD และระบบการบริหารจัดการแบบ OKRs สอดคล้องกับงานวิจัยของ Nilsson et al, (2024) ระบุว่า การปรับโครงสร้างสู่หน่วยบริการเบ็ดเสร็จและการดึงผู้ป่วยเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบผลลัพธ์ เป็นปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้สามารถถูกกำหนดเป็นวัตถุประสงค์

(Objectives) ที่มุ่งเน้นความสอดคล้องประสานข้ามสายงานและการยึดผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง ขณะเดียวกัน ระบบการวัดต้นทุนแบบ Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) ตามแนวคิดของ Porter & Kaplan (2011) ทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญในการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) มีความถูกต้องในเชิงปริมาณ จะทำให้องค์กรสาธารณสุขสามารถติดตามและประเมินความคุ้มค่าของการรักษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงคุณค่าเปลี่ยนจากนามธรรมไปสู่กระบวนการที่วัดผลได้และมีความต่อเนื่องในระดับปฏิบัติการอย่างยั่งยืน

แนวคิด VBHCD จึงมองว่าการสร้างคุณค่าให้ผู้ป่วยต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการดูแล และระบบการวัดผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารเชิงผลลัพธ์ในองค์กรสาธารณสุขยุคใหม่ และสามารถเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้ Objectives and Key Results (OKRs) เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สู่การดำเนินงานในระดับปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด CFRs กับการสนับสนุนการบริหารเชิงผลลัพธ์

แนวคิด CFRs ย่อมาจากคำสามคำ ซึ่งประกอบด้วย 1) การสนทนา (Conversation) 2) การให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) และ 3) การยอมรับความสำเร็จ (Recognition) ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนตามหลักการของ Objectives and Key Results (OKRs) โดยมุ่งเน้นการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา และการสร้างแรงจูงใจผ่านการยอมรับความก้าวหน้าในการดำเนินงาน แนวคิดดังกล่าวช่วยให้กระบวนการบริหารผลการดำเนินงานไม่จำกัดอยู่เพียงการประเมินเพียงรอบเดียว แต่เป็นวงจรการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ไตรมาส (Doerr, 2018) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Niven & Lamorte, 2016) โดยเฉพาะในบริบทการบริหารงาน

สาธารณสุขที่ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายและการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การเชื่อมโยงกลยุทธ์การบริหารงานสาธารณสุขกับ Value-Based Healthcare ผ่าน OKRs การประยุกต์ใช้ Objectives and Key Results (OKRs) ในการบริหารงานสาธารณสุขมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาวิชาชีพ โดยช่วยลดการดำเนินงานแบบแยกส่วนและสร้างเป้าหมายร่วมของระบบ การนำระบบ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลช่วยแก้ไขปัญหาการทำงานแบบแยกส่วน (Silo Working) ด้วยการสร้างเป้าหมายร่วม และลดความคลุมเครือด้านบทบาทหน้าที่ (Role Ambiguity) และช่วยสร้างเป้าหมายร่วมกันในทีมบุคลากรที่มีความหลากหลาย (O'Neill & McKenna, 2024) สอดคล้องกับมุมมองของ Engagedly (2024) ที่วิเคราะห์ว่าการใช้กรอบการทำงาน OKRs ในอุตสาหกรรมบริการสุขภาพจะช่วยเชื่อมโยงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่หลากหลายให้มุ่งสู่ผลลัพธ์ทางสุขภาพของผู้ป่วยเพียงหนึ่งเดียว ส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรมีความชัดเจน โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเป็นรูปธรรมนอกจากนี้ ระบบ OKRs ยังช่วยลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลและเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น (Kunpijit, 2023). การประเมินผล OKRs เป็นแบบทุกไตรมาสช่วยให้้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วเมื่อเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (BCG, 2024) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Value-Based Healthcare (VBHC) ที่มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าของบริการจากผลลัพธ์ที่ผู้รับบริการได้รับ (Porter & Teisberg, 2006) โดย OKRs ทำหน้าที่เป็นกลไกที่ช่วยแปลงเป้าหมายเชิงคุณค่าให้กลายเป็นตัวชี้วัดที่สามารถติดตามและประเมินผลได้จริง (Silveira Bianchim et al, 2023; Kuttalam, 2025) ส่งผลให้การนำ OKRs มาใช้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์หลักของการบริหารงานสาธารณสุข เช่น ความเป็นเลิศด้านบริการ นวัตกรรมดิจิทัล ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการพัฒนาทุนมนุษย์

ปัญหาและข้อจำกัดของการประยุกต์ใช้ OKRs

การประยุกต์ใช้ Objectives and Key Results (OKRs) ในองค์กรสาธารณสุขมีเป้าหมายเพื่อสร้างความชัดเจนของเป้าหมายและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม งานศึกษาของ Petkong et al. (2021) เรื่องประสบการณ์ของหัวหน้าหรือผู้ช่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs พบว่า แม้ OKRs จะช่วยส่งเสริมการสอดประสานเป้าหมายระหว่างระดับองค์กรและหน่วยงาน แต่การนำไปใช้ในทางปฏิบัติยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ 1) ความเข้าใจในแนวคิด OKRs ที่ยังไม่ชัดเจน 2) ความสับสนระหว่าง OKRs กับ KPI 3) การสื่อสารและการถ่ายทอดเป้าหมายที่ไม่ทั่วถึง และ 4) การกำหนดเป้าหมายในลักษณะ Top-down ที่เน้นการกำหนดทิศทางจากผู้บริหารมากกว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับปฏิบัติ ส่งผลให้การสอดประสานเป้าหมายและแรงจูงใจในการดำเนินงานยังไม่สมบูรณ์ นอกจากนี้ การขาดระบบ feedback ที่ต่อเนื่อง ภาระงานประจำที่สูง และการเปลี่ยนแปลงนโยบายอย่างรวดเร็ว ยังส่งผลให้การดำเนินงานตาม OKRs ขาดความต่อเนื่องและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนองค์กร

บทสังเคราะห์

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมา ผู้เขียนได้สังเคราะห์กรอบกระบวนการประยุกต์ใช้ Objectives and Key Results (OKRs) ในการบริหารงานสาธารณสุข โดยการดำเนินงานเริ่มจากระบบที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับการปฏิบัติการ กลยุทธ์การบริหารงานสาธารณสุขจะถูกแปลงเป็น OKRs (Objectives และ Key Results) เพื่อถ่ายทอดสู่การดำเนินงานในมิติสำคัญ ได้แก่ ความเป็นเลิศด้านบริการ นวัตกรรมดิจิทัล และการพัฒนาทุนมนุษย์ ผ่านกลไก alignment และ CFRs ซึ่งนำไปสู่การขับเคลื่อน Value-Based Healthcare และผลลัพธ์ด้านสุขภาพ รวมถึงประสิทธิผลขององค์กร สามารถแสดงกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 2

จากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมา ผู้เขียนได้สังเคราะห์กรอบกระบวนการประยุกต์ใช้ Objectives and Key Results (OKRs) ในการบริหารงานสาธารณสุข โดยการดำเนินงานเริ่มจากระบบที่เชื่อมโยงตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับการปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายและผลลัพธ์ที่สามารถวัดและประเมินได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวสามารถอธิบายได้เป็น 7 ขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Direction Setting)

ผู้บริหารระดับสูงสุดกำหนดยุทธศาสตร์ระดับองค์กร หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยพิจารณาจากบริบททางนโยบาย ปัญหาสุขภาพของประชากร และทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น การยกระดับคุณภาพบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน หรือการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านสุขภาพ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญในการกำหนดทิศทางของ OKRs ในทุกระดับ

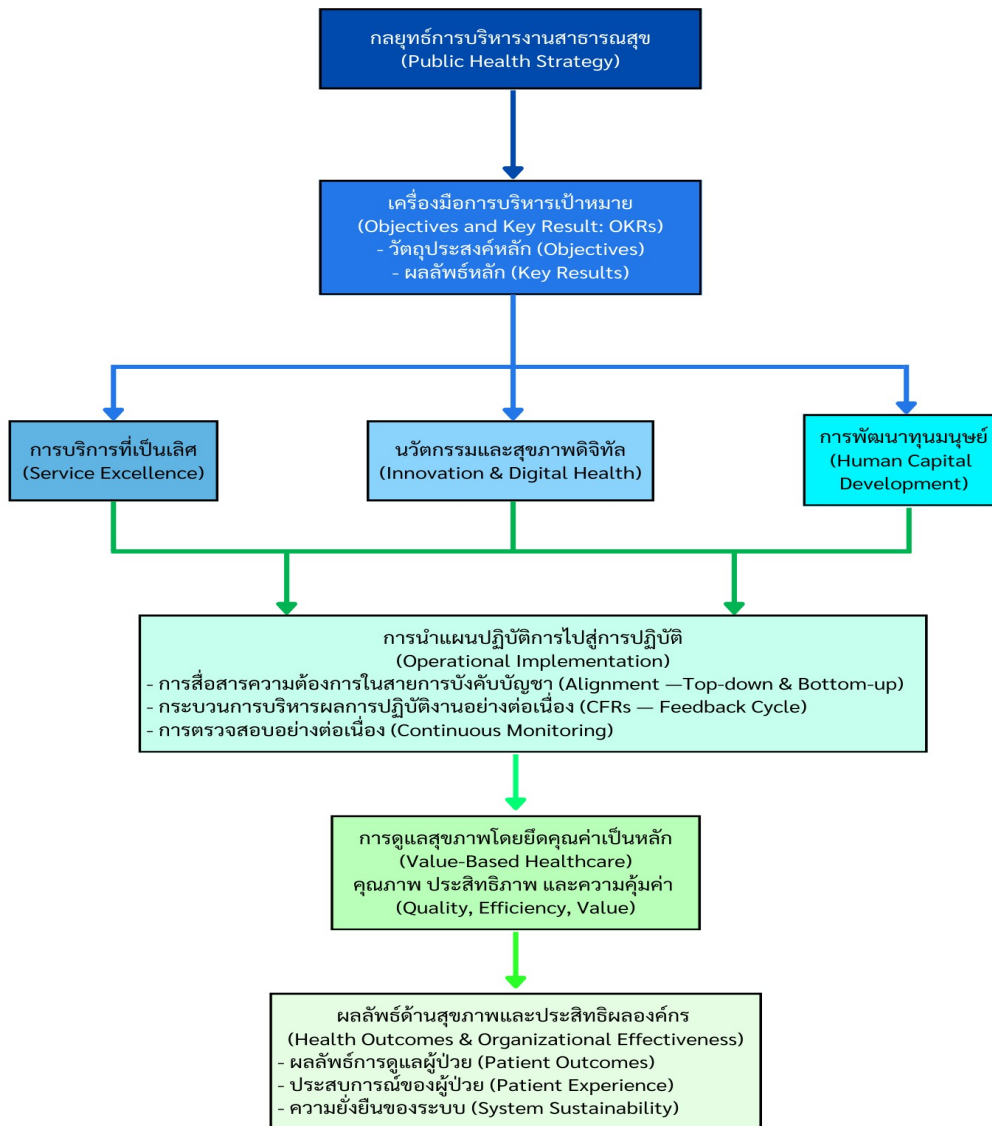
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนด Objectives (Setting Objectives)

ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนด องค์กรจะกำหนด Objectives ซึ่งเป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุในช่วงเวลาที่กำหนด โดย Objectives ควรมีความชัดเจน สร้างแรงจูงใจ และสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจร่วมกันได้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนด Key Results (Defining Key Results)

ผลลัพธ์ (Key Results) เป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดความก้าวหน้าในการบรรลุ Objectives โดยต้องสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน มีกรอบเวลา และสะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง มากกว่าการวัดกิจกรรมที่ดำเนินการ โดยทั่วไปแต่ละ Objective ควรมี Key Results ประมาณ 3-5 ตัว เพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิด (Conceptual Framework)



ภาพที่ 2: กรอบแนวคิดการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สาธารณสุขกับ OKRs และผลลัพธ์สุขภาพ

ที่มา: ผู้เขียนดัดแปลงและสังเคราะห์จาก Niven and Lamorte (2016), Doerr (2018), Porter and Teisberg (2006), และ Stray et al. (2022)

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดสู่ระดับหน่วยงานและบุคลากร (Alignment Process)

การถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้เกิดการสอดประสาน (Alignment) ระหว่างเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานจริง โดยใช้แนวทางผสมผสานระหว่าง Top-down ซึ่งกำหนดทิศทางจากผู้บริหาร และ

Bottom-up ที่เปิดโอกาสให้หน่วยงานและบุคลากรร่วมกำหนดเป้าหมายย่อยให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานของตน

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Review)

การดำเนินงาน OKRs ควรมีการติดตามความก้าวหน้าแบบระยะสั้น เช่น ทุกไตรมาส เพื่อประเมิน

ผลลัพธ์และปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การติดตามผลอย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ทันเวลาที่

ขั้นตอนที่ 6 การใช้กระบวนการ CFRs (Conversation, Feedback, Recognition)

CFRs เป็นกลไกสนับสนุนที่สำคัญภายใต้ระบบ OKRs โดยเน้นการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา และการยอมรับความสำเร็จของบุคลากร ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการเรียนรู้ร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนและเรียนรู้ (Reflection and Continuous Improvement)

เมื่อสิ้นสุดรอบการดำเนินงาน องค์กรควรมีการทบทวนผลลัพธ์ วิเคราะห์บทเรียนที่ได้รับ และนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุง OKRs รอบถัดไป กระบวนการนี้ช่วยสร้างวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการบริหารงานสาธารณสุขให้มีความยั่งยืน

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด OKRs ในการบริหารงานสาธารณสุข

ผู้เขียนยกตัวอย่างให้เห็นภาพการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดอย่างเป็นรูปธรรม สามารถยกตัวอย่างการดำเนินงานในบริบทการบริหารงานสาธารณสุข ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการเชื่อมโยงกรอบแนวคิดสู่การปฏิบัติในการบริหารงานสาธารณสุข

ระดับในกรอบแนวคิด (Framework Level)	ตัวอย่างการดำเนินงาน (Example Actions)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcomes)
ยุทธศาสตร์การบริหารงานสาธารณสุข (Public Health Strategy)	กำหนดยุทธศาสตร์คือการลดความแออัดในบริการผู้ป่วยนอก และยกระดับคุณภาพการให้บริการแบบผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง	ทิศทางองค์กรชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายสุขภาพ
กรอบการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ (OKRs)	วัตถุประสงค์ (Objective): ระดับประสบการณ์การรับบริการผู้ป่วยนอกให้มีประสิทธิภาพและลดระยะเวลารอคอย ผลลัพธ์ (Key Results): Key Result 1: ลดระยะเวลาเฉลี่ยของผู้ป่วยนอกจาก 120 นาที เหลือไม่เกิน 60 นาที ภายในไตรมาสที่ 2 Key Result 2: เพิ่มคะแนนความพึงพอใจของผู้รับบริการ (CSAT) ให้ไม่น้อยกว่า 90% Key Result 3: ลดสัดส่วนผู้ป่วยที่รอเกินมาตรฐาน (90 นาที) ลงอย่างน้อย 30% จากค่า baseline Key Result 4: เพิ่มอัตราการใช้ระบบนัดหมายออนไลน์เป็นอย่างน้อย 50% ของผู้ป่วยนอกทั้งหมด	เป้าหมายวัดผลได้และเชื่อมกับยุทธศาสตร์
การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ (Operational Implementation)	ปรับ workflow ระบบคิว, ใช้ระบบลงทะเบียนออนไลน์, ประชุมติดตาม OKRs รายไตรมาส	การดำเนินงานของหน่วยงานสอดคล้องกัน

ระดับในกรอบแนวคิด (Framework Level)	ตัวอย่างการดำเนินงาน (Example Actions)	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcomes)
การดูแลสุขภาพโดยยึดคุณค่าเป็นหลัก (Value-Based Healthcare)	ใช้ข้อมูลผลลัพธ์ผู้ป่วยและต้นทุนในการปรับปรุงบริการ ลดกิจกรรมที่ไม่สร้างคุณค่า	คุณค่าการบริการเพิ่มขึ้นโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
ผลลัพธ์ด้านสุขภาพและประสิทธิผลองค์กร (Health Outcomes & Organizational Effectiveness)	ลดระยะเวลาการรอจริง เพิ่มความพึงพอใจผู้ป่วย ลดข้อร้องเรียนในการรับบริการ	ผลลัพธ์สุขภาพดีขึ้นและองค์กรมีประสิทธิผลสูงขึ้น

บทสรุป

การประยุกต์ใช้แนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) ในการบริหารงานสาธารณสุขนับเป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์สู่การดำเนินงานระดับปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพควบคู่กับผลลัพธ์เชิงปริมาณที่สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความสอดคล้องระหว่างระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง

สาระสำคัญของ OKRs ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม (Outcomes over Activities) การประสานเป้าหมายแบบสองทิศทาง (Bidirectional Alignment) และการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenge Goals) ซึ่งช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ทั้งนี้ การเสริมกระบวนการด้วยแนวคิด CFRs (Conversation, Feedback, Recognition) ช่วยสนับสนุนการสื่อสาร การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรยุคใหม่ นอกจากนี้ การบูรณาการ OKRs เข้ากับแนวคิด Value-Based Healthcare ช่วยให้การบริหารงานสาธารณสุขมุ่งเน้นคุณค่าที่เกิดขึ้นกับผู้ป่วยและระบบสุขภาพ โดยเน้นผลลัพธ์ด้านสุขภาพ คุณภาพบริการ และประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร ภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าว OKRs จึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ส่งเสริมการดำเนินงานแบบบูรณาการ และสนับสนุนการ

พัฒนาระบบบริการสุขภาพให้มีประสิทธิผลและความยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานกำหนดนโยบายด้านสาธารณสุขควรส่งเสริมการนำแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อเพิ่มความชัดเจนของเป้าหมายและการติดตามผลลัพธ์เชิงประจักษ์ในทุกระดับของระบบสุขภาพ โดยต้องมุ่งเน้นการถ่ายทอดเป้าหมายระดับนโยบาย (High-level Goals) ลงสู่ระดับปฏิบัติการอย่างสอดคล้อง (Alignment) เพื่อเปลี่ยนทัศนคติจากการมุ่งเน้นเพียงภาระงานตามหน้าที่ (Task-oriented) ไปสู่การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่ส่งผลกระทบต่อระบบสุขภาพ (Impact-oriented) ซึ่งจะช่วยลดความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัดและสร้างความชัดเจนในการประเมินผลเชิงประจักษ์ที่เป็นเอกภาพทั่วทั้งองค์กร

2. ควรมีการพัฒนาแนวทางหรือคู่มือมาตรฐานในการประยุกต์ใช้ OKRs ในบริบทองค์กรสาธารณสุข เพื่อสนับสนุนการนำไปใช้ที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและลักษณะงานบริการสุขภาพที่แตกต่างกัน โดยต้องคำนึงถึงความแตกต่างเชิงบริบทของหน่วยงานบริการ คู่มือนี้ไม่ควรเป็นเพียงข้อบังคับแต่ต้องเป็นแนวทางที่ยืดหยุ่น (Flexible Framework) ที่ระบุตัวอย่างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่เหมาะสมกับลักษณะงานบริการสุขภาพ (Clinical and Non-clinical) เพื่อลดอุปสรรคในการเริ่มต้น และสร้างมาตรฐานการวัดผล

3. เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของ OKRs ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรการพัฒนากระบวนการพัฒนาข้อมูลและ

เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการติดตามผลลัพธ์และประเมิน ประสิทธิภาพของ OKRs อย่างต่อเนื่อง การมีข้อมูลที่โปร่งใส และเป็นปัจจุบันจะเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหาร อันจะ นำไปสู่การตัดสินใจเชิงนโยบายบนพื้นฐานของข้อมูลที่มี ความแม่นยำ (evidence-based decision-making)

4. ควรส่งเสริมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร จากการมุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้ ร่วมกัน โดยการจัดสรรทรัพยากรและเวลาให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback Loop) และการ ทบทวนผลสัมฤทธิ์อย่างสม่ำเสมอ วัฒนธรรมที่มีการ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และเปิดพื้นที่ให้ความผิดพลาดเป็น ส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความ ยั่งยืนให้กับระบบบริหารงานเชิงผลลัพธ์ ช่วยให้องค์กร สาธารณสุขมีความคล่องตัวและพร้อมรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง (ภาษาอังกฤษ)

- BCG. (2024). *Unleashing the power of OKRs to improve performance*. Boston Consulting Group. www.bcg.com
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Engagedly. (2024). *How to implement OKR framework for healthcare industry*. engagedly.com
- Foocharoenkalaya, S., & Srijai, A. (2023). Development of a health strategy driving model using Objectives and Key Results (OKRs) for the Chiang Rai Provincial Public Health Office. *Chiang Rai Medical Journal*, 15(2), 1–19.
- Jitnathum, T. (2021). *Investigating the relationship between the implementation of OKR and employees' attitude and development* [Master's independent study, Thammasat University]. Thammasat University Digital Library.
- Kanokvijit, N., & Kanokvijit, A. (2021). Factors affecting the success of implementing OKRs in performance management of organizations in Thailand. *Journal of Association of Private Higher Education Institutions of Thailand (Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 10(2), 125–140.
- Kunpijit, K. (2023). *Consulting project on Objectives and Key Results (OKRs) performance measurement system with a public hospital* [Master's independent study, Thammasat University]. Thammasat University Institutional Repository.
- Kuttalam, R. (2025). Empowering healthcare agility: A strategic framework for pandemic-responsive operational planning. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40521392/>
- Ministry of Public Health. (2017). *Twenty-year national strategic plan for public health (2017–2036)*. Strategy and Planning Division, Office of the Permanent Secretary.
- Nilsson, K., Bååthe, F., Erichsen Anderson, A., & Sandoff, M. (2024). Value-based healthcare delivery: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 21(2), 134. doi.org
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). *National strategy 2018–2037*. National Strategy Secretariat Office.

- O'Neill, T., & McKenna, J. (2024). *The impact of OKRs on team dynamics in challenging projects: A case study approach*. ResearchGate. www.researchgate.net
- Petkong, M., Boonyoung, N., & Chukumnerd, P. (2021). Experience of head nurses in administration based on OKRs concepts. *Journal of Nursing and Health Care, 39*(2), 101–110.
- Porter, M. E., & Kaplan, R. S. (2011). How to solve the cost crisis in health care. *Harvard Business Review, 89*(9), 46–77.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business School Press.
- Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Morgan, B. S. (2023). Alignment and focus through OKRs: Enhancing organizational clarity and employee success. *Journal of Strategic Management, 15*(3), 45–62.
- Silveira Bianchim, M., Crane, E., Jones, A., Neukirchinger, B., Roberts, G., McLaughlin, L., & Noyes, J. (2023). The implementation, use and impact of patient reported outcome measures in value-based healthcare programmes: A scoping review. *PLOS ONE, 18*(12), e0290976. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290976>
- Stray, V., Moe, N. B., & Sjöberg, D. I. K. (2022). How agile teams make objectives and key results (OKRs) work. *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering, 51–61*. doi.org
- Trinkenreich, B., Santos, G., Barcellos, M. P., & Conte, T. (2019). Combining GQM+Strategies and OKR: Preliminary results from a participative case study in industry. *Proceedings of the XXXIII Brazilian Symposium on Software Engineering, 552-561*. doi.org
- Zhou, H. (2022). Integrating SMART goals with OKRs for effective performance management. *International Journal of Business Administration and Management, 12*(1), 88–101.