



การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)
ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี
STRATEGY EVALUATION OF OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKRS)
IMPLEMENTATION OF PUBLIC HEALTH WORK
AT RATCHABURI PROVINCE

สมภาพ ห่วงทอง

การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)
ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี



ปฏิญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน
สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ

STRATEGY EVALUATION OF OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKRS)
IMPLEMENTATION OF PUBLIC HEALTH WORK
AT RATCHABURI PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of MASTER OF SCIENCE
(Evaluation Methodology)
Educational and Psychological Test Bureau, Srinakharinwirot University
2022
Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)

ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี

ของ

สมภาพ ห่วงทอง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการการประเมิน

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช ศิริกิจ)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์)
..... ที่ปรึกษาร่วม กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ คล้ายคลึง)	(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งฤดี กล้าหาญ)

ชื่อเรื่อง	การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี
ผู้วิจัย	สมภพ ห่วงทอง
ปริญญา	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เรืองเดช ศิริกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ คล้ายคลึง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการนำกลยุทธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี โดยเป็นการประเมินกลยุทธ์ของนโยบายการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ซึ่งครอบคลุมการประเมินกลยุทธ์ทั้งตัวกลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ของนโยบาย ในการประเมินครั้งนี้เน้นประเมินการนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ ตามกรอบการประเมินของ Patton and Patrizi (2010) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะของกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์ แนวคิดขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารของหน่วยงานสาธารณสุขในจังหวัดราชบุรี จำนวน 21 คน หัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี จำนวน 8 คน และผู้รับผิดชอบงานยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล/สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จำนวน 21 คน รวม 50 คน โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบประเมินเกี่ยวกับลักษณะของกลยุทธ์ แบบประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ แบบตรวจสอบรายการสำหรับแนวคิดขององค์กร และแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ลักษณะของกลยุทธ์ พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ 2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 3) องค์ประกอบแนวคิดขององค์กร พบว่า ภาพรวมผลประเมินแนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความ ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า ภาพรวมผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.53 รองลงมา ได้แก่ การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ

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

Title	STRATEGY EVALUATION OF OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKRS) IMPLEMENTATION OF PUBLIC HEALTH WORK AT RATCHABURI PROVINCE
Author	SOMPOB HUANGTONG
Degree	MASTER OF SCIENCE
Academic Year	2022
Thesis Advisor	ASST.PROF.DR. Dr. Ruangdech Sirikit
Co Advisor	Dr. Piyapong Khaikleng

This study aims to evaluate the implementation of key objective strategies (OKRs) in public health policy in Ratchaburi province by evaluating policy strategies using key objective measurements (OKRs), covering both strategy, process and policy outcomes. This assessment focuses on implementation of branch evaluation policies and follows the framework of Patton and Patricia (2010) with four key elements including strategy, organizational concepts and implementation. The target group included 21 executives from the health authorities in Ratchaburi province, eight heads of health offices in Ratchaburi province, and eight heads of hospitals/health offices, with 21 people and 50 people in total, using a specific sample selection method. The tools used for this research were as follows: evaluation of the nature of the strategy, assessment of the components of the strategy, review of organizational concepts, and the survey results were summarized as follows: (1) the overall characteristics of the strategy were the highest. The average was 4.81. All indicators were evaluated at a good level. The measure of interest and usefulness had the highest average of 4.90, followed by an average of 4.80, based on clarity, concreteness, ability to achieve, communicating meaning and assessability. The average of 4.70 is reasonability; (2) the strategic component was found to be good. It was found that all measures had a good evaluation. The strategic component relationship measure was based on systematic thinking. The highest was 4.60, followed by the relationship between strategic elements with an average of 4.50; (3) organizational concept elements. The overall assessment of the organizational concept was moderate. Most of the indicators are positive, such as strategic development, and strategic planning based on organizational concepts. Agreement with strategies; and (4) the implementation of strategies was at a good level with an average of 4.49, when considering the indicators. The highest average of acceptance indicators for the implementation of strategies was 4.53, followed by evidence of the implementation of strategies, organizational resource allocation, and understanding the strategies of implementers.

Keyword : Implementation of OKRs, Elements of strategy, Organizational concept, Implementation strategy

กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องจากความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เรืองเดช ศิริกิจ ประธานควบคุมปริญญาานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ คล้ายคลึง กรรมการควบคุมปริญญาานิพนธ์ ที่ได้ให้เวลาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจทาน แก้ไข ข้อบกพร่องตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ พร้อมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พินดา วราสุนันท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งฤดี กล้าหาญ ที่ได้มาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์ ให้คำแนะนำ และพิจารณาการสอบปากเปล่าปริญญาานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่าน ที่กรุณาสนับสนุน ช่วยเหลือให้คำแนะนำ ให้ความรู้และให้คำปรึกษา ขอบพระคุณผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรีที่สละเวลาในการให้ข้อมูล ซึ่งทำให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอโน้มรำลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา ตลอดครูบาอาจารย์ ที่ได้สั่งสอนและอบรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ของคุณพี่ๆ เพื่อนๆ น้องๆ บุคคลรอบข้างและทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนาม ที่ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือที่ดีตลอดมา

ผู้วิจัยขอระลึกถึงคุณงามความดีที่ทุกท่านได้ช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา และขอให้งานปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้เป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องต่อไป

สมภาพ ห่วงทอง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง	1
คำถามการวิจัย.....	3
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ขอบเขตการวิจัย	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ความสำคัญของการวิจัย	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
ตอนที่ 1 แนวคิดการประเมินกลยุทธ์	6
ตอนที่ 2 แนวคิดการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)	32
ตอนที่ 3 บริบทในการติดตามงาน ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสาธารณสุข จังหวัดราชบุรี ตามตัวชี้วัด	52
3.1) Diet & Physical Activity Clinic) DPAC: คลินิกไร้พุง.....	54
- มีในทุก รพ. รพ.สต.....	54
3.2) Stroke Fast Track (SFT).....	54

- มีในทุก รพศ./รพท./รพช.	54
3.3) STEMI	54
- มีในทุก รพศ./รพท./รพช.	54
3.4) Cancer	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์.....	57
ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ.....	58
บทที่ 4 ผลการวิจัย	64
ตอนที่ 1 ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์	64
ตอนที่ 2 ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์	65
ตอนที่ 3 ผลประเมินแนวคิดขององค์กร.....	66
ตอนที่ 4 ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	68
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ	71
ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์.....	71
ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ.....	72
สรุปผลการวิจัย.....	72
อภิปรายผลการวิจัย	73
ข้อเสนอแนะ	77
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก.....	82
ประวัติผู้เขียน.....	87

สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Patrizi (2010: 99).....	28
ตาราง 2 เปรียบเทียบระหว่าง KPIs กับ OKRs	37
ตาราง 3 ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์	65
ตาราง 4 ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์	66
ตาราง 5 ผลประเมินแนวคิดขององค์กร.....	67
ตาราง 6 ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	69



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Execution).....	10
ภาพประกอบ 2 แสดงรูปแบบกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ Simon Wootton และ Terry Horne.....	15
ภาพประกอบ 3 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงมุมมองและเชิงตำแหน่ง	20
ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองเชิงกลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ คำถามการประเมิน	23
ภาพประกอบ 5 มโนทัศน์โครงสร้างของ OKRs.....	35
ภาพประกอบ 6 มโนทัศน์ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs.....	40
ภาพประกอบ 7 การกำหนด OKRs ในแต่ละ Level ของระดับบุคคลและระดับองค์กร	44
ภาพประกอบ 8 แนวทางการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กร	48

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

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

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

การเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินต้องค้นหา จึงจำเป็นต้องจำแนกให้ได้ว่าสิ่งใดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ (nonstrategic change) และสิ่งใดเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การทำสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ในกลยุทธ์เดิม ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาในทิศทางใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม เปลี่ยนจุดเน้นขององค์กร เช่น องค์กรเปลี่ยนทิศทางในการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ควรพิจารณาชนิดของการเปลี่ยนแปลง 2 ชนิด ได้แก่ มุมมองเชิงกลยุทธ์ (perspective) และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (position) Mintzberg ได้

ให้คำอธิบายคำว่ากำหนดตำแหน่ง (position) มีจุดเน้นที่การหาว่าอะไรคือสิ่งที่กระทำและขอบเขตที่สิ่งนั้นได้ทำลงไป เช่น ในการประเมินโปรแกรมการกำหนดตำแหน่งจะหมายถึงกลุ่มประชากรที่เป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย ส่วนมุมมอง (perspective) มีจุดเน้นที่วิธีการหรือการกระทำอย่างไรทำให้งานสำเร็จ เช่น การประเมินโปรแกรมมุมมองจะหมายถึงเจ้าหน้าที่โครงการทำงานร่วมกันอย่างไรให้โปรแกรมประสบผลสำเร็จความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองเชิงกลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และการใช้คำถามในการประเมิน (Patton and Patrizi, 2010) แต่ต่อมาคำว่ากลยุทธ์เริ่มแพร่หลายในทางการเมืองมากขึ้น กลยุทธ์เป็นหน่วยวิเคราะห์ใหม่สำหรับการประเมิน เนื่องจากที่ผ่านมาเรามักจะประเมินการวางแผน กลยุทธ์หรือประเมินโปรแกรมหรือโครงการ แต่ยังไม่มีการประเมินที่กลยุทธ์โดยตรง (Patton & Patrizi, 2010)

ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์องค์กร โดยจำเป็นที่จะต้องมามีเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ ที่รู้จักกันในชื่อของ “OKRS” ย่อมาจาก Objective and Key Results เป็นการประเมินโดยใช้ OKRs เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ด้วยการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์องค์กร อีกทั้งยังสามารถบอกได้ว่าการดำเนินการองค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่ นอกจากนี้ OKRs ยังทำหน้าที่ตัวกลางในการประสานการทำงานระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน โดยในทั้ง 3 ระดับนั้นจะต้องกำหนด Objective ของในแต่ละระดับที่จะสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน ต้องมีความเชื่อมโยงถึงกันและกัน ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมีการกำหนดตัววัดผล หรือที่เรียกว่า “Key Results” ที่สามารถเกื้อหนุน “Objectives” ในแต่ละระดับของการทำงานในองค์กรได้ “Objectives” หมายถึง สิ่งที่จะต้องทำให้ได้ให้สำเร็จ ส่วน “Key Results” หมายถึง วิธีการที่จะทำให้สำเร็จ Objective เป็น ‘เป้าหมายเชิงกลยุทธ์’ โดยในด้านคุณสมบัติของการตั้ง ‘Objective ที่ดีจะสามารถดึงพลังทีมของทีมให้สามารถนำไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จได้ Objective คือ เป้าหมายในเชิงคุณภาพ(Qualitative) ที่จะต้องมีการตั้งให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ(Mission)ขององค์กร ซึ่ง Objective ที่ดีนั้นจะต้องมีเป้าหมายระดับอยู่ในระดับที่เป็นไปได้ยาก ทะเยอทะยาน สูงแต่ก็สามารถเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องช่วยกันในการสร้างแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้กับองค์กร โดยไม่ควรตั้ง Objective ที่มีความยากหรือง่ายจนเกินไป ที่สำคัญควรทำให้ Objective บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60-70 และในด้าน ‘ตัวชี้วัดผลลัพธ์’ ที่มีคุณสมบัติของการตั้ง Key Result ที่ดีนั้นจะต้องมีเป้าหมายในเชิงปริมาณ หรือ Quantitative ที่จะต้องตั้งให้เป็นรูปธรรม หมายถึง ต้องนับได้และวัดผลได้ ในการตั้งนั้นไม่ควรตั้งเกิน 5 ข้อ ต่อ Objective 1 ข้อ

โดยที่ในทุกๆ Key Results นั้นจะต้องมีผู้รับผิดชอบ โดยที่ในแต่ละคนนั้นจะต้องดำเนินการจัดทำรายละเอียดในสิ่งที่ตนรับผิดชอบ หรือที่เรียกว่า To do list ซึ่งเป็นคุณสมบัติของ OKRs ที่ได้รับการพัฒนา มีปรับเปลี่ยน (Advance) และครอบคลุมกว่า KPI ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าผู้บริหารในองค์กรกล้าหาญที่จะดำเนินการ รื้อสร้าง แก้ไข เปลี่ยนเกณฑ์การประเมินใหม่สิ่งที่ทำอยู่เดิมจาก KPI มาเป็น OKRs หรือไม่ในอนาคต

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

จากที่กล่าวข้างต้น แนวคิดการประเมินที่ตัวกลยุทธ์และแนวคิดใหม่ทางการประเมิน ทำให้ได้สารสนเทศที่จากแนวคิดเดิมที่ประเมินเฉพาะผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้งานสาธารณสุข จังหวัดราชบุรี มีการนำแนวคิดการประเมินตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) มาประกาศเป็นนโยบายการประเมิน ซึ่งเป็นแนวคิดการประเมินซึ่งยังไม่เคยมีการประเมินกลยุทธ์มาก่อน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ของจังหวัดราชบุรี เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงคุณภาพของตัวกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานการปฏิบัติราชการของงานสาธารณสุข จังหวัดราชบุรี

คำถามการวิจัย

กลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี มีผลการประเมินกลยุทธ์ (OKRs) เป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี

ขอบเขตการวิจัย

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

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกระทรวงสาธารณสุข

การประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินคุณค่าของตัวกลยุทธ์ที่เป็นสิ่งที่ถูกประเมินตลอดจนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ลักษณะของกลยุทธ์ (2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ (3) แนวคิดขององค์กร และ (4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความสำเร็จของการนำนโยบายการประเมินไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง ระดับการยอมรับและความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์(OKRs)เพื่อให้บุคลากรนำนโยบายไปปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกระทรวงสาธารณสุข

นโยบายการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs - Objective Key Result) หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานในการประเมินการทำงานของงานสาธารณสุขไปสู่เป้าหมายโดยเน้นผลที่เกิดขึ้นตามเป้าหมาย ที่งานสาธารณสุขกำหนดขึ้น ซึ่งวัดได้จากผลการดำเนินงานของเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งขึ้นโดยนำมาจากผลการประเมินในแต่ละหน่วยงานในแต่ละไตรมาสซึ่งในแต่ละไตรมาสจะมีตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) แตกต่างกัน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ประโยชน์ทางวิชาการ ทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับแนวคิดการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิทยาการทางการประเมินใหม่ในการประเมินในกลยุทธ์ โดยเน้นการประเมินที่ตัวกลยุทธ์ อันจะเป็นประโยชน์กับนักวิชาการด้านการประเมินหรือผู้สนใจงานด้านการประเมิน นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการประเมิน ตลอดจนเป็นตัวอย่างงานประเมินกลยุทธ์ของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2. ประโยชน์สำหรับงานสาธารณสุข ทำให้ได้ผลการประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำสารสนเทศที่ได้ไปพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีคุณภาพสามารถนำนโยบายการประเมินสาธารณสุขไปปฏิบัติตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จการปฏิบัติงานของงานสาธารณสุขเป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละไตรมาส

3. ประโยชน์สำหรับงานยุทธศาสตร์สาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี ทำให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ของนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ เพื่อไปปรับปรุงตัวกลยุทธ์สำหรับให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการยอมรับและมีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการประเมินการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) และเกิดประโยชน์สูงสุดในการนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม สอดคล้องซึ่งกันและกัน ตลอดจนความเป็นรูปธรรมที่จะสามารถนำไปใช้พัฒนาหรือปฏิบัติได้จริง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ ตอนที่ 1 แนวคิดการประเมินกลยุทธ์ ตอนที่ 2 แนวคิดการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) และตอนที่ 3 บริบทในการติดตามงาน ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ตาม ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)

ตอนที่ 1 แนวคิดการประเมินกลยุทธ์

สำหรับแนวคิดการประเมินกลยุทธ์ (evaluating strategy) ผู้ศึกษาค้นคว้าขอนำเสนอ (1.1) ความหมายของกลยุทธ์ (1.2) กลยุทธ์เชิงมุมมองกับเชิงตำแหน่ง (1.3) การนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic approach) มาประเมิน (1.4) การประเมินกลยุทธ์ (evaluating strategy) และ (1.5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

1.1.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos ซึ่งหมายถึง ความคิดทั่วไป ในอดีตมักใช้คำว่ากลยุทธ์ในทางทหาร ซึ่งใช้คำว่า strategoi หมายถึง นักปกครองทั่วไป ในมุมมองของ Patton และ Patrizi (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นหน่วยใหม่ของการวิเคราะห์ทางการประเมิน

กลยุทธ์ (strategy) หรือ ยุทธศาสตร์เป็นศัพท์ที่มีต้นกำเนิดมาจากทางการทหาร เป็นส่วนใหญ่ หมายถึง การวางแผนเพื่อใช้ในการปฏิบัติการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางการทหารจะมีความแตกต่างไปจากยุทธวิธีว่าด้วยการดำเนินการรอบ การปะทะ (engagement) ซึ่ง ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่กล่าวถึงนั้นเป็นวิธีการในการเชื่อมโยงในเรื่องของการรบ การปะทะต่างๆเข้าด้วยกัน โดยในคำถามที่ว่า "จะดำเนินการสู้รบกันอย่างไร" นั้นเป็นปัญหาในการดำเนินการทางยุทธวิธี แต่ในข้อกำหนดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและมีความเหมาะสมในการดำเนินการสู้รบกันนั้น เป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ "การสงคราม" (warfare) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก, ยุทธศาสตร์, ยุทธวิธีและการปฏิบัติการ โดยมีนักวิชาการท่านหนึ่งได้ให้คำนิยามของคำว่า "ยุทธศาสตร์" ไว้ว่าเป็นวิธีอย่างครอบคลุมในการที่จะพยายามปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ปลายทาง ซึ่งรวมทั้งการข่มขู่

หรือการใช้กำลังอย่างแท้จริง ในวิภาษวิธีแห่งเจตจำนง จึงจำเป็นต้องมีคู่กรณีอย่างน้อยสองฝ่ายที่สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้น ซึ่งฝ่ายเหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนั้นการดำเนินการตามยุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้น้อยครั้ง หากไม่มีการแสดงความสามารถในการแก้ไข ดัดแปลง เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง "ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการทหาร ไปสู่ด้านธุรกิจ ด้านเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่น (Wikipedia, 2020)

ในส่วนของกลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากทางการทหาร หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายสูงสุด (Wikipedia, 2020)

โดยสรุปความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ คือ แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยยุคปัจจุบันนี้จะเป็นการที่เที่ยงตรงมากกว่า และหากพิจารณาว่า Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิถี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้นให้สำเร็จ (Wikipedia, 2020)

คำว่า “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” ความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ และเล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้ ซึ่งกลยุทธ์เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารใช้เป็นยุทธวิธีรบทางการทหาร ปัจจุบันได้ถูกนำมาปรับใช้ในการสร้างความหลากหลายในการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

Schermerhorn, (2002: 3) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Mary Coulter, (2005: 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงโดยมีการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์กร

Stanley c. Abraham, (2006: 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ คือ วิธีการที่ทำให้องค์กรที่มีการแข่งขันกันได้อย่างแท้จริง

Fred R.David, (2012:13) กล่าวว่า กลยุทธ์ว่าเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ในเชิงของธุรกิจว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งหรือคู่ต่อสู้ โดยอาศัยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ และการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ซึ่งสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่รอบคอบและแยบยล สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้บังเกิดสัมฤทธิ์ผลของชิ้นงานตรงตามวัตถุประสงค์ หรือรูปแบบ แผนการ หรือแนวทางเพื่อนำทางองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Mintzberg (1994) มีดังนี้

1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan) กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) ของกิจการทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น และเป็นแนวทางการดำเนินงาน

2) กลยุทธ์ คือ แบบแผน (strategy is pattern) หรือรูปแบบเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลานั้น (consistency in behavior overtime) สะท้อนให้เห็นถึงการวางแผนในอนาคตจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการที่สืบเนื่องจากอดีต ซึ่งในขณะเดียวกันกับการที่ผู้บริหารจะวางแผนอย่างไรจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติ เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ (intended strategies) ไม่สามารถที่จะเป็นไปได้แต่ผู้ปฏิบัติอาจที่จะใช้ความรู้ ความชำนาญในด้านต่างๆ มาปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนสามารถแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies)

3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (strategy is position) ในสนามการแข่งขันของสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป ซึ่งจำเป็นที่จะต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาดการค้า หากขาดเสียซึ่งความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ได้

4) กลยุทธ์ คือ ทิศภาพ (strategy is perspective) ซึ่งต้องการที่มุ่งเน้นให้เห็นความสำคัญในการพิจารณาสภาพที่แท้จริงในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นองค์กรเป็นวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกันในการดำเนินงาน

5) กลยุทธ์ คือ กลวิธี (strategy is ploy) เป็นการเดินหมากในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือแข่งขัน ซึ่งทุกคนต้องการชัยชนะ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยการคำนึงถึงกลวิธี (tactics) ในการเดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้ จึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในการแข่งขันทางธุรกิจ ที่จะต้องมีการเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์การค้าระหว่างประเทศหากตกลงกันไม่ได้ก็อาจจะถึงการทำสงคราม

จากนิยามศัพท์ทั้ง 5 ที่ได้กล่าวมาข้างต้น Mintzberg ได้ให้ความเห็นว่า “กลยุทธ์” มีความแตกต่างกันได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์จึงสามารถที่จะเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างที่น่าไปใช้ได้จริง ดังนั้นในการกำหนดกลยุทธ์จึงไม่จำเป็นต้องให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามความหมายทั้ง 5 ที่กล่าวมาข้างต้น

กลยุทธ์เป็นหน่วยใหม่ของการวิเคราะห์ทางการประเมิน (Mathison, 2005 cited in Patton & Patrizi, 2010) โดยทั่วไปการประเมินเน้นที่ประเมินโครงการและโปรแกรม การพัฒนาองค์กรทำให้การจัดการหน่วยของการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์กร เน้นการบรรลุเป้าหมายของภารกิจ การบริหารจัดการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินกลยุทธ์ในความหมายของตัวกำหนดประสิทธิผล (determinant of effectiveness) แต่ในความหมายของการประเมินกลยุทธ์นี้ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกประเมิน (evaluated)

กลยุทธ์ เป็นความเข้าใจทั่วไปเกี่ยวกับการทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์สามารถเป็นได้ทั้งนามธรรมและรูปธรรม อาจจะเป็นกลยุทธ์ ระยะยาวหรือระยะสั้น ประมาณ 3 ปี มีความชัดเจนหรือมีนัยยะ เป็นสิ่งที่เกิดจากความเห็นด้วยหรือมีความขัดแย้ง สิ่งเหล่านี้เป็นมิติความหลากหลายของกลยุทธ์ นอกจากนี้กลยุทธ์ยังกลายมาเป็นเกณฑ์ สำหรับการประเมินกลยุทธ์ (evaluating strategy) จากความหลากหลายของแนวคิดกลยุทธ์จึงนำมาซึ่งการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เหตุผลของนักประเมินที่มุ่งความคิดไปที่การประเมินกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการวางแผน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การประเมินกลยุทธ์จึงไม่ใช่การประเมินการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงกลยุทธ์ แต่เป็นการประเมินที่ตัวกลยุทธ์ (Patton & Patrizi, 2010)

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น กลยุทธ์มีหลายความหมายดังที่ Patton และ Patrizi (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์สามารถเป็นได้ทั้งนามธรรมหรือรูปธรรม มีระยะยาวหรือมีระยะสั้น มีความหมายชัดเจนหรือมีความหมายเป็นนัย เป็นต้น ทั้งนี้ความหมายนี้ของกลยุทธ์ในสาขาการ

ประเมินตามแนวคิดของ Patton และ Patrizi (2010) จึงหมายถึง หน่วยใหม่ของการประเมินกลยุทธ์ซึ่งกลายมาเป็นสิ่งที่ถูกประเมิน

การดำเนินที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์ของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553, หน้า 48-54) ได้ระบุไว้ว่า ในความสำเร็จทางด้านกลยุทธ์นั้นควรที่จะการดำเนินการที่มีความสอดคล้องกันทั้งในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ (STTE Formulation) และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ถ้าหากองค์กรที่มีความสามารถทั้งในการวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินการที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ ก็จะเป็นการส่งผลให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ (Strategic Success) ได้เป็นอย่างดี

2. ถ้าหากองค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดีแต่ขาดประสิทธิภาพของแผนกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติก็จะเป็นการสูญเสียโอกาสที่สำคัญ (Missed Opportunity) ขององค์กร

3. ถ้าหากองค์กรมีการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ก็จะส่งผลทำให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสี่ยงได้ (At Risk) เนื่องจากการนำกลยุทธ์ที่ไม่ดีไปสู่การปฏิบัติ และถ้าหากองค์กรไม่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นจะแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The Start) ดังแสดงตามภาพประกอบ 1

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	สูญเสียโอกาส (Missed Opportunity)	ประสบผลสำเร็จ (Strategic Success)
	ล้มเหลวตั้งแต่ต้น (Doomed From The start)	เกิดความเสี่ยง (At Risk)

ภาพประกอบ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation Execution)

1.1.2 การคิดและประเมินเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์

Olson และ Simerson (2015) ได้ให้ความเห็นว่า การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นจุดร่วมในการดำเนินงานร่วมกันของ 3 ศาสตร์ ได้แก่ 1. จิตวิทยาด้านความรู้ความเข้าใจ

(cognitive psychology) โดยเริ่มจากสมองรับรู้ มีการตีความ มีการประมวลผล และมีการตัดสินใจอย่างไร 2. การคิดเป็นระบบ (systems thinking) เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและการขึ้นตรงของกันและกันขององค์ประกอบย่อยภายในระบบ และสภาวะของระบบนั้นๆ 3. ทฤษฎีเกมส์ (games theory) เพื่อให้มีการคาดคะเนว่าจะดำเนินการร่วมมือหรือแข่งขันกันอย่างไร และเพื่อให้เห็นว่าการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ผสมผสานเข้ากับภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี จะสามารถส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยมี การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) ถึงเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และการปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์ (strategy execution) ด้วยการสื่อสารโน้มน้าว การกำกับควบคุมด้วยสิ่งจูงใจต่าง ๆ

Zand (2010) ได้ศึกษาแบบแผนการคิดเชิงกลยุทธ์ของ Peter F. Drucker ซึ่งเป็นบิดาของการจัดการยุคใหม่ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างสูงว่าเป็นนักคิดที่มีสายตายาว แผลมคมและยาวไกล ได้ให้คำแนะนำเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ซึ่ง Zand สรุปได้ว่า Drucker มีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

1. การใช้คำถามกระตุ้นความคิดอ่าน เช่น ถามว่าธุรกรรมอะไรที่เราไม่น่าจะนำไปทำตั้งคำถาม เพื่อให้เราเผชิญความเป็นจริง และให้คิดแบบมีทางหนีทีไล่ ให้ถามคำถามที่มีความลุ่มลึกแผลมคม

2. หมั่นจัดกรอบทัศนะมุมมองต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่ว่ามีแง่มุมมองที่สร้างความชัดเจนซึ่งเป็นการอาศัยการสังเคราะห์ที่ให้เห็นเข้าใจได้ง่าย มีการจัดลำดับความสำคัญตามความจำเป็นและหมั่นปรับการกระทำของตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันตลอดเวลา

3. การตั้งคำถามที่สอบถามเพื่อค้นหาความคิดความเชื่อที่ตรงกันข้าม กระตุ้นให้เกิดความคิดเห็นที่ต่าง เช่น ทำไมถึงเชื่อว่าลูกค้าเป็นคนกำหนดในการทำธุรกรรม ทำการสืบค้นหาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง เพื่อให้เข้าใจมูลเหตุของการจงใจ การแสวงหาความเชื่อเบื้องหลังที่เป็นทางเลือก การทำความเข้าใจข้อมูลเชิงบริบทและนัยเชิงกลยุทธ์

ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์มี 7 ประการ ดังนี้

1) มีลักษณะเป็นกระบวนการ เป็นชุดความคิดโดยการดำเนินการเริ่มตั้งแต่มีการคิดเริ่มต้นจนบรรลุเป้าหมายไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะมีการลงมือปฏิบัติ โดยมีการวางแผน กำหนดทิศทางและวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมายให้มีความสำเร็จได้มากที่สุด

2) **มีการวิเคราะห์และประเมินสถานะ** โดยก่อนที่จะมีการเลือกวิธีการดำเนินการใดๆ จะต้องมีการวิเคราะห์และประเมินสถานะทั้งของตนเองและสภาพแวดล้อม เพื่อพิจารณาให้เห็นว่าตนเองมีศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้หรือไม่ มีจุดแข็งใดที่จะเป็นโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และมีจุดอ่อนใดบ้างที่อาจเป็นเหตุให้การดำเนินการประสบความสำเร็จล้มเหลว นอกจากนี้จะต้องจะสามารถวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาโอกาส ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น

3) **มีการคาดการณ์อนาคต** การคาดการณ์จะช่วยให้สามารถค้นหาโอกาสที่จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และยังสามารถที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะเกิดขึ้นได้

4) **มีการเตรียมทางเลือกและประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการในการตัดสินใจ** ซึ่งในการตัดสินใจทุกๆ นั้นเรื่องล้วนมีความสำคัญ ซึ่งหากมีการตัดสินใจที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น อาจทำให้การดำเนินการที่ดำเนินการไปไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งยังเสียเวลาและสูญเสียทรัพยากร ดังนั้นจึงต้องพยายามหาทางเลือกกลยุทธ์ให้มีทางเลือกที่มากกว่าหนึ่งทางเลือกและประเมินทางเลือกนั้นก่อนว่าสามารถนำไปใช้จริง โดยพิจารณาผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจพิจารณาทางเลือกที่จะนำไปสู่การดำเนินการที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด

5) **มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน** เมื่อเลือกที่จะดำเนินการตามกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติได้แล้ว จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นลำดับ เป็นขั้นตอน โดยอาจมีการกำหนดเป้าหมายย่อยๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหลัก

6) **มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ตามความจำเป็น** แผนกลยุทธ์สามารถยืดหยุ่น พลิกแพลง หรือเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์

7) **ต้องจดจ่อที่เป้าหมาย** โดยในระหว่างดำเนินการจะต้องมีความมุ่งมั่นและจดจ่อกับอนาคตโดยมุ่งเป้าหมายไปที่การดำเนินการในอนาคต พยายามที่จะหาทางยึดเป้าหมายให้สำเร็จ ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา หรือเสียใจกับความล้มเหลวที่ผ่านมาในอดีต โดยมองไปข้างหน้าเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ให้ประสบความสำเร็จ

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2552 : 22) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของการคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับนักบริหารไว้ ดังนี้

1) Paradigm Shift คือ การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Paradigm Shift) ซึ่งมีใช่เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเฉพาะวิธีการ ดังเช่นการเปลี่ยนแปลงเทคนิคทางการตลาดเท่านั้น หากแต่จะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการตลาดของบริษัท เป็นต้น ซึ่งในการเปลี่ยน Paradigm Shift จะต้องมีการเรียนรู้ถึงการปรับลักษณะของ Vision Shift Direction Shift Management Shift

2) Vision วิสัยทัศน์ เป็นจุดเริ่มต้นของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งหมด เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการทำงานเชิงธุรกิจหรือการทำงานอื่นๆ ต้องอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้

- วิธีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ผลต่อองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับการสร้างวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานขององค์กร

- วิสัยทัศน์กับแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- วิสัยทัศน์กับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3) Scenario Planning ภายใต้อิทธิพลของความผันแปรของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันการบริหารแผนงานต่างๆ จึงต้องเน้นการมองถึงอนาคตอยู่ตลอดเวลา (Future Thinking) และในการคิดเชิงกลยุทธ์นั้น การสร้างแผนทางเลือกต่างๆ สำหรับอนาคต (Scenario Planning) จึงเป็นรูปแบบแนวคิดที่สำคัญยิ่งในการตอบสนองต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

4) Game Theory จัดเป็นรูปแบบวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกโดยแนวคิด Game Theory เป็นแนวคิดของ John Nash เป็นรูปแบบที่คำนึงถึงบุคคล รวมทั้งผลกระทบจากสถานการณ์ต่างๆ รอบข้าง

5) Innovation Thinking เป็นการสร้างการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ โดยอาศัยเทคนิคพิเศษ เช่น เทคนิคการพัฒนา Creative Thinking & Innovation Thinking และเทคนิคการคิดแบบ Blue Ocean เป็นต้น

กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์

กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะที่เป็นกระบวนการทางความคิด ซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถพิสูจน์ให้เห็นได้ โดยที่

กระบวนการดังกล่าวนี้จะได้มีการศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านโดยการสร้างสรรค์รูปแบบของกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้เพื่อมีความสะดวกและง่ายต่อความเข้าใจในการนำไปใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยที่มีการกำหนดไว้เป็นข้อๆ ได้ดังนี้

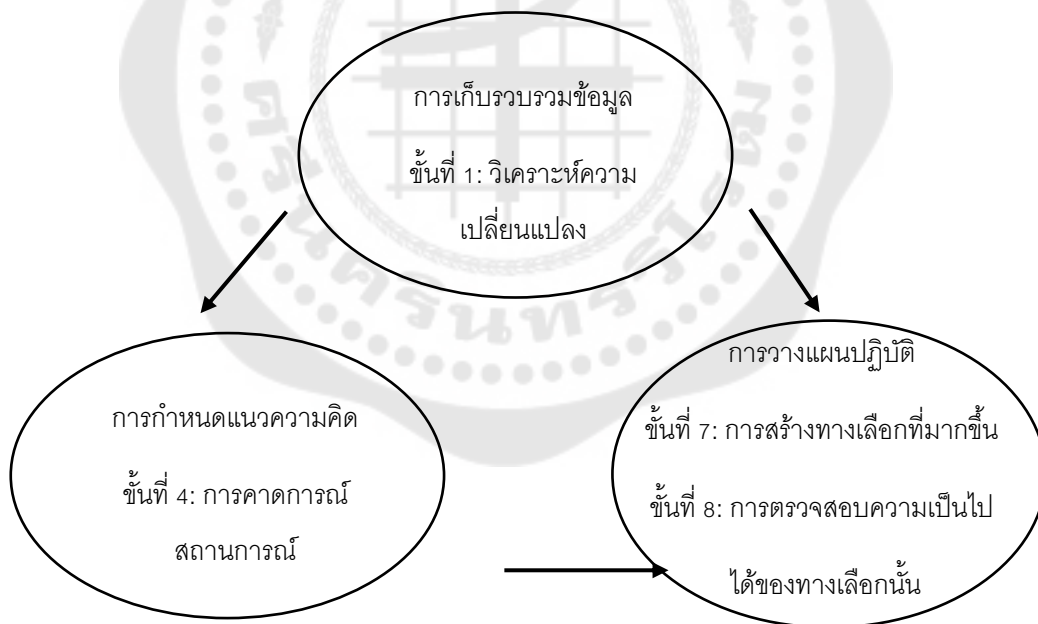
- 1) กำหนดภารกิจที่จะดำเนินการ
- 2) กำหนดจุดประสงค์ในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่
 - คุณลักษณะของจุดประสงค์ที่จะดำเนินการ
 - ดัชนีที่จะใช้ในการวัดคุณลักษณะที่จะดำเนินการ
 - ความต้องการที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย
 - การกำหนดช่วงเวลาที่จะดำเนินการ
- 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้

Simon Wootton & Terry Horne ได้กำหนดกระบวนการหรือขั้นตอนของกระบวนการในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับกรวางแผนทางด้านเศรษฐกิจขององค์กร โดยในแต่ละขั้นตอนนี้ความจำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน ดังมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ขั้นตอนที่ในการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย กระบวนการการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงด้าน การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม ตลาด สังคมในภาพรวม เทคโนโลยีและการคิดในเชิงตัวเลขที่ต้องจำเป็นต้องใช้เพื่อตรวจสอบความสามารถในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง การดำเนินการตรวจสอบ และการทบทวนในสิ่งที่ทราบ

- 2) ขั้นกำหนดแนวความคิด เป็นการกำหนดที่เกี่ยวกับอนาคตอันสืบเนื่องมาจากการได้ข้อมูลที่ชัดเจนในอนาคตของสิ่งที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยทักษะในการใช้ความคิดที่แตกต่างจากทักษะการคิดวิเคราะห์ และทักษะการคิดที่มีการไตร่ตรอง โดยจะใช้เมื่อมีการรวบรวมและการประเมินข้อมูลที่เกิดขึ้นในมาแล้วในอดีตหรือปัจจุบัน ทักษะการคิดที่ใช้ในการกำหนดแนวความคิดนี้จะประกอบด้วย การจินตนาการ การคาดการณ์ การพยากรณ์ ซึ่งเป็นกระบวนการคิดเพื่อให้เห็นภาพ โดยที่การประเมินอย่างรอบคอบจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการดำเนินงานใน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การตัดสินใจเลือกทิศทาง การคาดการณ์สถานการณ์ว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใด และการสังเกตช่องว่างที่จะเกิดขึ้น

3) ขั้นตอนในการวางแผนปฏิบัติการ เป็นการกระบวนการในการใช้ความคิดโดยมีการสมมติว่าในระหว่างการกระทำที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้คงไว้แบบเดิมกับการที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ดียิ่งขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการคิดในการใช้ความคิดในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการวางแผนปฏิบัติการนั้นจะมีความเกี่ยวข้องกับการใช้ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ของทางเลือกที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติ โดยในการใช้ทางเลือกเหล่านั้นจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินในเชิงของตัวเลข โดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคต และจริยธรรมในความคิดนั้น นอกจากนี้ยังสามารถที่จะประเมินทางเลือกโดยการพิจารณาในความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ในการวางแผนในการดำเนินงานนั้นจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างโอกาสและทางเลือกที่มากขึ้นกว่าเดิม การตรวจสอบโอกาสของความเป็นไปได้ของทางเลือกนั้นๆว่าโอกาสที่จะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และการตัดสินใจที่ดำเนินการนำทางเลือกนั้นๆไปปฏิบัติ โดยที่กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของ Simon และ Terry ที่กล่าวมานี้นำมาแสดงเป็นรูปภาพได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงรูปแบบกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ

Simon Wootton และ Terry Horne

การประเมินเชิงกลยุทธ์

เป็นการบริหารจัดการองค์กรแบบสมัยใหม่ ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องมีการกำกับติดตามในการดำเนินการตรวจสอบหรือการติดตามประเมินผล การดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงานในด้านการใช้จ่ายเงินงบประมาณตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting: PBB) การใช้ทรัพยากรอื่นๆ และผลของการดำเนินงานที่ได้รับจากการดำเนินการ ทั้งนี้การติดตามประเมินผลมีขึ้นเพื่อให้ได้ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและเตือนภัยให้กับองค์กรให้สามารถที่จะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานและสามารถที่จะแก้ไขปัญหาอุปสรรคได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากมีการประเมินผลแล้วพบว่า แผนงาน/โครงการที่กำลังจัดทำอยู่สอดคล้องให้เห็นถึงความล้มเหลวหรือสื่อว่าจะไม่บรรลุผลลัพธ์ตามที่ได้มีคาดหวังไว้ร่วมกัน

การประเมินผล (Evaluation) จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบที่ว่า นโยบาย/แผนงาน/โครงการได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และในระดับใด โดยเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏ โดยมีเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ การประเมินผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพราะจะทำให้ได้รับทราบถึงข้อมูลที่จะช่วยในการวางแผนหรือพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดได้ไว้มากยิ่งขึ้น และยังทำให้ทราบถึงสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นประโยชน์เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจว่าควรมีการแก้ไขหรือผลักดันเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร รวมถึงการนำไปใช้ประกอบการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินการ เพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้มากขึ้นได้อย่างไร

การประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนการที่จะทำวางแผนการประเมินผลได้นั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยแผนที่ได้กำหนดขึ้นมาแล้ว ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการประเมินผลอาศัยแนวคิด หลักการและวิธีการของการวิจัยเป็นแนวทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำข้อมูล วิธีการวัดผลและการตีความข้อมูล

การควบคุม คือ การวัดผลแห่งความสำเร็จโดยเทียบกับค่ามาตรฐานที่ได้กำหนดไว้และมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเพื่อให้เห็นถึงผลแห่งความสำเร็จว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ก่อนการดำเนินการนั้นหรือไม่

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553 : 320) ได้ให้ความเห็นว่า การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทราบได้ว่าในการบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้าง ซึ่งจะได้ดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงให้เหมาะสม โดยในการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ จะต้องนำแนวคิดต่างๆ ที่เหมาะสมกับภาระงานในส่วนนี้ นำมาใช้อย่างจริงจัง โดยการพิจารณาความสอดคล้องของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร และกลไกต่างๆ ในการควบคุมการวัดผลขององค์กร แบบสมดุล (Balance Scorecard) หรือการใช้แนวคิดการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งอาจเป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานภายในหรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นหรือกิจการอื่นๆ ที่มีการดำเนินการได้ดี โดยอาจเปรียบเทียบกระบวนการในการปฏิบัติงานหรือเปรียบเทียบในด้านผลการปฏิบัติงานเพื่อให้กิจการมีข้อมูลสำคัญอันนำมาสู่การปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นและเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจที่วางไว้ โดยในการเทียบเคียงนั้นอาจมีการตั้งศูนย์ความเป็นเลิศ (Center of Excellence :COE) เพื่อเป็นการเปรียบเทียบ โดยการพิจารณาสิ่งที่คล้ายกันและสิ่งที่แตกต่างกันในกิจการที่เทียบเคียงกันได้ ซึ่งอาจมีการเทียบเคียงเชิงปริมาณ (กระบวนการและวิธีทำงาน) และการเทียบเคียงเชิงคุณภาพ (วัฒนธรรมการทำงาน) ซึ่งนอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าการควบคุมและประเมินผลของกลยุทธ์นั้นเป็นกระบวนการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์กร คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและระดับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ทราบว่า องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้หรือไม่ และบรรลุการมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่า มีคุณภาพเหนือกว่า มีนวัตกรรมเหนือกว่า และมีการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีกว่า

ทั้งนี้ สำหรับการควบคุมเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรได้ทราบสถานการณ์ของการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้โดยทั่วไปในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า โดยในระหว่างที่มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการติดตามเพื่อควบคุมกำกับต่างหาก โดยมีการประเมินผลระหว่างแผนงาน (In – process Evaluation) และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน (Post – project Evaluation) ทั้งนี้การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับองค์ประกอบต่างๆได้ ดังนี้

องค์ประกอบแรก ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ถ้าหากต้องมีการดำเนินกิจกรรม รวบรวมและศึกษาความต้องการของผู้รับบริการซึ่งมีการกำหนดให้เสร็จสิ้นภายในเดือนกันยายน การดำเนินการก่อนที่จะมีการดำเนินการในขั้นต่อไปได้จะต้องมีการ

ติดตามผลการดำเนินการก่อนว่าหากสิ้นเดือนกันยายนแล้วผลการดำเนินการมีแนวโน้มเป็นอย่างไร จะสามารถรวบรวมและศึกษาได้ทันตามที่กำหนดได้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรในการดำเนินงานที่จะทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ตามกำหนด ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการแก้ไขเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมาให้ได้ก่อน

องค์ประกอบที่สอง คือศึกษารายละเอียดของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติงานว่าจะสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานได้หรือไม่อย่างไร ถ้าไม่สามารถดำเนินการได้จะต้องดำเนินการป้องกันและแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติงานสามารถที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นมา

องค์ประกอบที่สาม คือศึกษาตรวจสอบรายละเอียดเป้าหมายของกลยุทธ์จากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน สามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่ ซึ่งทั้งนี้องค์กรอาจมีแผนปฏิบัติงานรองรับกลยุทธ์ โดยแต่ละแผนจะมีวัตถุประสงค์ของแผนนั้นๆอยู่ ซึ่งเมื่อมีการดำเนินการจนบรรลุตามเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่

องค์ประกอบที่สี่ เป็นการทบทวนการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร ภารกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

Patton และ Patrizi (2010) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นหน่วยใหม่ของการวิเคราะห์ทางการประเมินซึ่งสอดคล้องกับ Mathison (2005) มองว่ากลยุทธ์เป็นสิ่งที่ถูกประเมิน (evaluated) ในการประเมินกลยุทธ์ (evaluating strategy) การประเมินกลยุทธ์แบบดั้งเดิมเน้นการประเมินโปรแกรมและโครงการ

ต่อมาการพัฒนาองค์การทำให้การจัดการหน่วยของการวิเคราะห์เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การ หันมาเน้นการประเมินการบรรลุเป้าหมายของภารกิจ การบริหารจัดการ เน้นการประเมินกลยุทธ์โดยให้ความหมายของกลยุทธ์คือตัวกำหนดประสิทธิผลขององค์การ (Patton & Patrizi, 2010)

ในความหมายการประเมินที่เน้นกลยุทธ์ได้เกิดการเผยแพร่ในการจัดการระดับสูงได้แก่ การบริหารงานของภาครัฐ มูลนิธิ ภาคเอกชน และองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร ความไวและการตอบสนองของผู้สนใจทางด้าน การประเมินกลยุทธ์มาเป็นเครื่องหมายที่แสดงว่ามี

มาตรฐานของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและประโยชน์ จากการแพร่หลายของการประเมิน ผู้สนใจด้านการประเมินมองกลยุทธ์จะดีขึ้น มีความเกี่ยวข้องกับการประเมิน การคิดเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นจุดเน้นของการประเมินจึงเน้นที่คำถามในการประเมินกลยุทธ์ (Patton & Patrizi, 2010)

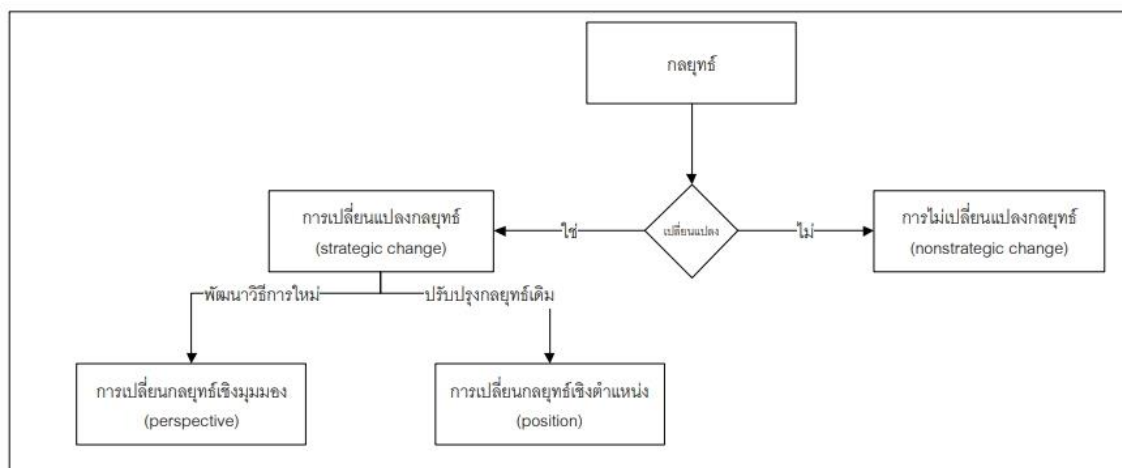
เหตุผลที่นักประเมินมุ่งความคิดไปที่การประเมินกลยุทธ์ เนื่องจากกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับการวางแผน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และบทบาทของผู้ประเมินไม่ใช่ผู้วางแผน แต่เป็นผู้ประเมิน Patton & Patrizi (2010) กล่าวอีกว่า การประเมินกลยุทธ์ไม่ใช่การประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือประเมินแผนกลยุทธ์ แต่การประเมินกลยุทธ์เป็นการประเมินที่ตัวกลยุทธ์

1.1.3 กลยุทธ์เชิงมุมมองกับเชิงตำแหน่ง

Patton และ Patrizi (2010) กล่าวว่า Mintzberg ได้ตั้งคำถามว่า McMuffin กับ McDonald มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์หรือไม่ ซึ่งมีทั้งผู้ที่ตอบว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เนื่องจากมีการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ มีเป้าหมายทางการตลาดใหม่ และผู้บริโภคกลุ่มใหม่ สำหรับผู้ที่ตอบว่าไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ยังคงใช้กลยุทธ์อาหารจานด่วนเช่นเดิม ทั้งนี้ความแตกต่างของการเปลี่ยนแปลงและไม่เปลี่ยนแปลง Mintzberg กล่าวว่า สิ่งที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ (nonstrategic change) หมายถึง การปรับปรุงจากกลยุทธ์เดิมที่มีอยู่แล้ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (strategic change) หมายถึง การพัฒนาที่เป็นทิศทางใหม่ สำหรับในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการเปลี่ยนตำแหน่ง (position) จากการเปลี่ยนมุมมอง (perspective) การเปลี่ยนตำแหน่งเน้นสิ่งที่ทำไปแล้วและอยู่ในขอบเขตของพื้นที่ ดังตัวอย่าง ตำแหน่งในบริบทของโครงการ ได้แก่ ประชากรเป้าหมาย ผลลัพธ์เป้าหมายระยะเริ่มแรก เป็นต้น สำหรับการเปลี่ยนมุมมองเน้นวิธีการที่ทำ ดังตัวอย่าง มุมมองในบริบทของโครงการ เช่น วิธีการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น จากแนวคิดดังกล่าว เมื่อกลับมาพิจารณาบริบทของ McMuffin พบว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงตำแหน่งคือมีผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้มีกลุ่มเป้าหมายในตลาดใหม่ แต่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงมุมมองเนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่ยังคงเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการผลิตอาหารจานด่วน การเปลี่ยนกลยุทธ์เชิงตำแหน่งและกลยุทธ์เชิงมุมมองมีความสำคัญ ดังตัวอย่างของ McDuckling เปลี่ยนการให้บริการที่โต๊ะอาหารมาเป็นที่เคาน์เตอร์แทน ตัวอย่างนี้เป็นกรเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงมุมมองอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการรับประทานอาหารด้วย เป็นต้น สรุปได้ว่า ความ

แตกต่างระหว่างการไม่เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (nonstrategic changes) เป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เดิม ส่วนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เบี่ยงเบนการปฏิบัติงานจากสิ่งที่เคยทำโดยปกติ



ภาพประกอบ 3 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เชิงมุมมองและเชิงตำแหน่ง

ความแตกต่างระหว่างมุมมองเชิงกลยุทธ์ (strategic perspective) กับตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (strategic position) ในระดับของโปรแกรม พิจารณาจากตัวอย่างโปรแกรมการจ้างงานที่มีเป้าหมายไม่จ้างคนผิวสี (ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์) โดยปกติแล้วโปรแกรมวางแผนเพื่อให้มีผู้เชี่ยวชาญช่วยเหลือคนผิวสีในการได้รับการอบรมและการศึกษาที่เหมาะสมในที่ตั้งของชุมชน (การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกทั้งหมดมาจัดการฝึกอบรมเป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์) (Patton & Patrizi, 2010)

การกำหนดจุดยืนทางด้านกลยุทธ์ Strategic Position

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารงานภายในองค์กรมีอยู่ด้วยกันหลายปัจจัย แต่ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดคือการกำหนดจุดยืนทางด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Position) โดยการหาจุดแข็งขององค์กรของท่านที่สามารถนำไปใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการใช้จุดแข็งเป็นตัวนำสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้หากองค์กรมีจุดยืนที่ชัดเจนมากเท่าไร ก็จะส่งผลให้บุคลากรขององค์กรสามารถที่จะมีความเข้าใจตรงกัน ไม่ก่อให้เกิดความสับสน ดังนั้นกลยุทธ์ต่างๆขององค์กรจึงต้องมีความสอดคล้องกับจุดยืนทางด้านกลยุทธ์ จุดยืนทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ด้านหลัก ดังนี้

1. ด้าน Cost Leadership เป็นการเน้นทางด้าน การลดต้นทุนและขบวนการธุรกิจที่เป็นเลิศ Operation Excellence ได้แก่ การบริหารคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ แนวทางในการปรับปรุงจะเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เช่น Kaizen Total Quality Management TQM

2. ด้าน Innovation เป็นการเน้นในด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ ขบวนการผลิตใหม่ มาตรฐานใหม่ ลดขั้นตอนในการตัดสินใจและทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆขึ้น อย่างรวดเร็ว ทันที่ทันใด ตัวชี้วัดจะมุ่งเน้นไปที่ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น การออกสินค้าใหม่ก่อนใคร ลดขบวนการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ข้อเสนอแนะแนวคิดใหม่ๆที่เกิดขึ้นโดยพนักงาน

3. ด้าน Customer Intimacy เป็นการเน้นสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า โดยมุ่งเน้นในด้านการบริหาร การดูแลการสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้า การเข้าถึงบริการที่ง่าย สร้างแฟนพันธุ์แท้ให้เกิดขึ้นกับสินค้าหรือบริการ เพิ่มสัดส่วนของรายได้จากลูกค้าหลักและแฟนพันธุ์ รายได้ต่อหัวที่เกิดจากลูกค้าแฟนพันธุ์แท้ Life Time Value และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าให้สูงที่สุด Customer Satisfaction

1.2 การนำแนวคิดเชิงกลยุทธ์มาประเมิน

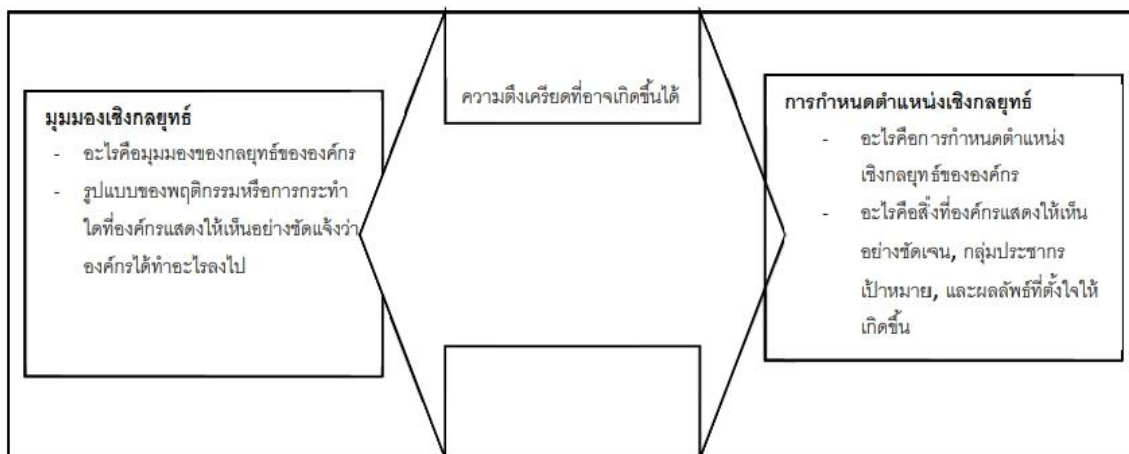
การประเมินกลยุทธ์ในความหมายมุมมอง (evaluating strategy as perspective) หมายถึง การทดสอบวิธีการคิดขององค์กรเกี่ยวกับองค์กรของตน รวมทั้งความเป็นผู้นำขององค์กร พนักงาน และสมาชิกในองค์กร มุมมอง (perspective) หมายถึง ชุดหลักของค่านิยมและทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งสภาพอะไรขององค์กรที่ส่งผลต่อวิธีการทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมุมมองในภาคองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรมีพื้นฐานแนวคิดหลักเกี่ยวกับวิธีการที่สังคมปรารถนาจะเปลี่ยนแปลง ในความหมายของมุมมองอาจจะเห็นบ่อยๆ คำว่า การเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนชุมชน การแพร่กระจายและพัฒนาความรู้และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีความเข้มแข็งจะมีมุมมองที่ชัดเจนสามารถใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ มุมมองที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรมองเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของพนักงาน การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดประสิทธิภาพการทำงาน คำถามการประเมินเชิงกลยุทธ์จึงมีดังนี้ (1) การรับรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีอะไรบ้าง และ (2) องค์กรมีความเข้าใจมุมมองเชิงกลยุทธ์แตกต่างกับมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน สมาชิกของโปรแกรมผู้จัดการกองทุน)

การประเมินกลยุทธ์ในความหมายตำแหน่ง (evaluating strategy as position) ตำแหน่ง เน้นความใส่ใจเป้าหมายขององค์กรที่มีผลต่อผลลัพธ์ ในวงการที่เกี่ยวกับบริษัทให้ ความหมายของตำแหน่งเป็นสิ่งที่บริษัทสามารถสร้างช่องทางความก้าวหน้าในการแข่งขัน ส่วนใน ความหมายของรัฐบาล มูลนิธิ และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์มีตำแหน่งที่ เหมาะสม ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของรัฐบาลเน้นที่อะไรก็ตามที่ภาคเอกชนควรทำ อะไรก็ตามที่ภาครัฐบาลควรทำ และอะไรก็ตามที่ทั้งภาครัฐบาลแลภาคเอกชนควรทำร่วมกัน ใน ความหมายของมูลนิธิพบว่า ผู้บริหาร คณะกรรมการและเจ้าหน้าที่มีคำถามว่า ทำไมจึงพบสิ่งนี้ ใครเป็นต้องทำข้อตกลงร่วมกันอะไรที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มที่แตกต่างกัน ดังนั้นจากคำถามเหล่านี้ ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ มีสิ่งที่จะต้องทำตามจุดเน้นของพันธกิจ ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์สามารถก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ หากปรารถนาตำแหน่งทำให้องค์กรยากในการพิจารณากรอบความคิดของผลลัพธ์ คำถามการประเมินกลยุทธ์มีดังนี้ (1) ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีอะไรบ้าง และ (2) องค์กรมี ความเข้าใจตำแหน่งเชิงกลยุทธ์แตกต่างกับมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน สมาชิกของโปรแกรม ผู้จัดการกองทุน)

การกำหนดคำถามการประเมินกลยุทธ์ของในมุมมองมีความแตกต่างกับตำแหน่ง ซึ่ง ทั้งสองก็มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยมีคำถามการประเมินกลยุทธ์ดังนี้ อะไรคือความสัมพันธ์ ระหว่างมุมมองเชิงกลยุทธ์กับตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (2) มุมมองเชิงกลยุทธ์แสดงให้เห็นตำแหน่งเชิงกล ยุทธ์อย่างไร (3)วิธีทางอย่างไรที่ทำให้ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์เปลี่ยนเป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์

ในการประเมินกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินต้องค้นหา จึง จำเป็นต้องจำแนกให้ได้ว่าสิ่งใดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ (nonstrategic change) และสิ่งใดเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change) การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ใช่เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การทำสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ในกลยุทธ์เดิม ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาในทิศทางใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิม เปลี่ยนจุดเน้นขององค์กร เช่น องค์กร เปลี่ยนทิศทางในการทำธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ควรพิจารณาชนิดของการเปลี่ยนแปลง 2 ชนิด ได้แก่ มุมมองเชิงกลยุทธ์ (perspective) และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (position) Mintzberg ได้ให้คำอธิบายคำว่ากำหนดตำแหน่ง (position) มีจุดเน้นที่การหาว่าอะไรคือสิ่งที่ กระทำและขอบเขตที่สิ่งนั้นได้ทำลงไป เช่น ในการประเมินโปรแกรม การกำหนดตำแหน่งจะ หมายถึงกลุ่มประชาชนที่เป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมาย ส่วนมุมมอง (perspective) มี จุดเน้นที่วิธีการหรือการกระทำอย่างไรให้งานสำเร็จ เช่น การประเมินโปรแกรม มุมมองจะหมายถึง เจ้าหน้าที่โครงการทำงานร่วมกันอย่างไรให้โปรแกรมประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่าง

มุมมองเชิงกลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์และการใช้คำถามในการประเมินสามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองเชิงกลยุทธ์และการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์
คำถามการประเมิน

ที่มา: Patton & Patrizi (/2010 : 18)

1.3 การประเมินกลยุทธ์กับการเรียนรู้

Minzberg (2007 cite in Paton & Patrizi. 2010) เน้นความสนใจอย่างต่อเนื่องของกลยุทธ์ควรเน้นการเรียนรู้และการพัฒนาไม่ใช่แค่การตรวจสอบว่าอะไรคือการวางแผน การนำแผนไปใช้และผลของแผนเกิดอะไรขึ้น ในโมเดลของ Minzberg มองว่ากลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการดำเนินงานและการเรียนรู้ที่สนับสนุนให้องค์กรมีการสร้างกลยุทธ์ตลอดเวลา การดำเนินงานทางกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่มาก่อนการเรียนรู้และการเรียนรู้ก็จะไปสู่การพัฒนาทำให้การทำงานขององค์กรมีความสำเร็จมุ่งไปข้างหน้า การวางแผนให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความเข้าใจขององค์กรไม่ว่าจะเป็นสมรรถนะขององค์กร วิธีการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ต้องสามารถแก้ปัญหาได้จริง เมื่อโปรแกรมเกิดความล้มเหลวต้องมีการพัฒนากลยุทธ์อย่างทันที

องค์กรที่มีความเข้มแข็งจะใช้วงจรของการดำเนินการกลยุทธ์ การเรียนรู้ และมุมมองของกลยุทธ์ โดย Minzberg (2007 cite in Paton & Patrizi. 2010) เชื่อว่าองค์กรเริ่มมีการวางแผนก่อนที่พวกเขาจะรู้ว่าการทำงานแบบไหนจะสามารถประสบความสำเร็จได้และก่อนที่

จะมีประสบการณ์ต้องรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ องค์การจึงมีความจำเป็นต้องเกิดการเรียนรู้

การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (strategic learning) ช่วยให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในความเป็นจริงและมีการปรับเปลี่ยนพัฒนากลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์รอบตัวได้ ซึ่งหมายความว่า การบูรณาการการประเมินและการคิดทางการประเมินนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทำให้ได้รับข้อมูลได้ทันเวลาในการสะท้อนต่อผู้ใช้ข้อมูลการประเมิน การทำให้การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการแทรกแซงมีอิทธิพลต่อกระบวนการ (Coffman, Reed, Morariu, Ostenso & Stamp, 2010) ดังนั้นการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์จึงมีความเชื่อมโยงกับการประเมินกลยุทธ์

Strategic learning (ธัญ ชรินทร์สาร, เว็บไซต์) ในการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การวางแผน นั้น ทฤษฎีที่กล่าวถึงนี้เป็นการผสมผสานของสองทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในกระบวนการสร้างกลยุทธ์ (1) การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่แผนกลยุทธ์จำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบย้อนกลับได้ตลอดเวลา (Feedback Loop) เพื่อปรับปรุงสิ่งที่เราทำไปแล้วให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ซึ่งในการผสมผสานแนวทางของทั้งสองทางแรกนี้ เรียกว่า Strategic Learning Cycle

PHASE 1 : DIAGNOSE การวินิจฉัยธุรกิจ (ระยะเวลาที่ดำเนินการ 2-3 เดือน)

ธุรกิจควรที่จะกลับมาเรียนรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นและศึกษาผลของการดำเนินการตามกลยุทธ์ในปีที่ผ่านมาทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ความเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาดและคู่แข่งในธุรกิจ โดยในขั้นตอนนี้ควรที่จะมีการรวบรวมข้อมูลให้มากขึ้นและมีความหลากหลาย เนื่องจากเรามีข้อมูลที่มากขึ้นและหลากหลายสามารถนำมาประกอบในการใช้ Sense ซึ่งจะทำให้เกิด Insight ของธุรกิจในช่วงเวลานั้นได้ และช่วยให้การวางแผนธุรกิจมีความแม่นยำมากขึ้น เพราะไม่ได้เกิดจากการวางแผนโดยไม่มีข้อมูลแต่เพียงอย่างเดียวยังประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างอื่นอีก ซึ่งมีกลุ่มคนที่รับผิดชอบ คือ คนที่ทำงานอยู่ในทุกระดับขององค์กรที่จะช่วยกันให้ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร เช่น การพูดคุยกับลูกค้า ความพึงพอใจของ Supplier และข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของตลาดในปัจจุบัน

PHASE 2 : DESIGN การออกแบบธุรกิจ (ระยะเวลาที่ดำเนินการ 2-3 วัน)

ธุรกิจควรเริ่มที่จะมีการออกแบบกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อสร้าง Competitive Advantage และ Innovation โดยการนำ Insight ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วออกมาเขียนเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ในขั้นตอนนี้ก็คือ ธุรกิจจะได้ไอเดียเพื่อนำมาใช้ในการสำรวจแนวความคิดในการดำเนินงานทางธุรกิจนั้นต่อไป โดยอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความเข้าใจของสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีกลุ่มคนที่รับผิดชอบ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยการใช้

เครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น SWOT, 5-Force ซึ่งในทางปฏิบัติ ควรให้ผู้บริหารออกมาจากสถานที่ทำงานเพื่อเป็นการสร้างไอเดียใหม่ๆที่ดีให้เกิดขึ้น ผลลัพธ์ที่ได้ คือ Idea ที่ดี ที่ควรมีเป็นที่ยอมรับ โดยมีการศึกษาและสำรวจเพื่อพัฒนาเป็นแผนกลยุทธ์ต่อไป

PHASE 3 : การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางธุรกิจ (ROI) (ระยะเวลาดำเนินการ 1-2 เดือน)

ขั้นตอนนี้ คือ การทำ Business Plan เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ว่ากลยุทธ์ที่องค์กรตัดสินใจว่าจะทำธุรกิจและตัดสินใจว่าจะเลือกใช้นั้น มีประโยชน์แก่องค์กรในด้านการเงินจริงหรือไม่ ซึ่งเป็นการตรวจสอบไอเดียของในขั้นตอนการออกแบบธุรกิจว่าไอเดียที่ได้มานั้นสามารถนำไปทำให้เกิดขึ้นได้จริงหรือไม่ (Good idea that works) Business Plan ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

1) การวางแผนทางการขายและการตลาด (Marketing Plan) เพื่อศึกษา Market Feasibility ทั้งในด้านคุณภาพของสินค้า คุณภาพของการบริการ ราคาที่มีความเหมาะสมในตลาด สถานที่และช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการ

2) การวางแผนกระบวนการทำงาน (Operational Plan) เช่น Activity System กระบวนการทั้งหมดของธุรกิจ มีทรัพยากรอะไรบ้างที่ต้องใช้ กำลังในการผลิตและต้นทุนในการดำเนินการทั้งทางตรงและทางอ้อมเป็นอย่างไร โครงสร้างองค์กรจะต้องปรับตัวอย่างไรเพื่อรองรับแผนกลยุทธ์นี้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้างอย่างไร

3) การวางแผนทางการเงิน (Financial Plan) เป็นการประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน โดยการคำนวณหา NPV, IRR และ ROI เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนนี้จะไม่ใช่การดำเนินการในครั้งเดียวแล้วจบไป แต่เป็นการดำเนินการวางแผนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และขยายความมุ่งหวังของธุรกิจให้เกิดขึ้นเป็นจริงขึ้นมา โดยต้องมีความแม่นยำถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจนั้นดำเนินการในการทำงานได้ง่ายขึ้น และทำให้ทราบได้ว่าการเรียนรู้ในธุรกิจนั้นเป็นอย่างไร และทราบได้ว่าหากเราใช้แผนกลยุทธ์นี้จริง ธุรกิจจะต้องทำอะไรบ้างและคาดหวังอะไรจากการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้ได้บ้าง ซึ่งกลุ่มคนที่รับผิดชอบ คือ ผู้บริหารระดับกลางที่มาจากหลายหน่วยงาน เนื่องจากบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ดำเนินงานปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ซึ่งจะช่วยให้ทราบในส่วนของรายละเอียดองค์ประกอบของหน่วยงาน โดยเฉพาะเรื่องการเงิน การลงทุน ซึ่งส่วนมากมักเป็นนักคิด นักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

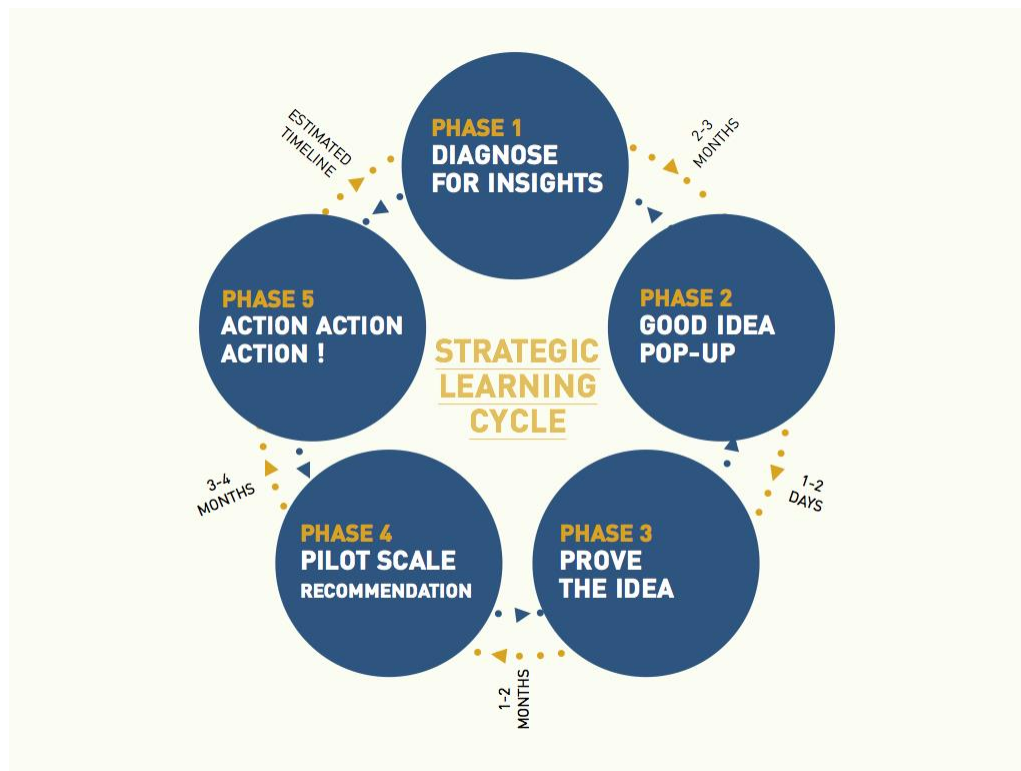
PHASE 4 : การสร้างโครงการนำร่อง (PILOT SCALE) (ระยะเวลาที่การดำเนินการ 3-4 เดือน)

ในการวางแผนขององค์กรนั้นจะไม่สามารถทำนายอนาคตได้เลยว่าแผนที่จัดทำขึ้นมานั้นจะประสบความสำเร็จได้อย่างที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้นในการทำจัดทำโครงการนำร่องจะเป็นการช่วยทำให้ธุรกิจขององค์กรได้เกิดการลองผิด ลองถูกและเกิดการเรียนรู้ ซึ่งโครงการนำร่องที่ดีต้องเป็นการทำดำเนินการแบบครบวงจรในส่วนที่เล็กที่สุด(Scale) โดยมีการประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงานภายหลังจากครบกำหนดเวลาที่ดำเนินการ เพื่อให้ธุรกิจเกิดการเรียนรู้ว่า ควรที่จะใช้แผนกลยุทธ์นั้นดำเนินการต่อในระดับใหญ่ต่อไปอีกหรือ หรือหากผลลัพธ์โดยเฉพาะทางด้านการเงินที่ได้จากโครงการไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็จะต้องมีเหตุผลที่ระบุได้ว่า หากจะให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงต้องประกอบด้วยเงื่อนไขอะไรบ้าง หลายธุรกิจไม่จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ ไม่ต้องการการเรียนรู้ทางการตลาด เช่น ธุรกิจดิจิทัล แต่ในขณะเดียวกันบางธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ เช่น ในเรื่องธุรกิจการค้าปลีก เป็นต้น ซึ่งกลุ่มคนที่รับผิดชอบได้แก่ กลุ่มคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารแผนงานโครงการ ถ้าได้กล้าเสียพร้อมที่จะเสี่ยงและมีความสามารถในการที่จะดำเนินการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ส่วนมากมักเป็น พวกที่มีความท้าทาย Talent ในองค์กร

PHASE 5: การลงมือปฏิบัติธุรกิจตามแผนกลยุทธ์จริง (EXECUTION)

เมื่อถึงขั้นตอนนี้ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้าย ทุกคนในองค์กรจะต้องเป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการดำเนินการที่เป็นจริง โดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้นำขององค์กร (Project Manager) เป็นผู้ดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง วิธีการวัดผลของความสำเร็จ กระบวนการในการดำเนินงาน วัฒนธรรมขององค์กรในการดำเนินงาน การดำเนินการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงทางด้านระบบ IT โดยการมีการใช้เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยมาสนับสนุนในการดำเนินงาน และช่วยในการสร้างเป้าหมายในองค์กรให้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

การทดลองที่ดำเนินการจนทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจะทำให้แผนกลยุทธ์มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการผสมผสานแนวคิดทฤษฎี 3D Strategy ที่มีแบบแผนในการเปิดโอกาสให้คนทุกระดับในธุรกิจได้มีส่วนร่วมในการออกแบบกลยุทธ์ ทำให้แผนกลยุทธ์ที่ออกมาตอบโจทย์ทางธุรกิจเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดได้ในที่สุด



1.4 กรอบแนวคิดการประเมินกลยุทธ์

Minzberg (2010) ได้เสนอการประเมินกลยุทธ์ใน 4 รูปแบบ คือ กลยุทธ์ในเชิงแผน (strategy as plan) กลยุทธ์ในเชิงมุมมอง (strategy as perspective) กลยุทธ์ในเชิงการกำหนดตำแหน่ง (strategy as position) และกลยุทธ์ในเชิงรูปแบบ (strategy as pattern) ซึ่งแต่ละรูปแบบมีคำถามที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน คือ (1) คำถามการประเมินกลยุทธ์ในเชิงแผน เช่น ใครเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์อะไรคือวิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการใช้แผน ผู้ขับเคลื่อนแผนเป็นคนใดคนหนึ่งหรือเป็นกลุ่มบุคคล และอะไรเป็นหลักฐานที่ใช้ในการประเมินแผน (2) คำถามการประเมินกลยุทธ์ในเชิงมุมมอง เช่น อะไรคือขอบเขตของมุมมองที่จะประเมิน มีจุดเด่นในส่วนใด มุมมองนี้เป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในทุกองค์กรหรือไม่ ถ้ามีหลายมุมมอง เราจะมีวิธีการประเมินอย่างไร (3) คำถามการประเมินกลยุทธ์ในเชิงการกำหนดตำแหน่ง เช่น เราควรลงทุนอะไร ที่ไหน และมีวิธีการอย่างไร กลยุทธ์ที่ใช้มีความเหมาะสมกับการกำหนดตำแหน่งหรือไม่ และวิธีการใดเป็นวิธีการนำกลยุทธ์ในการกำหนดตำแหน่งไปใช้ในทางปฏิบัติ (4) คำถามการประเมินกลยุทธ์ในเชิงรูปแบบ เช่น การประเมินต้องใช้เวลาเท่าใด ใครเป็นผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน จะใช้การประเมินในรูปแบบใด และต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง

1.5 เกณฑ์การประเมินกลยุทธ์

Patrizi (2010) ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์ไว้ 4 ประการหลัก ได้แก่

(1) ลักษณะของกลยุทธ์ มี 8 ประเด็น คือ มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถบรรลุผลได้ สื่อความหมายได้ มีประโยชน์ สามารถประเมินตรวจสอบได้ มีความน่าสนใจ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและองค์ความรู้

(2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ มี 6 ประเด็น ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์เชิงมุมมองกับตำแหน่ง คำนึงถึงมิติของกลยุทธ์ ความสัมพันธ์ในโครงสร้างที่ซับซ้อน เข้าใจความอิสระและความสัมพันธ์ มีหลักฐานการคิดเชิงระบบและความเข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อน

(3) แนวคิดขององค์กร มี 9 ประเด็น ได้แก่ การแสดงหลักฐานถึงการพัฒนากลยุทธ์ เคารพคิดในการวางแผนกลยุทธ์ สร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ สนับสนุนความคิดเชิงกลยุทธ์ มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์ และข้อกำหนดในการประเมินกลยุทธ์

(4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 5 ประเด็น ได้แก่ เชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจกับข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ แสดงหลักฐานการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากร การตัดสินใจของฝ่ายบุคคลโดยใช้ข้อมูลจากกลยุทธ์ และข้อกำหนดในการประเมินกลยุทธ์

ตาราง 1 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Patrizi (2010: 99)

1. ลักษณะของกลยุทธ์ (8 ประเด็น)	2. องค์ประกอบของกลยุทธ์ (6 ประเด็น)
1.1 ความชัดเจน	2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์
1.2 ความเป็นรูปธรรม	2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์เชิงมุมมองกับตำแหน่ง
1.3 ความสามารถบรรลุผลได้	2.3 คำนึงถึงมิติของกลยุทธ์
1.4 การสื่อความหมายได้	2.4 ความสัมพันธ์ในโครงสร้างที่ซับซ้อน
1.5 ความมีประโยชน์	2.5 เข้าใจความอิสระและความสัมพันธ์
1.6 ความสามารถประเมินตรวจสอบได้	2.6 มีหลักฐานการคิดเชิงระบบและความเข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อน
1.7 ความน่าสนใจ	
1.8 การตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัยและองค์ความรู้	

ตาราง 1 (ต่อ)

3. แนวคิดขององค์กร (9 ประเด็น)	4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (5 ประเด็น)
3.1 แสดงหลักฐานถึงการพัฒนากลยุทธ์	4.1 เชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจกับข้อเสนอเชิงกลยุทธ์
3.2 เครื่องครัดในการวางแผนกลยุทธ์	4.2 แสดงหลักฐานการเรียนรู้
3.3 สร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์	4.3 การจัดสรรทรัพยากร
3.4 สนับสนุนความคิดเชิงกลยุทธ์	
3. แนวคิดขององค์กร (9 ประเด็น) ต่อ	4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (5 ประเด็น) ต่อ
3.5 มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.4 การตัดสินใจของฝ่ายบุคลากรโดยใช้ข้อมูลจากกลยุทธ์
3.6 ความสอดคล้องของพันธกิจ	4.5 ข้อกำหนดในการประเมินกลยุทธ์
3.7 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	
3.8 แสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์	
3.9 ข้อกำหนดในการประเมินกลยุทธ์	

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกลยุทธ์

Wind และ Carden (2010) ได้ประเมินกลยุทธ์ศูนย์วิจัยพัฒนาแห่งชาติ ใช้แนวคิดการประเมินกลยุทธ์ในศูนย์วิจัยพัฒนาแห่งชาติ (IDRC) ด้วยกรอบแนวคิดการกำหนดกลยุทธ์และการประเมินองค์กรที่เรียกว่า ระบบบริหารเฉพาะกิจ (adhocracy) ของ Henry Mintzberg ศูนย์วิจัยพัฒนาแห่งชาติได้รับการสนับสนุนจากประเทศแคนาดาให้พัฒนาชุมชนและประเมินการทำงาน 4 ระดับ ได้แก่ การประเมินกลยุทธ์ การประเมินโปรแกรม การประเมินโครงการ และการเรียนรู้ การประเมินกลยุทธ์ใช้โปรแกรมของศูนย์วิจัยจำนวน 18 โปรแกรมเน้นวิธีการดำเนินโปรแกรมและอิทธิพลที่มีผลต่อการสร้างความร่วมมือและนโยบาย การประเมินใช้แนวคิดการประเมินเน้นประโยชน์ (Utilization focused approach) แยกการประเมินกลยุทธ์ออกเป็นระดับ ข้อมูลการประเมินกลยุทธ์แยกออกจากข้อมูลการประเมินโปรแกรมและโครงการ การประเมินกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการประเมินรูปแบบอื่นในการประเมินกลยุทธ์ของศูนย์ IDRC พิจารณาจากระดับกลยุทธ์สำหรับรูปแบบขององค์กรที่มีรูปแบบการบริหารเฉพาะ กลยุทธ์ระดับองค์กรของศูนย์ IDRC ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่ (1) สร้างสมรรถนะนักวิจัย (2) สนับสนุนนโยบายด้านการวิจัย และ (3) สร้างองค์ความรู้จากการวิจัย กลยุทธ์ระดับองค์กรนี้เป็นกลยุทธ์เชิงตำแหน่ง (strategic position) การประเมินพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่วางแผนไว้กับกลยุทธ์

ที่เกิดขึ้นจริง จากประสบการณ์ประเมินกลยุทธ์ของศูนย์IDRC มีแนวความคิดการประเมินกลยุทธ์ดังนี้ (1) พิจารณาระดับของกลยุทธ์ โดยระดับของกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์การเป็นกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์การที่แสดงทิศทางขององค์การ ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ย่อยในการแข่งขันทางธุรกิจ สำหรับการประเมินกลยุทธ์ของศูนย์ IDRC เป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ เมื่อพิจารณาได้แล้วว่ากลยุทธ์ที่ทำการประเมินอยู่ในระดับใดจากนั้น พิจารณารูปแบบขององค์การ ทั้งนี้ Mintzberg(2007 cited in Wind & Carden, 2010) แบ่งรูปแบบขององค์การเป็น 4 ประเภทได้แก่ (1.1) องค์การแบบกลไก (machine organization) เป็นองค์การที่มีรูปแบบเป็นทางการ มีแบบแผน (1.2) องค์การประกอบการ (entrepreneurial organization) เป็นองค์การขนาดเล็กมีการเปลี่ยนแปลงตาม (1.3) องค์การทางวิชาชีพ (professional organization) เป็นองค์การที่สร้างกลยุทธ์สำหรับศูนย์วิจัยเป็นองค์การนวัตกรรม (2) หลักฐานการประเมินรวบรวมมาจาก 3 แหล่ง ได้แก่ ผลการเพื่อการเรียนรู้ และ (1.4) องค์การนวัตกรรม (adhocracy organization) เป็นองค์การที่มีแนวคิดใหม่ประเมินคุณภาพภายใน รายงานการประเมินตนเองเกี่ยวกับกลยุทธ์ และรายงานการประเมินโปรแกรมในระยะเวลา 5 ปี

Sherwood (2010) ได้ศึกษาการประเมินกลยุทธ์ของการโอนอำนาจมูลนิธิ W.K.Kellogg โดยมองกลยุทธ์เป็นตัวแทรกแซง (intervention) มูลนิธิ W.K.Kellogg ร่วมกับโครงการวิจัยของฮาร์วาร์ด(HFRP) ประเมินการโอนอำนาจ การออกแบบการประเมินเริ่มจากการตั้งคำถามการประเมิน 5 คำถามได้แก่ (1) ผู้สนใจเข้าถึงข้อมูลข่าวสารหรือไม่ ได้รับประโยชน์แตกต่างกันหรือไม่ อะไรที่ยังต้องการเพิ่มเติมอีก (2) ผู้จัดหาข้อมูลได้ปรับรูปแบบการรับข่าวสารหรือช่วงเวลาการบอกข่าวสารให้เข้ากับความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ข่าวสารอะไรที่ลูกค้าสนใจ (3) การส่งผ่านข่าวสารในองค์การหรือไม่ มีการสร้างความสามารถในการสื่อสารภายในองค์การหรือไม่ (4) ในการแจ้งข่าวสารมีการบอกนโยบายหรือไม่ และ (5) หลักฐานอะไรที่แสดงถึงการแจ้งข่าวสาร การประเมินในครั้งนี้ใช้ข้อมูลเชิงผสมปริมาณและคุณภาพ ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้วยแหล่งวิธีการ แหล่งข้อมูล การออกแบบการประเมินเป็นการประเมินระหว่างการใช้กลยุทธ์และการประเมินแบบสรุปรวม ใช้โมเดลเชิงตรรกะในการทำความเข้าใจกลยุทธ์

Kombartzky, Ploetzner, Schlag, และ Metz (2010) ได้ประเมินกลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยภาพการ์ตูนเคลื่อนไหว การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองเปรียบเทียบกลยุทธ์การเรียนรู้โดยนำผลการทดลองมาใช้ในการประเมินกลยุทธ์การเรียนรู้ (strategy for learning) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวัดก่อนและหลังการทดลองจากระดับการเรียนรู้ 4 ด้านได้แก่ (1) ความรู้ (2) แนวคิด

(3) กระบวนการเรียนรู้ และ (4) ความเข้าใจ แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะได้แก่ (1) ระยะไม่มีการกำกับติดตามเรียนรู้แบบปกติ กลุ่มที่ 2 เป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 21 คน ได้รับกลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยภาพการ์ตูนเคลื่อนไหวแต่ไม่มีการกำกับติดตาม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยภาพการ์ตูนเคลื่อนไหวดีกว่ากลยุทธ์การเรียนรู้แบบปกติ (2) ระยะมีการกำกับติดตาม ประกอบด้วย 3 กลุ่มโดยทุกกลุ่มเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้แก่ กลุ่มที่ 1 นักเรียนจำนวน 49 คน ใช้การเรียนรู้จากภาพการ์ตูนเคลื่อนไหวแต่ปราศจากกลยุทธ์ กลุ่มที่ 2 นักเรียนจำนวน 52 คน ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยภาพการ์ตูนเคลื่อนไหวแต่ไม่มีการกำกับติดตาม และกลุ่มที่ 3 นักเรียนจำนวน 53 คน ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยภาพการ์ตูนเคลื่อนไหวและมีการกำกับติดตาม ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยภาพเคลื่อนไหวและมีการกำกับติดตามดีกว่าไม่มีการกำกับติดตาม

สถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย (SCIPRC) (2008) ได้ประเมินกลยุทธ์การป้องกันมากกว่าการประเมินโปรแกรม โดยมีเหตุผล 6 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ (2) เพื่อติดตามเป้าหมายของกลยุทธ์ (3) เพื่อวัดประสิทธิผล (4) เพื่อกำกับติดตามความก้าวหน้าในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและปรับปรุงกลยุทธ์ให้ตรงกับความต้องการจำเป็น (5) เพื่อศึกษาความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และ (6) เพื่อสนับสนุนความต้องการของตัวแทนกองทุน กรอบแนวคิดการประเมินประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน ขั้นตอนที่ 2 ทำความเข้าใจบริบทของโปรแกรมที่จะประเมิน ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบการประเมิน ขั้นตอนที่ 4 เก็บข้อมูลหลักฐานที่มีความน่าเชื่อถือ ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อค้นพบและรายงานผลการประเมิน ทั้ง 5 ขั้นตอนต้องมีมาตรฐานตามการใช้ประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้องแม่นยำ ในการออกแบบการประเมินใช้คำถามการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบทกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับชุมชนหรือไม่อย่างไร บุคคลที่เกี่ยวข้องควรมีใครบ้าง เป็นต้น ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น นำกลยุทธ์ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ทรัพยากรมีเพียงพอหรือไม่ ใครมีส่วนเกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปใช้ กลยุทธ์นำไปใช้กับกลุ่มประชากรเป้าหมายหรือไม่ เป็นต้น และด้านผลลัพธ์ เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่ อะไรทำให้เกิดความสำเร็จของกลยุทธ์ เป็นต้น และใช้ตัวบ่งชี้ในการประเมิน 8 ด้าน ได้แก่ สังคม กิจกรรมทางเศรษฐกิจ โครงสร้างชุมชน ข้อมูลด้านโรงเรียน ข้อมูลด้านสุขภาพ การเกิดอาชญากรรม นโยบาย รูปแบบการพัฒนา การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ

ตอนที่ 2 แนวคิดการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)

2.1 ความหมายของ Objective and Key Results (OKRs)

รากฐานของแนวคิด Objective and Key Results (OKRs) นี้มาจากแนวคิดที่เรียกว่า Management by objectives (MBO) ที่คิดค้นโดย Professor Peter Drucker ต่อมา Andy Grove ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท Intel Corporation ได้รับเอาแนวคิด MBO มาใช้กับบริษัท และปรับให้กลายเป็นหลักการที่เรียกว่า OKRs ต่อมา John Doerr ได้ แนะนำวิธีการตั้งค่าเป้าหมายของ OKRs ให้กับ Google ซึ่งเป็นสิ่งที่ John Doerr ได้เรียนรู้มาจากตอนที่ทำงานอยู่ที่ Intel Corporation ซึ่งการกำหนด OKRs จะสนับสนุนให้มีการติดตามผลทุกไตรมาสทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญ โดยมีการตั้งคำถาม 2 ข้อ คือ 1) องค์การต้องการไปที่ไหน และ 2) องค์การจะทำอย่างไรให้บรรลุความสำเร็จ โดยวัตถุประสงค์และผลลัพธ์นั้นมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญใดบ้างที่จะทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จ ซึ่ง Objective and Key Results (OKRs) ถูกนำไปใช้กับบริษัทต่าง ๆ ได้แก่ LinkedIn, GoPro, Flipboard, Spotify, Box, Paperless Post, Eventbrite, Edmunds.com, Oracle, Sears, Twitter และ GE เป็นต้น (Wodtke, 2016: 4)

ทั้งนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกภาคส่วนขององค์กร ซึ่งเรามักจะคุ้นเคยกับการประเมินผลแบบ KPIs ที่เรานิยมใช้กันอยู่แต่ก็ยังมีวิธีการประเมินผลงานที่น่าสนใจอยู่อีกหลายวิธี และวิธีที่ถูกกล่าวถึงมากขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น ก็คือ OKRs หรือ Objective and Key โดยภาพรวมของ OKRs จะเป็นการตั้งเป้าหมายของกรอบการทำงานซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย และการกำหนด ผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน ในขณะที่ KPIs หรือ Key Performance Indicators จะเป็นการระบุปัจจัยองค์ประกอบที่จำเป็นสู่ความสำเร็จต่อองค์กร KPIs จึงเป็นการให้ความสำคัญกับวิธีการเป็นหลัก ซึ่งการตั้งเป้าหมายที่หลายองค์กรนิยมใช้หรือเป็นที่รู้จักกันดีคือ KPIs นั้น จะสามารถรักษาระดับคุณภาพ หรือผลักดันความสำเร็จมาสู่องค์กรได้เพียงในระดับหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่ OKRs สามารถมีส่วนร่วมได้จากระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่สามารถส่งผลหรือเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรได้เช่นกัน และเพื่อเป็นการแก้ไขจุดอ่อนของการประเมินผลแบบ KPIs และเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมของการประเมินผลงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน การวัดผล แบบ OKRs จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

OKRs หมายถึง การตั้งเป้าหมายของบุคคลแต่ละคน โดยกำหนดเป้าหมายในระดับบริษัทที่ทีมงาน และระดับบุคคล และอาจจะเป็นเป้าหมายร่วมกันในระดับองค์กร ด้วยความมุ่งมั่นให้ทีมงานเห็นเป้าหมายเดียวกัน และเดินหน้าทำตามเป้าหมายที่ทุกคนได้มีส่วนร่วม ซึ่งโครงสร้างของ OKRs (Anonymk : 2561) ได้กล่าวไว้ว่า สามารถแยกออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจนก็

คือ O + KR = เป้าหมายว่าเราอยากเป็นอะไร หรือทำอะไรเพื่อลูกค้า + สิ่งที่เราต้องทำเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ ซึ่งหัวใจของความสำเร็จของเครื่องมือนี้จะอยู่ที่ “O” หรือ การตั้งเป้าหมาย ก็คือ การกำหนด เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ทีมทำงาน และระดับบุคคล ทำให้ทุกคนทำงานอย่างมุ่งมั่นด้วยเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน แต่การตั้งเป้าหมายนั้นต้องตั้งเป้าหมายไว้ให้สูง (Dream High) เพื่อให้พนักงานมีแรงบันดาลใจ สามารถสร้างแรงผลักดันให้กับองค์กรได้ โดยเปอร์เซ็นต์ของความสำเร็จของการตั้งเป้าหมายต้องเป็นตัวเลขที่ไม่มากหรือไม่ น้อยจนเกินไป ซึ่ง อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2562) ได้กล่าวว่า เป้าหมายจะต้องเน้นผลลัพธ์ที่เป็นตัวบ่งชี้เชิงตัวเลขในเชิงปริมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยไม่ต้องกังวลว่าจะทำไม่ได้และเป้าหมายที่กำหนดจะต้องใช้ภาษาเชิงบวก ไม่มีคำว่า ผิดพลาด ล่าช้า ไม่สำเร็จ และร้องเรียน

Niven and Ben Lamorte (2016) กล่าวว่า OKRs หมายถึง กรอบความคิดเชิงวิเคราะห์ (critical-thinking framework) และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ongoing discipline) เพื่อสร้างความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน (ensure employees work together) มุ่งความพยายามให้เกิดความสำเร็จ (focusing their efforts) มุ่งเน้นการนำการวัดผล (make measurable contribution) เป็นตัวขับเคลื่อนทิศทางขององค์กรข้างหน้า (drive the company forward)

ณรงควิทย์ แสนทอง (2562, หน้า 42) ได้กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อการวัดผลความสำเร็จ (OKRs) นั้นหมายถึง การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จโดยในการตั้งเป้าหมายและการวัดผลความสำเร็จเป็นวิธีการในการวัดผลการดำเนินงานที่จะสามารถส่งเสริมให้แต่ละคนในทีมสามารถที่จะมีเป้าหมายในการทำงานที่สามารถวัดผลได้เป็นของตนเอง อีกทั้งยังช่วยให้ทุกคนในองค์กรสามารถทำงานรวมกันเป็นทีมเพื่อที่จะให้การดำเนินบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ด้วย

กิตติพัทธ์ จิรวังศ์ (2562, หน้า 33) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง เครื่องมือที่นำไปใช้ในการตั้งเป้าหมาย (Objectives) และกำหนดตัววัดผลของการดำเนินงานที่จะทำให้เป้าหมายเป็นจริง (Key Results) ขึ้นมา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, หน้า 4) กล่าวว่า ในการดำเนินการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง การสร้างเป้าหมายและการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Goal Management หรือ Objective Management)

อารมณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2562, หน้า 34) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง วิธีการในการดำเนินการในการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรนั้น ควรที่จะกำหนดให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก

(Objectives) เป็นการบอกจุดถึงความมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กรในระดับต่างๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการกำหนดค่าของความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผลได้ ซึ่งระบบในการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จนั้น จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับทราบถึงวิธีการในปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร อันจะเป็นการทำให้องค์กรพัฒนาก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) หมายถึง วิธีการตั้งเป้าหมาย เพื่อที่จะวัดผลความสำเร็จขององค์กร โดยวิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรนั้นจะต้องมีการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่างๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) ที่ได้จากการดำเนินงาน

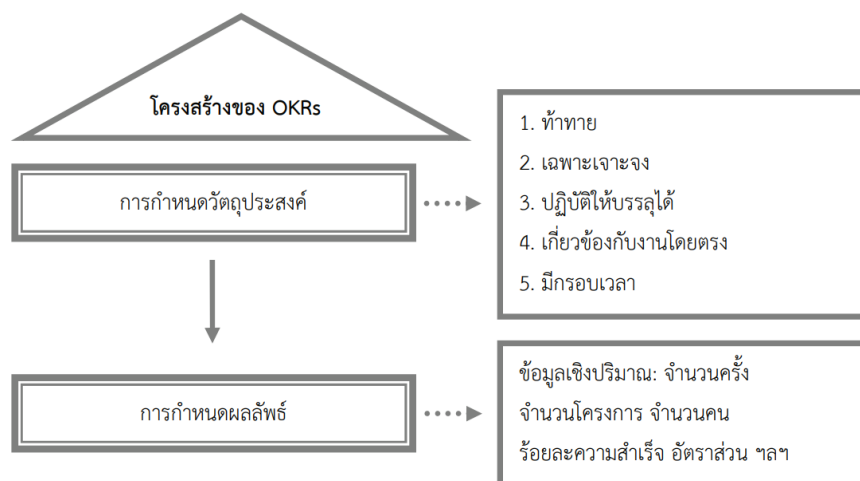
สำหรับ “OKRs” มีความสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 คำ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (objectives) และผลลัพธ์ที่สำคัญ (key results) ซึ่ง Niven and Ben Lamorte (2016) ได้ให้ความหมายดังนี้

วัตถุประสงค์ (objectives) หมายถึง เป้าหมายเชิงคุณภาพอย่างกว้างที่เป็นเหมือนกับร่างข้อความที่สั้นกระชับได้ใจความในการออกแบบทิศทางขององค์กรตามเป้าหมายที่ต้องการ มักใช้คำถามว่า ต้องการทำอะไร วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีการกำหนดช่วงเวลาหรือระยะเวลาและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างทีมงานของพนักงานในองค์กร

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (key results) หมายถึง ข้อความเชิงปริมาณที่วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้ มักใช้คำถามว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้เกิดความสำเร็จ

สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2560: 398) กล่าวว่าในส่วนของโครงสร้างของ OKRs ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ควรกำหนดวัตถุประสงค์ 3-5 ข้อต่อหน่วยงานและองค์กร และลักษณะของวัตถุประสงค์เป็นดังนี้ 1. 1) ทำทาย (challenging) 1.2) เฉพาะเจาะจง (specific and measurable) 1.3) ปฏิบัติให้บรรลุได้ (attainable) 1.4) เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (relevant and result oriented) และ 1.5) มีกรอบเวลา (time limited) 2) การกำหนดผลลัพธ์ (results) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวชี้วัด 3-4 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดควรกำหนดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ จำนวนครั้ง จำนวนโครงการ จำนวนคน ร้อยละความสำเร็จ อัตราส่วน เป็นต้น แม้ว่าแต่ละตัวชี้วัดจะมีความยากและท้าทายแต่

ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการให้สำเร็จและทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จสรุปดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 5 มโนทัศน์โครงสร้างของ OKRs

ที่มา : นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563

กรอบความคิดเชิงวิเคราะห์ (critical-thinking framework) เป็นแนวทางการดำเนินงาน OKRs ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงโดยมีการอำนวยความสะดวกหรือกระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดหาทางแก้ปัญหา คิดวิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ โดยใช้โมเดลการคิดเชิงวิเคราะห์

การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (ongoing discipline) เป็นข้อตกลงของการทำงานร่วมกันภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อบ่งชี้ถึงความเสี่ยงของการทำงานว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ นอกจากนี้ยังทำให้มั่นใจได้ว่า OKRs ยังมีประโยชน์ในการติดตามการทำงานอาจเป็นระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จำเป็นในการดำเนินงานเปรียบเสมือนกับโมเดลทางธุรกิจ

การสร้างเชื่อมั่นให้กับพนักงาน (ensure employees work together) เป็นการให้ความสำคัญกับการทำงานแบบร่วมมือรวมพลังและการให้คุณค่ากับการทำงานเป็นในการส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การดำเนิน OKRs จึงต้องดำเนินอย่างมีแบบแผน มีการใช้การมีส่วนร่วมและการดำเนินงานที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งพนักงานในองค์กรจะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในวงกว้างเพื่อเป้าหมายขององค์กร

การมุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จ (focusing their efforts) OKRs ไม่ได้คาดหวังว่า จะต้องบรรลุเป้าหมายให้ประสบความสำเร็จ แต่เป็นเพียงเครื่องมือในการตรวจสอบการดำเนินงานเชิงปริมาณและให้เกิดความพยายามให้ประสบความสำเร็จและเรียนรู้จากการดำเนินงานมากกว่าเน้นผลของความสำเร็จ

การใช้การวัดผลนำไปสู่ความสำเร็จ (make measurable contribution) เป็นการสร้างความเข้าใจผลที่จะสำเร็จทีละขั้นตอน หลีกเลี่ยงสิ่งที่เป็นนามธรรม ผลลัพธ์ที่นำมาตั้งเป้าหมายต้องวัดได้เชิงปริมาณ จะเป็นข้อได้เปรียบในเชิงธุรกิจ

การขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (drive the company forward) ความสำเร็จของการตั้งเป้าหมายและการติดตามอย่างต่อเนื่องจะเป็นส่วนหนึ่งในการแนะแนวทางให้องค์กรเกิดความมั่นใจในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จด้วย OKRs

ลักษณะของความแตกต่างระหว่างการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs กับการประเมินผลงานโดยใช้ KPI ข้อที่สำคัญ คือ การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้นไม่ได้เริ่มจากการวัด แต่เป็นการเริ่มจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้บรรลุความสำเร็จให้ได้ก่อน จากนั้นจึงค่อยระบุว่าอะไร อย่างไรที่ดำเนินการที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ ซึ่งการประเมินผลงานโดยใช้ KPI ในหลายๆ องค์กรในประเทศไทยนั้น มักจะเริ่มต้นที่ตัวชี้วัดโดยไม่ได้สนใจว่าจะวัดไปเพื่อบอกสิ่งอะไร วัดไปทำไม ส่วนกรณีของการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้น จะวัดไปเพื่อบอกว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จึงทำให้สำหรับหลายๆ องค์กรนำไปใช้ ดังนั้น KPI จึงเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ในขณะที่ OKRs จะเน้นที่วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุความสำเร็จ นอกจากนี้จะมีความแตกต่างกันในด้านการตอบสนองของยุทธศาสตร์โดย นกอดล ร่มโพธิ์ (2561) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ได้มากกว่าการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs ในหลายๆ องค์กรจะนำเอาการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs มาใช้วัดในแต่ละหน่วยงาน เช่น การประเมินผล KPIs ของ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายการเงิน ซึ่งในแต่ละฝ่ายต่างก็มุ่งวัดผลงานของตนเอง โดยขาดการเชื่อมโยงประสานงานกัน ของแต่ละฝ่าย และในหลายๆ KPIs ก็ไม่สามารถตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ก็ไม่สามารถ ตอบได้ว่าเป้าหมายใหญ่ขององค์กรคืออะไร แต่การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้น จะเน้นให้พนักงานมุ่งที่ผลลัพธ์หลักๆ ที่มีผลต่อเป้าหมายจริงๆ และสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้เป็นระยะ แต่การประเมินผลงานโดยใช้ KPIs นั้นจะตั้งตัวชี้วัดผลงานแบบตายตัวไม่สามารถปรับปรุงในรายไตรมาสได้ ขณะที่การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้น เมื่อตั้งค่าการวัดผลแล้วจะมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ เช่น ปรับปรุงไตรมาสละ 1 ครั้ง

ความแตกต่างที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง ก็คือการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs นั้นจะเป็นการบริหารแบบ Top Down ส่วนการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะเป็นการบริหารแบบ Top Bottom โดยการประเมินผลโดยใช้ KPIs มักจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเพื่อใช้วัดผลงานของพนักงานจะเป็นการบริหารแบบ Top Down แต่เป้าหมาย OKRs ขององค์กร จะถูกกำหนดขึ้นโดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง แล้วจึงกระจายไปให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ตั้งเป้าหมาย OKRs ของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกเอง โดยผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้กำหนดผลลัพธ์หลัก และดัชนีชี้วัดร่วมกับผู้บริหาร จึงเป็นการบริหารแบบ Top Bottom หรือ Hybrid และทัศนคติของการประเมินผลโดยใช้ KPIs จะต่างจากการประเมินผลโดยใช้ OKRs เนื่องจากการประเมินผลโดยใช้ KPIs ในความคิดของผู้บริหารจะตั้งเป้า KPIs ไว้ให้สูงๆ เพื่อบังคับให้พนักงานขยันและตั้งใจทำงานให้มากๆ ในขณะที่เดียวกัน KPIs ในความคิดของพนักงานก็อยากได้ค่า KPIs ที่ต่างๆ เพราะพนักงานจะได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีๆ แต่ถ้าค่า KPIs สูงๆ พนักงานก็จะมีความรู้สึกเหมือนจะถูกกดดัน เหมือนถูกจ้องจับผิดจากผู้บริหาร แต่การประเมินผลโดยใช้ OKRs จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างเจ้านายและลูกน้อง และระหว่างทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดเดียวกัน และการประเมินผลโดยใช้ OKRs จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มากกว่าการประเมินผลโดยใช้ KPIs เพราะ KPIs จะถูกตั้งจากเบื้องบนลงมา และเมื่อต่างฝ่ายต่างมี KPIs เป็นของตัวเอง พนักงานก็จะไม่สนใจ KPIs และวิธีการทำงานของฝ่ายอื่นๆ แต่การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะเป็นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 เปรียบเทียบระหว่าง KPIs กับ OKRs

Key Performance Indicator (KPIs)	Objective and Key Results (OKRs)
1. There is a systematic, clear regulation	1. Not many objectives
2. Stick to results evaluation	2. Flexible
3. Operation process but causing the operation is not streamlined	3. Not focusing on methods but focusing on results
4. Must be evaluated later	4. There is a faster operation.
5. Be able to check the error	5. Does not affect subsequent evaluation (If achieving the goal)
6. Employees do for rewards	6. Employees do for challenges

2.2 ประโยชน์ของ OKRSs

Niven and Ben Lamorte (2016) กล่าวถึงประโยชน์ของ OKRSs ดังนี้

1. OKRSs มีความง่ายต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ ข้อความที่ระบุในวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญเป็นข้อความที่เข้าใจง่าย สั้นๆ กระชับ ทำให้พนักงานที่นำไปใช้ไม่เกิดความสับสน

2. OKRSs มีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในการนำ OKRSs ไปปฏิบัติผู้ปฏิบัติจะต้องกำหนดเป้าหมายเป็นช่วงระยะเวลาหรือรายไตรมาสหรือทุกสามเดือน การตั้งเป้าหมายมากกว่า 4 ครั้งจะช่วยให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ดี

3. OKRSs เน้นการสื่อสารและขับเคลื่อนด้วยความยึดมั่นผูกพัน OKRSs ไม่เพียงเป็นการบริหารจากบนลงล่าง ยังมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันจากล่างขึ้นบนด้วย จึงมีความจำเป็นต้องทำให้เกิดการสื่อสารซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการทำงานเช่นนี้จึงส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร

4. OKRSs ส่งเสริมการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จของ OKRSs ต้องอาศัยการคิดแบบเติบโต (growth mindset)

ประโยชน์ของการนำ OKRSs ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

1) การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบจากการถ่ายระดับ (Cascade) ผลลัพธ์ เป้าหมาย (KRs) ไปสู่กลุ่มงานที่รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติเห็นความเชื่อมโยงกัน

2) เกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับ เพราะการตั้งผลลัพธ์เป้าหมาย(KRs) มาจากคนหน้างาน

3) ยกกระตือรือร้นของพนักงานของผู้ปฏิบัติงานและเห็นกระบวนการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละพื้นที่ที่มีความยากง่าย แตกต่างกันการตั้งผลลัพธ์เป้าหมาย(KRs) ช่วยทำให้คนทำงานได้ เห็นขั้นตอนของการพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

4) ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงได้พิจารณาที่กระบวนการทำงาน

ลักษณะเด่นของ OKRSs มีความแตกต่างจากเครื่องมือตั้งเป้าหมายและวัดผลชนิดอื่นๆ เพราะมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพียงไม่กี่ข้อและการตั้งเป้าหมายเป็นรายไตรมาสซึ่งแตกต่างจากเครื่องมือชนิดอื่นที่นิยมตั้งไว้ในวงรอบหนึ่งปี จึงจะประเมินความสำเร็จการตั้งเป้าหมายลักษณะนี้เพื่อให้คนทำงาน ตั้งใจจดจ่อกับเป้าหมายและมุ่งมั่นทำจนสำเร็จให้ได้

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคของการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ หลักการที่นิยมในการตั้ง OKRs ยังตั้งแบบ“เกินตัว”หรือตั้งแบบ “ท้าทาย(Challenge)”หรือไกลกว่าความสำเร็จเดิมเพื่อเป็นการผลักดันให้บุคลากรและองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว OKRs จึงมีข้อได้เปรียบมากกว่าเครื่องมืออื่น เช่น (นภดล ร่มโพธิ์, 2561)

1) มีความยืดหยุ่นและทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพราะมีหลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาสหรือเพียง 3 เดือนหากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นก็จะสามารถปรับ หรือเบนทิศทางองค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ ๆ ได้แตกต่างจาก KPI ที่ต้องรอประเมินเมื่อสิ้นปี เช่น เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่จะเกิดขึ้น คือ การระบาดของโรคไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรค COVID-2019 ก็ สามารถตั้งเป้าหมายในการควบคุมการแพร่กระจายของโรคได้เช่น การคัดกรองกลุ่มเสี่ยงจากการติดเชื้อโรค COVID-2019 ที่เดินทางกลับมาจากประเทศกลุ่มเสี่ยงในเขตจังหวัดพะเยาครบถ้วนหรือผู้ที่มีความเสี่ยงจากการติดเชื้อโรค COVID-2019 ในเขตจังหวัดพะเยาได้รับการกักกันตัวเองอย่างเคร่งครัดตามมาตรฐานทุกคนครบ 14 วัน

2) เปิดโอกาสให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตลอดไตรมาส อันจะนำไปสู่การหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในไตรมาสต่อไป

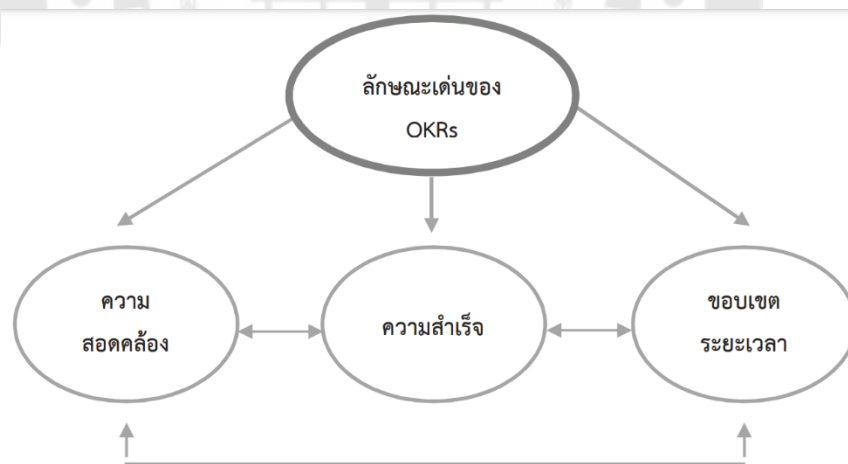
3) ทลายขีดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้เพราะการตั้ง OKRs นิยมตั้งเป้าหมายที่ไกลกว่าที่เคยทำได้ในระยะเวลา จำกัดเพียง 3 เดือนช่วยให้คนทำงานหรือองค์กรพร้อมเอาชนะ ความสำเร็จเดิมและออกไปพบความสำเร็จใหม่ๆ ได้

4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน”เนื่องจากทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้งOKRs ขององค์กรทุกความคิดมีความสำคัญสำหรับการตั้ง OKRs อีกทั้งการประเมินไม่ได้ต้องการ ผลงานความสำเร็จที่สมบูรณ์แต่ยังเหลือพื้นที่สำหรับความท้าทาย และความผิดพลาดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาตัวเอง

5) เปิดทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการคิดและตั้งเป้าหมายOKRs ของทุกคนในองค์กร อาจทำให้พบกับความคิดใหม่ๆ โดยความคิดที่ใช้ได้อาจมาจากคนที่ ปฏิบัติงานจริงไม่ใช่จากผู้บริหารหรือคนที่วางกลยุทธ์เท่านั้น

จุดเด่นเหล่านี้องค์กรชั้นนำระดับโลก เช่น Intel, Google, LinkedIn, Twitter, Uber หรือในประเทศไทย เช่น AIS, DTAC เป็นต้น เลือกใช้เป็นเครื่องมือตั้งเป้าหมาย (Goal Management) และด้วยประสิทธิภาพที่ได้รับการพิสูจน์จากองค์กรต่างๆ ทำให้ OKRs ได้มีการนำใช้ในวงการธุรกิจยุคใหม่และองค์กรด้านบริการ

Wodtke (2016: 8-10; อังคณา แซ่เจี๋ย, 2561: 23-25) กล่าวว่า สำหรับลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs ประกอบด้วย 1) ความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) การกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่วัตถุประสงค์ถึงผู้บริหารตรวจสอบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์นี้เป็นการทำงานเป็นทีมและได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อสนับสนุนหรือแก้ปัญหาในภาระงานนั้น 2) ความสำเร็จ (achievable) การตั้งวัตถุประสงค์นั้นควรมีความท้าทาย แต่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยค่าเป้าหมายไม่ได้วัดที่อัตราความสำเร็จระดับ 100% เหมือนเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบอื่น ๆ แต่พิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความท้าทายมาก และสามารถปฏิบัติ ได้จริงและทำให้เป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรสำเร็จ 3) ขอบเขตระยะเวลา (time-bound) เป็นเครื่องมือที่มีกรอบเวลาในการวัดผลการปฏิบัติงานดีกว่าเครื่องมือ วัดผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ เนื่องจากกำหนดให้มีการประเมินผลทุกไตรมาส เพื่อเตรียม ความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร จึงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมระหว่างปี ในขณะที่เครื่องมือวัดผล การปฏิบัติงานอื่นจะทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และทำการประเมินผล ปีละ 1 ครั้ง ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 มโนทัศน์ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs

2.3 การนำ OKRs ไปปฏิบัติ

Niven and Ben Lamorte (2016) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการนำ OKRs ไปปฏิบัติ มีดังนี้

1. การดำเนิน OKRs จากผู้บริหารระดับสูง หากผู้บริหารระดับสูงให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ OKRs เป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร พนักงานจะเห็นความสำคัญของงานที่ทำและ วิธีการทำงานแบบ OKRs ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) และการส่งเสริมให้มีการทำงานแบบยืดหยุ่นและคล่องตัวเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร และแสดงให้เห็นถึงกระบวนการปรับปรุงผลิตภัณฑ์

2. การให้ความรู้เกี่ยวกับ OKRs ก่อนที่จะดำเนินการเกี่ยวกับ OKRs ต้องมีการ ส่งเสริมให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ OKRs อันได้แก่ ความหมาย การทำข้อตกลงร่วมแนวปฏิบัติ ตัวอย่างประโยชน์ที่ได้รับความสำคัญเหตุผลที่ต้องทำงานแบบ OKRs เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการนำ OKRs ไปปฏิบัติ หากผู้บริหารมีส่วนร่วม ในการทำงานทุกขั้นตอนจะทำให้ได้แง่คิดหรือข้อคิดหรือแนวทางในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

การนำการตั้งเป้าหมายเพื่อนำไปวัดผลความสำเร็จ (OKRs) เพื่อนำไปใช้ในองค์กร

1. อธิบายการทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแนวคิดในการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ

2. การออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยง ทั้งองค์กร

3. สื่อสารให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการในการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ ก่อนที่จะมีการเริ่มนำไปใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กร

4. บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถมองเห็นภาพของการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผล ความสำเร็จของคนอื่นๆในองค์กรได้ด้วย เพื่อที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ถึงวัตถุประสงค์และ ผลลัพธ์หลักของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องกันทั้งองค์กร

5. ควรมีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จของการดำเนินงานในองค์กร อย่างสม่ำเสมอ และควรมีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จของแต่ละบุคคลเป็นรายเดือน รายไตรมาส รายครึ่งปี หรือรายปี

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการใช้แนวคิดในการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ขององค์กร มีดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ไม่ท้าทายโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะงาน ประจำ โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใด ๆ

2. วัตถุประสงค์ที่ตั้งไม่สอดคล้องกันทั้งองค์กรรวมถึงผลลัพธ์หลักน้อยหรือมากเกินไปและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เริ่มจากการสร้างความรู้ ความเข้าใจร่วมกันและการสื่อสารที่ชัดเจนในองค์กรว่าจะนำแนวคิด OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เป้าหมายหลักให้เชื่อมโยงและถ่ายทอด (Cascade) กันทุกระดับ OKRs จะช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานของแต่ละคนไปยังเป้าหมายของโครงการ และเป้าหมายของหน่วยงาน อาจแบ่งภาพรวมขององค์กรเป็น 3 ระดับ คือ

1) Company OKRs ระดับองค์กรเป็นเป้าหมายที่ให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพว่าจะไปในทิศทางใด

2) Department/Team OKRs ระดับแผนกเพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำ (Prioritize)

3) Individual OKRs ระดับบุคคลจนถึงหน่วยย่อยที่สุดในพื้นที่เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายในแนวดิ่งจากเป้าหมายขององค์กรจนถึงคนทำงานในระดับล่างสุด

ขั้นตอนการนำ OKRs ไปสู่การปฏิบัติ

1. ขั้นตอนในการตั้งวัตถุประสงค์ (Objectives)

1.1 หน่วยงานดำเนินการตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กรประมาณ 3 – 5 ข้อ โดยต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในพื้นที่และระบุให้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นนั้นมีส่วนช่วยให้วัตถุประสงค์รองลงมาในแต่ละกลุ่มงานว่าจะมีการขับเคลื่อนให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างไร

1.2 หัวหน้ากลุ่มงานแต่ละกลุ่มกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละกลุ่มงานขึ้นมาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ขององค์กรที่ผู้บริหารได้ร่วมกันกำหนดไว้

1.3 หัวหน้างานต่างๆ กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มงานและต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหัวหน้ากลุ่มงาน และวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการตั้งวัตถุประสงค์โดยควรตั้งให้โอกาสความเป็นไปได้ของความสำเร็จอยู่ที่ 70%-80% เพราะการตั้งวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้ประสบผลสำเร็จได้ 100% แสดงว่าเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป

2. ขั้นตอนในการกำหนดผลลัพธ์เป้าหมาย (Key results) โดยมีการกำหนดผลลัพธ์ของเป้าหมายว่าจะต้องสามารถวัดผลได้ง่ายและมีค่าเป้าหมายที่ชัดเจนโดยเฉพาะการวัดผลเชิงปริมาณที่จะต้องแปลงค่าของการปฏิบัติงานให้เป็นตัวเลขที่มีค่าคะแนนให้อยู่ระหว่าง 0

- 1 เช่น ถ้าคะแนนอยู่ระหว่าง 0.6 – 0.7 เป็นระดับคะแนนที่องค์กรตั้งผลลัพธ์เป้าหมายไว้ ถ้าทำคะแนนได้ต่ำกว่านี้หมายความว่าไม่ประสบความสำเร็จตามผลลัพธ์ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ถ้าระดับคะแนนสูงกว่านี้ แสดงว่าผลลัพธ์ของเป้าหมายต่ำเกินไป

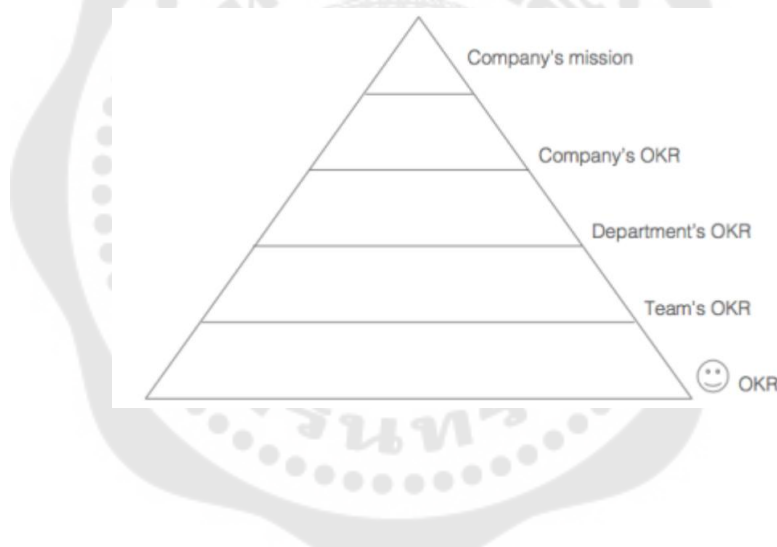
3. ขั้นการนำ OKRs ไปใช้ในการปฏิบัติงานในงาน จากการตั้งวัตถุประสงค์หลัก แล้วถ่ายทอดรวมทั้งถ่ายทอด (Cascade) ไปยังหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน และถ่ายทอดลงไปยังสำนักงาน จนถึงระดับปฏิบัติการตามลำดับโดยที่ผู้บริหารแต่ละระดับกำหนดผลลัพธ์เป้าหมาย ทุกตัวตามประเด็นการขับเคลื่อนงานและต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในแต่ละระดับ เช่น พยาบาลประจำห้องฉุกเฉินต้องสร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับงาน ER ที่ตนเองทำงาน อยู่หัวหน้าห้องฉุกเฉินก็ต้องสร้างทีม OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs ของโรงพยาบาลในประเด็น Fast Track : Stroke และโรงพยาบาลก็ต้องสร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ Main Objective ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ทั้งนี้การนำ OKRs มาใช้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานทุกหน่วยงานต้องมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกันทุกระดับ และมีการใช้งานอยู่เสมอเพื่อที่ให้อบรมวัตถุประสงค์หลักและผลลัพธ์เป้าหมายขององค์กร ความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือระบบการรายงานผลที่ทำให้ได้ข้อมูลเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้รับผิดชอบงานโดยตรงและเมื่อทุกครั้งเมื่อมีการวัดผลเกิดขึ้นต้องเปิดให้ได้รับฟังข้อคิดเห็นเปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่ใช่ การลงโทษแต่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานแต่ละงานให้ประสบผลสำเร็จที่ส่งผลต่อผู้รับบริการที่จะได้รับผลประโยชน์สูงสุด ตัวอย่าง OKRs ถ้าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแต่ละฝ่ายทำได้ตามวัตถุประสงค์ของตนเองและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของกลุ่มงานขององค์กรจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มงานและองค์กรได้ดีขึ้นอีกทั้งยกระดับคุณภาพการบริการให้สูงขึ้น ทั้งนี้ระยะเวลาในการดำเนินการอาจประเมินแต่ละเดือนแต่ละไตรมาสหรือปรับตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานบริการ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในเชิงภูมิศาสตร์และประชากรศาสตร์

2.4 ระดับของการใช้ OKRSs

ก่อนที่จะนำการประเมินผลโดยใช้ OKRs มาใช้ในองค์กร Savaris (2562) ได้กล่าวว่า เราต้องพิจารณา วัฒนธรรมองค์กรของเราว่ามีความเหมาะสม สามารถสื่อสารตรงไปตรงมาได้หรือไม่ สามารถสะท้อนความคิดเห็น กล้า แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานของตนเอง กล้าที่จะล้มเหลวเพื่อที่จะสำเร็จในครั้งต่อไป กล้าที่จะลองผิดลองถูกหรือไม่ องค์กรมีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้คนกล้าแสดงออกหรือไม่ มีการกำหนดเป้าหมายโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคน

มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือไม่ ถ้าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดใจ โดยที่ไม่มีผลกระทบต่อผลงาน ยอมให้พนักงานลงมือทำ กล้าที่จะล้มเหลว เพื่อที่จะทำอะไรที่ใหม่กว่าเดิม และได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปจากเดิม นอกจากนั้นยังต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องโปร่งใส เปิดเผยได้ ซึ่งทุกคนต้องฝึกฝน ล้มได้ก็ตั้งใหม่ได้ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงใจ ไม่ได้เชื่อมด้วยผลงาน เพราะฉะนั้นก่อนทำ OKRs วัฒนธรรมขององค์กรจึงมีความสำคัญมาก ๆ ในแง่ของพื้นที่ปลอดภัย การเตรียมความพร้อมของคน การสื่อสาร และความโปร่งใสชัดเจน นอกจากนั้นแล้วองค์กรยัง ต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจตรงกัน และผู้บริหารต้องทำอย่างจริงจัง ต้องให้ความสำคัญ ต้องกำหนด OKRs ให้ชัดเจน ต้องลองทำอย่าเพิ่งแค่คิดต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน แล้วปรับให้เข้ากับองค์กรของเราพนักงานทุกคนจะต้องรู้ OKRs ของทุกคนไม่ใช่รู้เฉพาะของตนเอง พนักงานต้องรู้ทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน โดยการกำหนด OKRs ในแต่ละ Level ของระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังแสดงในภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 การกำหนด OKRs ในแต่ละ Level ของระดับบุคคลและระดับองค์กร

Niven and Ben Lamorte (2016) แบ่งระดับของการใช้ OKRs เป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. การใช้ระดับองค์กรเท่านั้น เป็นการมุ่งเพียงเป้าหมายขององค์กร เน้นการสร้างข้อตกลงร่วมกัน การตรวจสอบได้ โดยอาศัยบทบาทการทำงานของทีมผู้บริหาร
2. การใช้ระดับทีมงาน เป็นการนำ OKRs มาใช้กับกลุ่มหรือทีมงาน ซึ่งอาจจะเป็นเป้าหมายนอกเหนือที่องค์กรคาดหวัง
3. การใช้ทั่วทั้งองค์กร เป็นการให้ OKRs ตั้งแต่ระดับองค์กร ทีมงาน และเป็นรายบุคคล

4. การใช้แบบนาร่อง เป็นการทดลองใช้ OKRs บางส่วนงานเพื่อพิจารณาถึงความเสี่ยงและข้อจำกัดของการนำ OKRs ไปใช้ วิธีการนี้จะต้องแสดงให้เห็นผลในระยะเวลาอันสั้น เพื่อเป็นสารสนเทศในการตัดสินใจในการดำเนินงานของผู้บริหาร

5. การใช้ในระดับโครงการ เริ่มจากพิจารณาวัตถุประสงค์ของโครงการ และให้มีการดำเนินงานร่วมกันของทีมทำงานของโครงการ จะช่วยในการบริหารจัดการโครงการและปรับปรุงโครงการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

การใช้ OKRs ให้ประสบความสำเร็จมีความเหมาะสมกับองค์กรแต่ละองค์กรนั้น ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำขององค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างสูง เช่น ต้องการให้มียอดขายที่สูงขึ้น มีผลกำไรที่สูงขึ้น รวมถึงการที่ต้องการจะหลุดพ้นจากสถานะการขาดทุน หรือความต้องการที่จะเป็นผู้นำในด้านการตลาดนั้น ผู้บริหารจะต้องลงมานำทีมเอง ดำเนินการเอง ไม่ใช่เพียงแค่การเชิญวิทยากรมาฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลโดยใช้ OKRs ให้กับพนักงานเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนการวัดผลอย่างน้อยต้องมีการวัดผลไตรมาสละ 1 ครั้ง ซึ่งในทุกองค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายและความคาดหวังในการทำงานของพนักงาน แต่ในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่มีการบอกกล่าวหรือมีการแจ้งให้พนักงานทราบ ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานไม่มีแนวทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการกำหนด OKRs ให้มีความชัดเจนไม่สับสนเพื่อให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ตาม OKRs ที่มีการกำหนดขึ้นมา

2.5 แผนการพัฒนา OKRSs

Niven and Ben Lamorte (2016) แบ่งการพัฒนา OKRs เป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะการวางแผน (planning phase) และระยะการพัฒนา (development phase) มีรายละเอียดดังนี้

1. ระยะการวางแผน (planning phase) ระยะนี้เป็นการวางแผนการทำงานโดยพิจารณา

(1) การสร้างความเชื่อมั่นในการส่งเสริมสนับสนุนเกี่ยวกับ OKRs จากผู้บริหารระดับสูง

(2) การตอบคำถามเกี่ยวกับเหตุผลว่าทำไมต้องใช้ OKRs และทำไมต้องทำ OKRs ในช่วงเวลานี้

(3) การสร้างแผนการนำ OKRs ไปสู่การปฏิบัติ

2. ระยะการพัฒนา (development phase) มีการดำเนินการดังนี้

- (1) การจัดให้ความรู้เกี่ยวกับ OKRSs
- (2) การพัฒนาหรือการยืนยันพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์
- (3) การสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ
- (4) การนำเสนอและถ่ายทอด OKRs
- (5) การกำกับติดตาม
- (6) การรายงานผลของการดำเนินงาน OKRs ในทุกระยะที่กำหนด

แนวทางขององค์กรในการที่จะเริ่มการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ (OKRs) ขององค์กร มีดังนี้

1. ควรมีการดำเนินการในการระดมสมอง ระดมความคิดเห็นภายในองค์กรเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อวัดผลความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน

2. ควรมีการประสานงานภายในหน่วยงานในระดับรองลงมาเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของหน่วยงานนั้นๆ โดยมีการกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งเป้าหมายเพื่อให้สามารถที่จะวัดผลความสำเร็จหลักขององค์กรได้

3. หัวหน้ากลุ่มงานและบุคลากรภายในกลุ่มงาน ควรมีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จของแต่ละบุคคลในกลุ่มงาน ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายความสำเร็จของแต่ละบุคคลในกลุ่มงานโดยตั้งให้สอดคล้องกับระดับสูงขึ้นไป

4. มีการนำเสนอและกำหนดการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จของบุคลากรทุกคนในองค์กร

5. ทุกคนในองค์กรมีการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก โดยมีการพูดคุย ประชุมทบทวนเป็นประจำ เช่น ทุกเดือน ทุกไตรมาส ทุกครึ่งปี หรือทุกปี เป็นต้น

การนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กรจะทำให้ บุคลากรทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและสามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและควรมีภาวะผู้นำเป็นผู้ชี้แจง รายละเอียดของการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถใช้ Objective and Key Results (OKRs) ได้และมีการตรวจสอบและทวนสอบ ได้ทุกไตรมาสเพื่อทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรปรับใช้กับองค์กรได้ง่าย ไม่ซับซ้อน มุ่งขับเคลื่อนไปในทิศทาง

เดียวกัน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์การคาดหวัง การกำหนด Objective and Key Results ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันเนื่องจากทุกคนในองค์การสามารถเห็นวัตถุประสงค์ การทำงานร่วมกัน (อังคณา แซ่เจี๋ย, 2561: 23-25)

ดังนั้นการจัดทำแผนการพัฒนา OKRSs เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดการใดมาใช้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงควรทำความเข้าใจสภาพและบริบทขององค์การ ซึ่งการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การนั้น มีข้อควรคำนึง ดังนี้

1. โครงสร้างขององค์การ ควรพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ในส่วนของโครงสร้างองค์การสะท้อนถึง ภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำสายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและ การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การกำหนดเครื่องมือการบริหารจัดการใดก็ตามมาใช้ในหน่วยงาน ทางหน่วยงานควรวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อาทิ จำนวนหน่วยงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวนบุคลากร และจำนวนภารกิจที่ต้องปฏิบัติในสายงาน

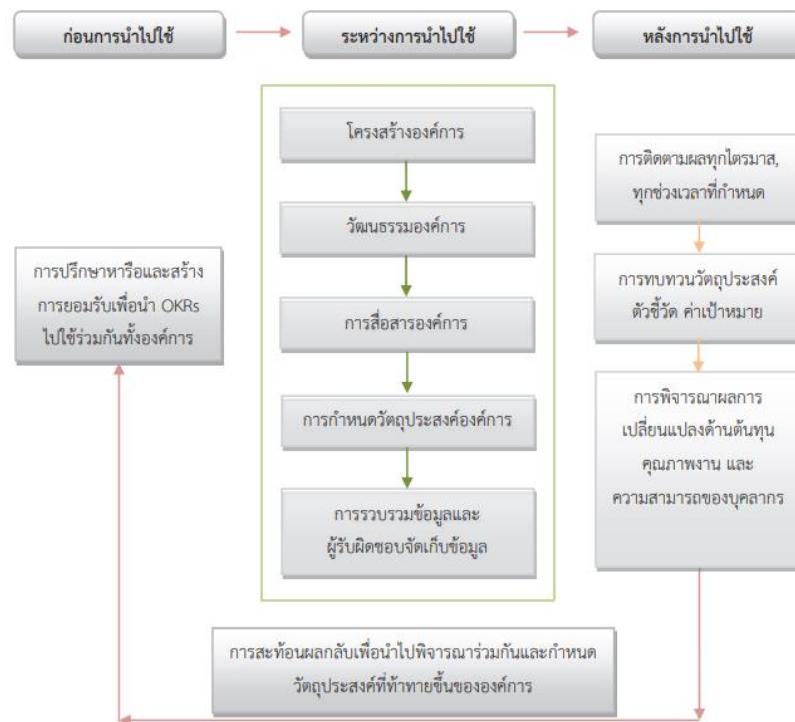
2. วัฒนธรรมองค์การ โดยองค์การควรสร้างจิตสำนึกความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน กำหนดวิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในองค์การเพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ Greenberg & Baron (1993) ได้สรุปให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ และเป็นตัวกำหนดว่าบุคลากรต้องปฏิบัติอะไร คิดและปฏิบัติในแนวทางเดียวกันกับ วัฒนธรรมขององค์การ

3. การสื่อสารองค์การ ควรพิจารณาให้ครอบคลุมการสื่อสารทุกระดับ ทั้งการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหาร และการสื่อสารโดยการให้ข้อมูล ข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน เดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกัน ภายในองค์การและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันรวมถึงควรมีการติดตามผลและให้ข้อมูล ย้อนกลับ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ทำให้ทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องหรือไม่ (พิริยา ศิริวรรณ, 2559: 40)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์องค์การที่ทำหายกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้ ในเชิงของการนำไปปฏิบัติ บุคลากรควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการดำเนินการใด และผลสัมฤทธิ์นั้นต้องเกิดภายในระยะเวลาเท่าใด ตลอดจนการกำหนดสัดส่วน ของการเพิ่มขึ้นหรือ

ลดลงควรมีอัตราเท่าใด เพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถ วัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ สัญญา เคณาภูมิ (2561: 298) ที่ระบุว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการและความรับผิดชอบต่อผลงานการบริหาร โดยจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปแบบตัวชี้วัดผลงาน เพื่อตรวจสอบและวัดผลสำเร็จตามผลงาน

5. การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล การนำเครื่องมือการจัดการใดมาใช้ในองค์กรนั้น นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนแล้ว บุคลากรทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันในการรวบรวมข้อมูลและกำหนดผู้รับผิดชอบจัดเก็บ ข้อมูล ซึ่งการทำงานร่วมกันควรกำหนดทิศทางการทำงานและระยะเวลาให้สอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กรและคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ ทักษะและศักยภาพ สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ ๆ มาแลกเปลี่ยนและช่วยสนับสนุนการทำงาน สรุปดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แนวทางการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กร

ที่มา : นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2563

2.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ OKRs ไปปฏิบัติ

Niven and Ben Lamorte (2016) วิเคราะห์และถอดบทเรียนของความสำเร็จในการนำ OKRs ไปปฏิบัติจากประสบการณ์ขององค์กรที่ใช้ OKRs พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ OKRs ไปปฏิบัติมีดังนี้

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

2. การส่งเสริมความเข้าใจและการสร้างความเชื่อมั่น (fostering understanding and conviction) เป็นสิ่งที่ต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานตามเป้าหมาย นอกจากนี้จะต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การสื่อสารเกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นที่พนักงานต้องทำงานให้ได้ตามสิ่งที่คาดหวังและอะไรเป็นเครื่องมือที่จะใช้สนับสนุนพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

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

4. การพัฒนาความสามารถพิเศษและทักษะ (talent and skills) เป็นสิ่งที่ต้องตระหนักและให้ความสำคัญเมื่อมีการนำ OKRs ไปปฏิบัติแล้วพบว่า พนักงานยังขาดความสามารถพิเศษและทักษะที่จำเป็นสำหรับบรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ ระหว่างการดำเนินการจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและความสามารถต่าง ๆ ให้รองรับวัตถุประสงค์ที่ทำหาย การพัฒนาความสามารถพิเศษและทักษะถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้หากมีการประเมินทักษะที่เป็นจุดแข็งและช่องว่างของทักษะ (gap) ระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นกับสิ่งที่คาดหวัง ก็จะสามารถมีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อโอกาสของความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน (นายแพทย์พฤษ หัส ต่ออุดม : 2563)

1) Fair: เป็นการบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กร และให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกๆระดับ มีการระดมสมองภายในองค์กร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก(OKRs) มีความเชื่อมโยงกันในแต่ละหน่วยงาน และบุคลากรในทุกๆระดับ เพื่อสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้มีความสอดคล้องกับ OKRs หลักขององค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรทั้งองค์กรทำงานร่วมกันได้ตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก บุคลากรและองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารรวมทั้งบทเรียนและประสบการณ์ร่วมกันเป็นการอันจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทรงพลังที่เกิดจากความร่วมมือ ความใจของบุคลากรทุกคนในองค์กร เน้นการสร้างผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในการพัฒนาองค์กร

2) Focus: การทำงานแบบพุ่งเป้า (Focus) ผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีความมุ่งมั่นในการที่ดำเนินการผลักดันเพื่อให้มีการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรไปสู่บุคลากร โดยมีการคิดวิเคราะห์หรือรอบด้านทั้ง ด้าน Input ด้าน Process ด้าน Output และในด้าน Outcome ที่มีต่อบุคลากรและองค์กร หลังจากนั้นจึงนำมาดำเนินการจัดลำดับความสำคัญมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สื่อสาร แนวคิด และกำหนดแนวทางในการนำ OKRs มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ส่งผลให้บุคลากรทั้งองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนางาน มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและการดำเนินงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความผูกพันและความรักในงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

3) Friendly: เป็นการใช้หลักของความเป็นกัลยาณมิตรที่เกิดจากความมุ่งมั่นตั้งใจในการนำองค์กรเพื่อไปสู่ความสำเร็จของผู้นำสูงสุดรวมทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสูงสุดจะต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรอย่างจริงจังและตั้งใจที่จะรับฟัง อันจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่ เป็นจริง ถูกต้องครบถ้วนมาใช้ในการตัดสินใจตลอดจนต้องมีการวางแผนการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ยังต้องมีความเกื้อกูลในการให้การสนับสนุนเข้าถึงง่าย และพร้อมที่จะรับข้อเสนอแนะ รวมทั้งมีการตรวจเยี่ยมหน้างาน ลงไปสัมผัส รับฟังเรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงาน อันจะทำให้ได้รับความเชื่อถือจากบุคลากรในองค์กร

4) Flexible: หมายถึง ความคล่องตัวในการทำงาน โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน และพัฒนาโปรแกรม OKRs Program ที่เข้าถึงง่าย ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ OKRs หลักขององค์กร นอกจากนี้การที่มี OKRs ที่สามารถวัดผลได้ชัดเจนทำให้ผู้บริหารทราบถึงความก้าวหน้าว่าอนนี้การดำเนินงานไปถึงไหนแล้วและควรที่จะต้องทำอะไรต่อไป รวมทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถ

ร่วมกันปรับเปลี่ยน OKRs เพื่อให้มีความเหมาะสมตามสถานการณ์ตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

5) Fast: หมายถึง ต้องมีการดำเนินการติดตามผลลัพธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ก้าวทันเวลา โดยที่ผู้นำสูงสุดขององค์กรได้นำหลักการบริหารงานขององค์กรยุคใหม่มาใช้ในการทบทวนการดำเนินงานและผลลัพธ์ตามวงรอบไตรมาส ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ร่วมกันและร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือปรับ OKRs ใหม่เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการสรุปบทเรียนที่ทำให้ประสบความสำเร็จเพื่อให้ได้แนวทางที่ดี (Best practice) และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อหาทางปรับเปลี่ยนวิธีการและการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2.7 การสร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

จุดเด่นของ OKRs คือ การเน้นวงจรการทำงานแบบระยะสั้นหรือการทำงานที่กระชับในแต่ละวงจรการทำงานจะนำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสเพื่อประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงชัยชนะในการทำงาน อย่างไรก็ตามในระหว่างการดำเนินงาน OKRs อาจพบกับปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่อาจตั้งคำถามได้ว่า การดำเนิน OKRs ให้เวลาการทำงานสั้นเกินไปหรือไม่ ทำอย่างไรให้ OKRs มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคอะไรในการแก้ปัญหาคำถามที่สามารนำไปปฏิบัติได้

OKRs จะต้องสะท้อนถึงเป้าหมายและการทำงานระยะยาวขององค์กรและประสบความสำเร็จแบบระยะยาว ดังนั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์หรือแปลงพันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

พันธกิจ (Mission)

ข้อความที่แสดงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร ลักษณะของพันธกิจควรมีดังนี้

1. ง่ายและชัดเจน (be simple and clear) เป็นข้อความที่สั้นสามารถสื่อความหมายได้ครอบคลุม
2. แรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (inspire change) พันธกิจต้องตระหนักถึงการดำเนินงานไปข้างหน้าเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงและเติบโต
3. ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการสื่อสาร (easy to understand and communication)

วิสัยทัศน์ (vision)

ข้อความที่แสดงถึงภาพของเป้าหมายขององค์กรที่จะเป็น อาจจะเป็นเป้าหมายระยะ 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี ในอนาคต ข้อความไม่จำเป็นต้องเป็นข้อความที่เป็นเชิงวิชาการ แต่วิสัยทัศน์ควรแสดงภาพที่เห็นเป็นรูปธรรมของสิ่งที่องค์กรปรารถนาและมีความเป็นไปได้ และเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และ OKRs วิสัยทัศน์ที่ทรงพลังจะต้องส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้

1. ขอบเขตระยะเวลาชัดเจน วิสัยทัศน์ควรกำหนดขอบเขตระยะเวลาของความสำเร็จที่เป็นตัวเลขว่าจะสามารถทำสำเร็จได้ภายในระยะเวลาแค่ไหน เพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ได้

2. มีความกระชับ (concise) ข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดต้องน่าสนใจไม่ยาวเกินไป สามารถสร้างพลังเพื่อบ่มไปสู่อำนาจ

3. ความสอดคล้องกับพันธกิจ พันธกิจจะแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นการปฏิบัติ วิสัยทัศน์จะสร้างภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนพันธกิจจะเป็นตัวนำทางให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทั้งสองต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. การตรวจสอบได้ (verifiable)

5. มีความเป็นไปได้ (feasible)

6. สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational)

กลยุทธ์ (strategy)

กลยุทธ์เป็นกลวิธีที่จะทำให้การบริหารจัดการวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน และกระตุ้นให้ทีมงานและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 บริบทในการติดตามงาน ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสาธารณสุข จังหวัดราชบุรี ตามตัวชี้วัด

ในปี พ.ศ. 2560 ได้เริ่มมีการนำ OKRs มาปรับใช้ในหน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุขบางแห่ง โดยได้มีการดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารในรูปแบบเดิม เนื่องจากการบริหารในหน่วยงานในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการบริหารงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว (quick-win) จึงมีความจำเป็นที่จะนำแนวคิด OKRs เข้ามาปรับเพื่อส่งเสริมในการทำงานและการจัดทำนวัตกรรมให้เพิ่มมากขึ้นใช้ในการบริหารของหน่วยงาน

สาธารณสุข ซึ่งการบริหารงานแบบ OKRs เป็นการบริหารที่ไม่มีการปิดกั้นความคิดของผู้ปฏิบัติงาน ให้ความอิสระในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานของตนเอง ต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ในส่วนของการวัดผลความสำเร็จนั้นจะขึ้นอยู่กับความท้าทายของการตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของผลงานหลักของการปฏิบัติงานประจำยังคงใช้ KPI ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดิม ในส่วนของ OKRs จะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น OKRs ดังนั้นจึงเป็นการบูรณาการกระบวนการบริหารเพื่อให้เข้ากับการประเมินผล ซึ่งเป็นระบบของการบริหารจัดการผลการดำเนินงาน (Performance management system) ขององค์กร

ผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs)

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ประกาศ OKRs (ไตรมาส 1) ปี 2562 5 เรื่อง ดังนี้

(Q 1 : 1 ต.ค. – 31 ม.ค. 62)

ที่	O	KRs
1	Smart office (สสจ.และ สสอ.) Smart hospital(รพศ. รพท. รพช.และ รพ.สต.)	- สสจ. มีระบบ E-Saraban ใช้ทั้งจังหวัด - รพศ รพช มีระบบ/รพท/Smart Hospital ใช้ - รพ มีระบบนัด .สต. Online ทันตกรรม, แผนไทย, นัดตรวจ
2	คัดกรอง กิจกรรม 1 ครั้งต่อปี ให้สำเร็จ	2.1) <u>คัดกรองวัณโรค</u> - คัดกรองกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด >90% 2.2) <u>คัดกรอง NCD และผู้สูงอายุ</u> - คัดกรองเบาหวาน ,และความดันโลหิตสูง CVD Risk กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด >90% - คัดกรองผู้สูงอายุ >90% 2.3) <u>คัดกรองมะเร็งปากมดลูก มะเร็งลำไส้ใหญ่-ลำไส้ตรง</u> - คัดกรองมะเร็งปากมดลูก ในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด>90% - คัดกรองมะเร็งลำไส้ใหญ่ ในกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด >50%

ที่	O	KRs
3	Excellence service	3.1) Diet & Physical Activity Clinic) DPAC: คลินิกไร้พุง - มีในทุก รพ. รพ.สต. 3.2) Stroke Fast Track (SFT) - มีในทุก รพศ./รพท./รพช. 3.3) STEMI - มีในทุก รพศ./รพท./รพช. 3.4) Cancer - มีในทุก รพศ./รพท. 3.5) Communicable Disease Control Unit (CDCU: หน่วยปฏิบัติการควบคุมโรคติดต่อ) และ Surveillance and rapid response team (SRRT: ทีมเฝ้าระวังสอบสวนเคลื่อนที่เร็ว) - มีในทุก คปสอ. 3.6) อสม.เชี่ยวชาญ - มีในทุก คปสอ.
4	การจัดซื้อจัดจ้าง โดยงบประมาณ และงบค่าเสื่อม ให้สำเร็จภายใน 30 ธ.ค.61	สำเร็จในทุก รพ./สสอ./รพ.สต./สสจ..
5	พัฒนาระบบ Big Data และ Block chain	มีในทุก คปสอ./สสจ.

ที่มา กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี
 ณ วันที่ 9 กันยายน 2561

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ประกาศ OKRs (ไตรมาส 2) ปี 2562 5 เรื่อง ดังนี้

(Q 2 : 1 ก.พ. – 30 เม.ย. 62)

ที่	O	KRs
1	Smart Province / Smart Hospital	- ให้ สสจ., รพศ., รพท., รพช., สสอ., รพสต. ทุกแห่งดำเนินการพัฒนาระบบ Smart office ให้เชื่อมโยงกันเป็น Smart Province - ให้ รพศ., รพท., รพช. ทุกแห่ง มีบริการระบบจองคิวออนไลน์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลผ่าน HIS Gateway และปรับกระบวนการเพื่อใช้ใบสั่งยาในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์
2	Health Check Point	- ดำเนินการพัฒนา รพ.สต. ให้เป็นจุดคัดกรองสุขภาพ เป้าหมาย $\geq 20\%$ ของรพ.สต.ทั้งหมดในแต่ละอำเภอ ประเด็นคัดกรองในกลุ่มเป้าหมายให้ได้ $>90\%$ โดยการ 1) ประเมิน BMI 2) ประเมินไขมันในร่างกาย 3) คัดกรอง DM / HT / CVD RISK 4) คัดกรอง CA : เต้านม, ปากมดลูก, ลำไส้ใหญ่ 5) คัดกรอง ADL ผู้สูงอายุ
3	DPACrb Keto	- ให้ รพ., รพ.สต.ทุกแห่ง ดำเนินการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่มเสี่ยง $>90\%$ และในกลุ่มป่วย $>50\%$ โดยใช้เครื่องมือ ได้แก่ 1) ปรับพฤติกรรมการกินอาหารให้เป็นแบบ Low Carb หรือ Ketogenic diet 2) จัดให้มี Fitness Post หรือ สถานที่สำหรับ Work out
4	EOC 4.0	- ให้คปสอ. ทุกแห่ง มีระบบ EOC on Web
5	คัดกรองวัณโรค	- ให้ รพ. ดำเนินการคัดกรองกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด $>90\%$ ภายในวันที่ 30 เมษายน 2562

ที่มา กลุ่มงานพัฒนาศาสตร์สาธารณสุขสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี
ณ วันที่ 31 มกราคม 2562

นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดราชบุรี ประกาศ OKRs (ไตรมาส 1) ปี 2563 5 เรื่อง ดังนี้

(Q 1 : 1 ต.ค. – 31 ธ.ค. 62)

ที่	O	KRs
1	มีแผน SOAR & LOI	ให้ รพ ทุกแห่ง มีแผน .สต.และ รพ .SOAR & LOI / สสอทุก . แห่ง มีแผนSOAR โดยมีเป้าหมายคือ เพิ่มรายได้, ลดรายจ่าย, สร้างนวัตกรรม
2	บริหารจัดการงบลงทุน ปี งบฯ 63	ให้มีการบริหารจัดการงบลงทุน รายการครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง เฉพาะงบลงทุน กสธ. ให้ได้ผู้รับจ้างหรือผู้ขายภายใน 30 ธันวาคม 2562
3	คัดกรองสุขภาพ ที่ท ๓ ครั้งเดียวต่อปีให้ได้ > 90%	ให้ดำเนินการคัดกรองสุขภาพกลุ่มเป้าหมายที่ทำครั้งเดียวต่อปี ได้แก่ - CXR ใน TB high risk = 100% - NCD กลุ่มอายุมากกว่า 30 ปี * HT \geq 90% * DM (Complication) : ตา \leq 90% , CKD \geq 90%
ที่	O	KRs
		- ภาวะอ้วน \geq 90% - ผู้สูงอายุ กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป : คัดกรองตามเกณฑ์ และเพิ่ม การคัดกรอง ซึ่มเส้ร้้า, ตาต้อกระจก \geq 90% - CA : Pap smear \geq 90%, breast \geq 90%, fit test \geq 50%
4	ลดการใช้ทรัพยากร	ดำเนินการลดค่าใช้จ่ายไฟฟ้า, น้ำประปา, น้ำมันเชื้อเพลิง, กระดาษ, หมึกพิมพ์ และ ระยะเวลารอคอย ให้ลดลง \leq 10% เมื่อเทียบกับปี 2562
5	HCP DPACrb Keto	- HCP \geq 30% ของ รพทั้งหมด .สต. - DPACrb Keto \geq 30% ของ รพทั้งหมด .สต.

ที่มา กลุ่มงานพัฒนาศาสตร์สาธารณสุขสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี
ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2562

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัด ผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี โดยใช้วิธีการเชิงปริมาณ (quantitative method) และวิธีการประเมินเชิงคุณภาพ (qualitative method) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ และระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Patton and Patrizi (2010) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) ลักษณะของกลยุทธ์ (2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ (3) แนวคิดขององค์กร และ (4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การศึกษาแนวคิดการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) ตามแนวคิดของ Patton and Patrizi (2010) และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. การนิยามองค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ จากนั้นร่างตัวชี้วัดสำหรับการประเมินกลยุทธ์ โดยมีตัวอย่างของร่างการประเมินกลยุทธ์ ดังนี้

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
1. ลักษณะของกลยุทธ์	1.1 ความชัดเจน 1.2 ความเป็นรูปธรรม 1.3 ความสามารถบรรลุผลได้ 1.4 การสื่อความหมายได้ 1.5 ความมีประโยชน์ 1.6 ความสามารถประเมินตรวจสอบได้ 1.7 ความน่าสนใจ 1.8 การตั้งอยู่บนฐานของการวิจัยและองค์ความรู้
2. องค์ประกอบของกลยุทธ์	2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ 2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
3. แนวคิดขององค์กร	3.1 การแสดงหลักฐานถึงการพัฒนากลยุทธ์ 3.2 การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร 3.3 การสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ 3.4 การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ 3.5 ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร 3.6 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ 3.7 การแสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์ 3.8 การกำหนดแนวทางการประเมินกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.1 การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร 4.2 การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ 4.3 ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ 4.4 การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

3. การตรวจสอบความเหมาะสมของนิยามองค์ประกอบกับตัวชี้วัดจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 1 คน

4. การปรับแก้ตัวชี้วัดตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ

ระยะนี้นำตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาจากระยะที่ 1 มาใช้ในการประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ โดยกำหนดกรอบการประเมินดังนี้

1. ลักษณะของกลยุทธ์

ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	วิธีการ	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
<p>ความชัดเจนของกลยุทธ์ได้แก่</p> <p>1.1 ความชัดเจน</p> <p>1.2 ความเป็นรูปธรรม</p> <p>1.3 ความสามารถบรรลุผลได้</p> <p>1.4 การสื่อความหมายได้</p> <p>1.5 ความมีประโยชน์</p> <p>1.6 ความสามารถประเมินตรวจสอบได้</p> <p>1.7 ความน่าสนใจ</p> <p>1.8 การตั้งอยู่บนฐานของการวิจัยและองค์ความรู้</p>	<p>ดี=มีความชัดเจนทุกกลยุทธ์</p> <p>พอใช้=มีความชัดเจนบางกลยุทธ์</p> <p>ปรับปรุง=ไม่มีความชัดเจนของกลยุทธ์</p>	การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ	แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ	<p>ความสอดคล้องระหว่างผลของการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความชัดเจนของกลยุทธ์</p>

2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	วิธีการ	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
<p>ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ได้แก่</p> <p>2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์</p> <p>2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ</p>	<p>ดี=มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์</p> <p>พอใช้=มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบบางส่วน</p> <p>ปรับปรุง=ไม่มีความสัมพันธ์</p>	การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ	แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ	<p>ความสอดคล้องระหว่างผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์</p>

3. แนวคิดขององค์กร

ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	วิธีการ	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
การแสดงผลฐานถึงการ พัฒนากลยุทธ์ ได้แก่	ดี=มีหลักฐานการ พัฒนากลยุทธ์	การวิเคราะห์ เอกสาร	แบบตรวจสอบ รายการ	ความถี่
3.1 การแสดงผลฐานการ พัฒนากลยุทธ์	ครบทุกประเด็น พอใช้=มีหลักฐาน	การสัมภาษณ์		
3.2 การวางแผนกลยุทธ์บน พื้นฐานแนวคิดองค์กร	การพัฒนากลยุทธ์ บางประเด็น			
3.3 การสร้างความตกลง ร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์	ปรับปรุง=ไม่มี หลักฐานการ			
3.4 การดำเนินงานของ องค์กรตามแนวทางของ กลยุทธ์	พัฒนากลยุทธ์			
3.5 ความสอดคล้องของ พันธกิจขององค์กร				
3.6 การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์				
3.7 การแสดงผลฐานการ ติดตามกลยุทธ์				
3.8 การกำหนดแนวทางการ ประเมินกลยุทธ์				

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตัวชี้วัด	เกณฑ์การประเมิน	วิธีการ	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
ร้อยละของผู้ปฏิบัติที่ยอมรับนโยบาย OKRSs อยู่ในระดับมากขึ้นไป ได้แก่	ดี=ร้อยละ 70-100 พอใช้=ร้อยละ 40-69 ปรับปรุง=ต่ำกว่าร้อยละ 40	การ สอบถาม	แบบสอบถาม	ความถี่ ร้อยละ
4.1 การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร				
4.2 การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ				
4.3 ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ				
4.4 การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ				

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

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

วิธีการวิจัย

1. ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการประเมินกลยุทธ์ การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบในรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยศึกษารูปแบบและเทคนิควิธีการการสอบถาม ระเบียบวิธีวิจัย วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางและศึกษาจรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้

เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้องและครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด

3. ผู้วิจัยได้สร้างแนวประเด็นข้อคำถาม เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดแนวคิดหรือแนวทางในการจัดทำหัวข้อแบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามสำหรับกลุ่มประชากร โดยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องลักษณะของประเด็นข้อคำถาม ข้อคำถามจะเป็นคำถามปลายปิดและคำถามปลายเปิด (Open-ended question) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม แสดงความคิด มุมมอง และประสบการณ์ เพื่อศึกษาการประเมินกลยุทธ์ในครั้งนี้ โดยมีประเด็นข้อคำถาม ดังนี้

3.1 ประเด็นสำหรับข้อมูลองค์กร เพื่อการประเมิน กลยุทธ์การประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี

3.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

3.1.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

3.1.3 แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจรายการรายการ ในการหาข้อมูลการประเมิน กลยุทธ์การประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติโดยใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) จังหวัดราชบุรี

3.1.4 อุปกรณ์ที่ใช้ในการร่วมการสนทนา คือ แบบสอบถาม กล้องถ่ายภาพแบบเตอร์ และสมุดจดบันทึก

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยใช้แบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจรายการ วิธีการเข้าถึงข้อมูลและเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านเอกสาร (Review data) และการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลด้านเอกสาร (Review data)

1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม แบบประเมิน และแบบตรวจรายการกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจะนำมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งได้มีการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1.1 การเตรียมข้อมูลและแบบสอบถาม ประเด็นที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนัดขอเข้าพบ

1.1.2 นำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียง จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักการและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ สอดคล้องครอบคลุม กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field data)

2.1 การลงพื้นที่สำรวจบริเวณโดยใช้การไปแบบประเมิน แบบตรวจสอบ รายการ จุดบันทึกข้อมูลและการถ่ายภาพ เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างละเอียด

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบประเมิน โดยมี ประเด็นการประเมินที่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำวิจัยในครั้งนี้และมีการบันทึก เพื่อใช้ในเรียบเรียงการรวบรวม ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัย



บทที่ 4 ผลการวิจัย

การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ ในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี มีองค์ประกอบการประเมิน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ลักษณะของกลยุทธ์ 2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ 3) แนวคิดขององค์กร และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีรายละเอียดของผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบแบ่งผลการวิจัยเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์

ตอนที่ 2 ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์

ตอนที่ 3 ผลประเมินแนวคิดขององค์กร

ตอนที่ 4 ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ตอนที่ 1 ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์

ลักษณะของกลยุทธ์ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินลักษณะของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ ความมีประโยชน์ ความสามารถประเมินตรวจสอบได้ ความน่าสนใจ และความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ

วิธีการประเมินผลองค์ประกอบลักษณะของกลยุทธ์ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อประเมินลักษณะของกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินเกี่ยวกับลักษณะของกลยุทธ์ พิจารณาจากการให้คะแนนความคิดเห็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 5 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 มีผลการประเมินลักษณะของกลยุทธ์แต่ละตัวชี้วัด ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ

ตาราง 3 ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์

ลักษณะของกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1. ความชัดเจน	4.80	0.42	ดี
2. ความเป็นรูปธรรม	4.80	0.42	ดี
3. ความสามารถบรรลุผลได้	4.80	0.42	ดี
4. การสื่อความหมายได้	4.80	0.42	ดี
5. ความมีประโยชน์	4.90	0.32	ดี
6. ความสามารถประเมินตรวจสอบได้	4.80	0.42	ดี
7. ความน่าสนใจ	4.90	0.32	ดี
8. ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ	4.70	0.48	ดี
รวม	4.81	0.15	ดี

ตอนที่ 2 ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของกลยุทธ์ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินลักษณะของกลยุทธ์ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ

วิธีการประเมินผลองค์ประกอบของกลยุทธ์ใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน เพื่อประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์ โดยใช้แบบประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ พิจารณาจากการให้คะแนนความคิดเห็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 5 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 มีผลการประเมินลักษณะของกลยุทธ์แต่ละตัวชี้วัด ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

ตาราง 4 ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์

องค์ประกอบของกลยุทธ์	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ กลยุทธ์	4.50	0.53	ดี
2. องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐาน ของการคิดเชิงระบบ	4.60	0.52	ดี
รวม	4.55	0.44	ดี

ตอนที่ 3 ผลประเมินแนวคิดขององค์กร

แนวคิดขององค์กร หมายถึง ระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดขององค์กร การสร้างความ ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การแสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์ และการกำหนดแนวทางการประเมินกลยุทธ์

วิธีการประเมินผลแนวคิดขององค์กรใช้การสังเกตด้วยแบบตรวจสอบรายการเกี่ยวกับแนวคิดขององค์กร พิจารณาให้คะแนน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับดี หมายถึง การดำเนินงานทุกกระบวนการอย่างชัดเจนและมีหลักฐาน ระดับพอใช้ หมายถึง การดำเนินงานเพียงบางส่วนหรือมีหลักฐานเพียงบางส่วน และระดับควรปรับปรุง หมายถึง ไม่มีการดำเนินงานหรือหลักฐานของการดำเนินงาน มีผลการประเมินแนวคิดขององค์กร ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงผลประเมินองค์กรประกอบของกลยุทธ์ ผลประเมินพบว่า ภาพรวมผลประเมินแนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดขององค์กร การสร้างความ ตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร

สำหรับผลประเมินตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับพอใช้ ได้แก่ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การแสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์ และการกำหนดแนวทางการประเมินกลยุทธ์

ตาราง 5 ผลประเมินแนวคิดขององค์กร

แนวคิดขององค์กร	ผลประเมิน	ระดับ
1. การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์	มีการออกนโยบายของผู้บริหาร และนำมากำหนดยุทธศาสตร์ และร่วมกันวางแผนและออกแบบกลยุทธ์ในที่ประชุม พร้อมทั้งถ่ายทอดสู่หน่วยงานภายใต้กำกับขององค์กร	ดี
2. การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดขององค์กร	การกำหนดกลยุทธ์โดยการนำผลการดำเนินงานขององค์กร ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาออกแบบกลยุทธ์และนำไปเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสาธารณสุขมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร	ดี
3. การสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์	มีการให้หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล มาจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน และมอบหมายเป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน ตลอดจนตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร เพื่อให้เป็นความร่วมมือรับผิดชอบผลการดำเนินงานร่วมกัน	ดี
4. การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์	มีการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ที่กำหนด และจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงาน และจัดโครงการกิจกรรมที่ตอบสนองของตัวชี้วัด	ดี
5. ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร	มีกลยุทธ์และผลการดำเนินงานของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรทุกประเด็น และมีการเชื่อมโยงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร	ดี

ตาราง 5 (ต่อ)

แนวคิดขององค์กร	ผลประเมิน	ระดับ
6. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน จากการกำหนดและเริ่มเห็นผลการดำเนินงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บางหน่วยงานเท่านั้น แต่ หลักฐานเชิงประจักษ์ด้านการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์มีบางหน่วยงานยังไม่ชัดเจน	พอใช้
7. การแสดงหลักฐานการติดตามกลยุทธ์	มีการติดตามการดำเนินงานของกลยุทธ์ในที่ ประชุมของผู้บริหารองค์กร แต่ยังไม่พบการ ดำเนินงานของบางหน่วยงาน	พอใช้
8. การกำหนดแนวทางการประเมินกลยุทธ์	ยังไม่มีแนวทางการประเมินกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีแต่การประเมินผลการดำเนินงานของกลยุทธ์เท่านั้น	พอใช้

ตอนที่ 4 ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ระดับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ และการแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วิธีการประเมินผลองค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม พิจารณาจากการให้คะแนนความคิดเห็น 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 5 และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เท่ากับ 1 มีผลการประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ตัวชี้วัดการยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.53 รองลงมา ได้แก่ การแสดงหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ

ตาราง 6 ผลประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร	4.47	0.33	ดี
1. ความเพียงพอของงบประมาณ	4.26	0.44	ดี
2. ความเหมาะสมของการมอบหมายบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ	4.50	0.51	ดี
3. ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนิน กิจกรรมหรือโครงการ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ สถานที่	4.52	0.50	ดี
4. ความเหมาะสมของการบริหารจัดการเวลาที่เอื้อต่อ การบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์	4.48	0.54	ดี
5. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีต่อการดำเนินงานของกล ยุทธ์	4.60	0.53	ดี
การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ	4.53	0.34	ดี
6. บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตาม นโยบาย	4.46	0.50	ดี
7. บุคลากรมีความยินดีปฏิบัติงานตามนโยบาย	4.50	0.54	ดี
8. บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับ มอบหมาย	4.48	0.50	ดี
9. บุคลากรมีความตั้งใจปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของนโยบาย	4.48	0.50	ดี
10. บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานตามนโยบาย	4.72	0.45	ดี

ตาราง 6 (ต่อ)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ	4.43	0.29	ดี
11. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์	4.40	0.49	ดี
12. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายทอดกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์	4.54	0.50	ดี
13. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและ ประเมินผลของกลยุทธ์	4.28	0.45	ดี
14. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงการ ดำเนินงานตามผลประเมินของกลยุทธ์	4.28	0.45	ดี
15. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ	4.64	0.48	ดี
การแสดงผลพื้นฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.52	0.29	ดี
16. ความชัดเจนของคำอธิบายและรายละเอียดของกล ยุทธ์	4.52	0.50	ดี
17. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมินและลักษณะ ของตัวชี้วัด	4.68	0.47	ดี
18. ความเหมาะสมของหลักฐานการประเมิน	4.16	0.42	ดี
19. ความเป็นไปได้ของวิธีการประเมิน	4.38	0.60	ดี
20. ความเป็นประโยชน์ของหลักฐานการประเมิน	4.88	0.39	ดี
รวม	4.49	0.19	ดี

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การประเมินกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุขของจังหวัดราชบุรี” มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการนำกลยุทธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติในงานสาธารณสุข ของจังหวัดราชบุรี การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษากับงานสาธารณสุขจังหวัดราชบุรี โดยเป็นการประเมินกลยุทธ์ของนโยบายการประเมินที่ใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์(OKRs) ซึ่งครอบคลุมการประเมินกลยุทธ์ ทั้งตัวกลยุทธ์ กระบวนการ และผลลัพธ์ของนโยบาย ในการประเมินครั้งนี้เน้นประเมินการนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติเท่านั้น สำหรับการประเมินกลยุทธ์ใช้ตามกรอบการประเมินของ Patton and Patrizi (2010) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะของกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์ (3) แนวคิดขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วิธีดำเนินการวิจัยใช้วิธีการเชิงปริมาณ (quantitative method) และวิธีการประเมินเชิงคุณภาพ (qualitative method) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ และระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์โดยประยุกต์ใช้ตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Patton and Patrizi (2010) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ลักษณะของกลยุทธ์ 2) องค์ประกอบของกลยุทธ์ 3) แนวคิดขององค์กร และ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. การศึกษาแนวคิดการประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) ตามแนวคิดของ Patton and Patrizi (2010) และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการนำนโยบายไปปฏิบัติ
2. การนิยามองค์ประกอบของการประเมินกลยุทธ์ จากนั้นร่างตัวชี้วัดสำหรับการประเมินกลยุทธ์ โดยมีตัวอย่างของร่างการประเมินกลยุทธ์
3. การตรวจสอบความเหมาะสมของนิยามองค์ประกอบกับตัวชี้วัดจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 1 คน
4. การปรับแก้ตัวชี้วัดตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ระยะที่ 2 การประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ

ระยะนี้นำตัวชี้วัดการประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาจากระยะที่ 1 มาใช้ในการประเมินกลยุทธ์การนำนโยบายการประเมินงานสาธารณสุขไปปฏิบัติ โดยกำหนดกรอบการประเมิน มีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่

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

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินเกี่ยวกับลักษณะของกลยุทธ์ แบบประเมินเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ แบบตรวจสอบรายการสำหรับแนวคิดขององค์กร และแบบสอบถามเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลประเมินลักษณะของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ

2. ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

3. ผลประเมินองค์ประกอบแนวคิดขององค์กร พบว่า ภาพรวมผลประเมินแนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร

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

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้

1. ลักษณะของกลยุทธ์

ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมลักษณะของกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.81 เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ ตัวชี้วัดความน่าสนใจ และความมีประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.90 รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ได้แก่ ความชัดเจน ความเป็นรูปธรรม ความสามารถบรรลุผลได้ การสื่อความหมายได้ และความสามารถประเมินตรวจสอบได้ และมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 คือ ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ

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

การเพิ่มความชัดเจนของลักษณะกลยุทธ์นั้นจะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการปฏิบัติงานและการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรสูงขึ้น กลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ ควรได้รับการวิจัยและประเมินผลเพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผลของกลยุทธ์ และควรมีการดำเนินงานวิจัยก่อนการนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้กลยุทธ์ที่ใช้นั้นเหมาะสมกับบริบทขององค์กรในการนำสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ Niven and Ben Lamorte

(2016) วิเคราะห์และถอดบทเรียนของความสำเร็จในการนำ OKRs ไปปฏิบัติจากประสบการณ์ขององค์กรที่ใช้ OKRs พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำ OKRs ไปปฏิบัติมีดังนี้

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

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

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

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

2. องค์ประกอบของกลยุทธ์

ผลประเมินองค์ประกอบของกลยุทธ์ ผลประเมิน พบว่า ภาพรวมองค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัดมีผลประเมินอยู่ในระดับดี โดยที่ตัวชี้วัดความสัมพันธ์องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 4.60 รองลงมา คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

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

3. แนวคิดขององค์กร

ผลประเมินแนวคิดขององค์กร พบว่า ภาพรวมผลประเมินแนวคิดขององค์กรอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวชี้วัด พบว่า ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดอยู่ในระดับดี ได้แก่ การแสดงหลักฐานการพัฒนากลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์บนพื้นฐานแนวคิดองค์กร การสร้างความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางของกลยุทธ์ ความสอดคล้องของพันธกิจขององค์กร

จุดเด่นของ OKRs คือการเน้นวงจรการทำงานแบบระยะสั้นหรือการทำงานที่กระชับ ในแต่ละวงจรการทำงานจะนำไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสเพื่อการประสบความสำเร็จ ความรู้สึกถึงชัยชนะในการทำงาน อย่างไรก็ตามในระหว่างการทำงาน OKRs อาจพบกับปัญหา จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายที่อาจตั้งคำถามได้ว่า การดำเนิน OKRs ให้เวลาการทำงานสั้นเกินไปหรือไม่ ทำอย่างไรให้ OKRSs มีการติดตามอย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคอะไรในการแก้ปัญหาการทำงานที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

OKRs จะต้องสะท้อนถึงเป้าหมายและการทำงานระยะยาวขององค์กรและประสบความสำเร็จแบบระยะยาว ดังนั้น จึงต้องมีการวิเคราะห์หรือแปลงพันธกิจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

พันธกิจ (Mission) ข้อความที่แสดงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร ลักษณะของพันธกิจควรมีดังนี้

1. ง่ายและชัดเจน (be simple and clear) เป็นข้อความที่สั้นสามารถสื่อความหมายได้ครอบคลุม
2. แรงบันดาลใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (inspire change) พันธกิจต้องตระหนักถึงการดำเนินงานไปข้างหน้าเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงและเติบโต
3. ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการสื่อสาร (easy to understand and communication)

วิสัยทัศน์ (vision) ข้อความที่แสดงถึงภาพของเป้าหมายขององค์กรที่จะเป็น อาจจะเป็นเป้าหมายระยะ 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปี ในอนาคต ข้อความไม่จำเป็นข้อความที่เป็นเชิงวิชาการ แต่วิสัยทัศน์ควรแสดงภาพที่เห็นเป็นรูปธรรมของสิ่งที่องค์กรปรารถนาและมีความเป็นไปได้ และเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์และ OKRs วิสัยทัศน์ที่ทรงพลังจะต้องส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้

1. ขอบเขตระยะเวลาชัดเจน วิสัยทัศน์ควรกำหนดขอบเขตระยะเวลาของความสำเร็จที่เป็นตัวเลขว่าจะสามารถทำสำเร็จได้ภายในระยะเวลาแค่ไหน เพื่อให้สามารถวัดความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ได้
2. มีความกระชับ (concise) ข้อความวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดต้องน่าสนใจไม่ยาวเกินไป สามารถสร้างพลังเพื่อมุ่งไปสู่ข้างหน้า
3. ความสอดคล้องกับพันธกิจ พันธกิจจะแปลงวิสัยทัศน์มาเป็นการปฏิบัติ วิสัยทัศน์จะสร้างภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วนพันธกิจจะเป็นตัวนำทางให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งทั้งสองต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. การตรวจสอบได้ (verifiable)
5. มีความเป็นไปได้ (feasible)
6. สร้างแรงบันดาลใจ (inspirational)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

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

Niven and Ben Lamorte (2016) กล่าวถึงประโยชน์ของ OKRs ดังนี้

1. OKRs มีความง่ายต่อการเข้าใจและการนำไปใช้ ข้อความที่ระบุในวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นข้อความที่เข้าใจง่าย สั้นๆ กระชับ ทำให้พนักงานที่นำไปใช้ไม่เกิดความสับสน

2. OKRs มีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในการนำ OKRs ไปปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจะต้องกำหนดเป้าหมายเป็นช่วงระยะเวลาหรือรายไตรมาสหรือทุกสามเดือน การตั้งเป้าหมายมากกว่า 4 ครั้งจะช่วยให้เห็นผลของการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจได้ดี

3. OKRs เน้นการสื่อสารและขับเคลื่อนด้วยความยึดมั่นผูกพัน OKRs ไม่เพียงเป็นการบริหารจากบนลงล่าง ยังมีกำหนดเป้าหมายร่วมกันจากล่างขึ้นบนด้วย จึงมีความจำเป็นต้องทำให้เกิดการสื่อสารซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการทำงานเช่นนี้จึงส่งผลให้เกิดความยึดมั่นผูกพันในงานของพนักงานในองค์กร

4. OKRs ส่งเสริมการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ ความสำเร็จของ OKRSs ต้องอาศัยการคิดแบบเติบโต (growth mindset)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรเน้นความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การนำตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สำคัญตามวัตถุประสงค์ (OKRs) ไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานด้านกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้อาจใช้รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากรที่เหมาะสม อาจจัดให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล

1.2 ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการประเมินกลยุทธ์ตาม 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะของกลยุทธ์ องค์ประกอบของกลยุทธ์ แนวคิดขององค์กร และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์เชิงยืนยัน และเก็บข้อมูลที่อ้างอิงไปยังประชากรได้กว้างขึ้นและบริบทต่าง ๆ

2.2 ควรวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมกับองค์ประกอบการประเมินกลยุทธ์



บรรณานุกรม

- Anonymk. (2561). KPIs คือไม่เรียวก “OKRs คือไม่กายสิทธิ์” : รู้จักเครื่องมือพัฒนาที่ทุกองค์กรหัวก้าวหน้าต้องใช้. สืบค้น 15 สิงหาคม 2565, จาก <https://www.unlockmen.com/hamilton-heart-cinema>.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York : The Free Press.
- Olson, A. K., & Simerson, B. K. (2015). Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change and Get Results. New York: Wiley.
- Schermerhorn, J. R. (2002). Management (7th ed). New York: John Wiley & Sons.
- Fred R. David, (2012). Fred R. David, Strategic Management: Concepts and Cases (Edition #6), Prentice Hall. Charles W.L. Hill.
- Abraham, Stanley C. (2006). Strategic Planning a Practical Guide for Competitive Success. Ohio: Thomson South-Western.
- Savaris. (2562). OKRs in Action! วางเป้าหมายและกำหนดทิศทางองค์กรด้วย OKRs อย่างไรให้ได้ผล. สืบค้น 1 กรกฎาคม 2565, จาก <https://magnetolabs.com/blog/how-to-make-okrs-work-in-company/>.
- Wootton, Simon and Horne Terry. 2001. Strategic Thinking A Step-by-step approach to strategy. 2nd ed. Great Britain : Simon Wootton and Terry Horne.
- Wodtke, C. (2016). Introduction to OKRs. CA: O'Reilly Media, Inc.
- Wikipedia, t. f. e. (2020). strategy. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>
- Zand, D. E. (2010). Drucker's strategic thinking process: Three key techniques. Strategy & Leadership, 38(3), 23-28.
- Adams, J. & Dickinson, P. (2010). Evaluation Training to Build Capability in the Community and Public Health Workforce. American Journal of Evaluation, 31, 421-433.
- Astbury, B. & Leeuw, L. F. (2010). Unpacking Black Boxes: Mechanisms and Theory Building in Evaluation. American Journal of Evaluation, 31, 363-381.

- Bamberg, S. (2006). Is a Residential Relocation a Good Opportunity to Change People's Travel Behavior? Results From a Theory-Driven Intervention Study. *Environment and Behavior*, 38, 820-840.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q., & Patrizi, P. A. (2010). Strategy as the focus for evaluation. In P. A. Patrizi & M. Q. Patton (Eds.), *Evaluating strategy*. *New Directions for Evaluation*, 128, 5-28.
- Niven, P.R. and Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Patrizi, P. A. (2010). Strategy: Evaluation processes and methods. In P. A. Patrizi & M. Q. Patton (Eds.), *Evaluating strategy*. *New Directions for Evaluation*, 128, 87-102.
- ถนนสู่ความสำเร็จ: การกำหนดตัวชี้วัดอย่างมีประสิทธิภาพ. สำนักวิจัยและพัฒนา. บริษัท ทรিস คอร์ปอเรชั่น จำกัด. (Online). www.tris.co.th
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- พฤษดี ต่ออุดม. การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จด้วย OKRs , *โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ* ,2562
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key Results , *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 37 (2) พฤษภาคม - สิงหาคม 2563*
- นภดล ร่มโพธิ์. (2561). OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร. สืบค้น 20 สิงหาคม 2565, จาก <http://www.nopadolstory.com/measurement/okr-kpi/>.
- ธัญ ชรินทร์สาร,เว็บไซต์ (2565). กระบวนการสร้างกลยุทธ์ โดย STRATEGIC LEARNING (SENSE & RESPONSE) สืบค้น 20 สิงหาคม 2565, จาก <http://tanai.charinsarn.com/archives/382>
- พริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. *เวชบันทึกศิริราช*. 9(1), 38-43
- สุพานี สถุขภูวนิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์. 2552.การบริหารเชิงกลยุทธ์. 19. กรุงเทพฯ: บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์
พับลิชชิ่ง จำกัด(มหาชน).

สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2560). กรอบแนวคิดการศึกษ การวางแผน
และการบริหารแผน. วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัย กาฬสินธุ์. 4(2), 389-
411.

สัญญา เคนาภูมิ. (2561). กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศทางการปฏิรูป ระบบ
ราชการ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. 12(2), 291-308.

อังคณา แซ่เจ็ย. (2561). การวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วย
Objective and Key Results (OKRs). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าธนบุรี และ การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2562). สร้างคุณค่าให้กับตนเองด้วยการตั้งเป้าหมายแบบ OKRs.

สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.dharmniti.co.th/management-dev-okrs/>



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามข้อรายการต่อไปนี้อยู่ในระดับใด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร					
1. ความเพียงพอของงบประมาณ					
2. ความเหมาะสมของการมอบหมายบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ					
3. ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ สถานที่					
4. ความเหมาะสมของการบริหารจัดการเวลาที่เอื้อต่อการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์					
5. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีต่อการดำเนินงานของกลยุทธ์					
การยอมรับนโยบายของผู้ปฏิบัติ					
6. บุคลากรให้ความร่วมมือในการดำเนินงานตามนโยบาย					
7. บุคลากรมีความยินดีปฏิบัติตามนโยบาย					
8. บุคลากรมีความเต็มใจปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย					
9. บุคลากรมีความตั้งใจปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของนโยบาย					
10. บุคลากรมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานตามนโยบาย					
ความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติ					
11. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์					
12. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการถ่ายทอดกลยุทธ์ และการดำเนินงานตามกลยุทธ์					
13. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลของกลยุทธ์					

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติตามข้อรายการต่อไปนี้อยู่ในระดับใด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
14. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงการดำเนินงานตามผลประเมินของกลยุทธ์					
15. บุคลากรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
การแสดงผลหลักฐานของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ					
16. ความชัดเจนของคำอธิบายและรายละเอียดของกลยุทธ์					
17. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมินและลักษณะของตัวชี้วัด					
18. ความเหมาะสมของหลักฐานการประเมิน					
19. ความเป็นไปได้ของวิธีการประเมิน					
20. ความเป็นประโยชน์ของหลักฐานการประเมิน					
ลักษณะของกลยุทธ์					
1. ความชัดเจน					
2. ความเป็นรูปธรรม					
3. ความสามารถบรรลุผลได้					
4. การสื่อความหมายได้					
5. ความมีประโยชน์					
6. ความสามารถประเมินตรวจสอบได้					
7. ความน่าสนใจ					
8. ความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ					
องค์ประกอบของกลยุทธ์					
1. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์					
2. องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บนฐานของการคิดเชิงระบบ					

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบประเมินครั้งนี้

แบบตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างผลการประเมิน

ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความชัดเจนของกลยุทธ์

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องต่อไปนี้ โดยที่

-1 หมายถึง ลักษณะของกลยุทธ์ไม่สอดคล้องตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด

0 หมายถึง ลักษณะของกลยุทธ์ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องตามตัวบ่งชี้หรือไม่

1 หมายถึง ลักษณะของกลยุทธ์สอดคล้องตามตัวบ่งชี้

ลักษณะของกลยุทธ์	ไม่ สอดคล้อง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	สอดคล้อง (1)	ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
1.1 ความชัดเจน				
1.2 ความเป็นรูปธรรม				
1.3 ความสามารถบรรลุผลได้				
1.4 การสื่อความหมายได้				
1.5 ความมีประโยชน์				
1.6 ความสามารถประเมินตรวจสอบได้				
1.7 ความน่าสนใจ				
1.8 การตั้งอยู่บนฐานของการวิจัยและองค์ ความรู้				
องค์ประกอบของกลยุทธ์	ไม่ สอดคล้อง (-1)	ไม่แน่ใจ (0)	สอดคล้อง (1)	ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกลยุทธ์				
2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกล ยุทธ์				
2.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์อยู่บน ฐานของการคิดเชิงระบบ				

ประเด็นสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวคิดองค์กร

1. องค์กรมีแนวทางการพัฒนานักกลยุทธ์อย่างไร (การวางแผนกลยุทธ์ การออกแบบกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ)
2. องค์กรมีการวางแผนกลยุทธ์จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ อย่างไร หากใช้แนวทางอื่นโปรดระบุแนวคิดที่นำมาใช้วางแผนกลยุทธ์
3. การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในองค์กรภายใต้การกำกับกัน มีการดำเนินงานอย่างไรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและทิศทางของกลยุทธ์ร่วมกัน และสามารถดำเนินงานร่วมกันภายใต้การวางกลยุทธ์ทิศทางเดียวกัน เพราะเหตุใดจึงสำเร็จเช่นนั้น
4. ผลลัพธ์ของการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดหรือไม่ อย่างไร เกิดผลสำเร็จในระดับใด ประเด็นใดที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยใดบ้างที่ควรดำเนินการต่อ และควรปรับปรุงกลยุทธ์
5. ผลลัพธ์ของกลยุทธ์สามารถขับเคลื่อนพันธกิจองค์กรได้อย่างไร หากสามารถดำเนินการได้เพราะเหตุใด และหากไม่สามารถดำเนินการได้ ควรขับเคลื่อนอย่างไรให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร และเชื่อมโยงทุกเป้าหมายขององค์กรได้
6. การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ มีผลการดำเนินงานอย่างไร ผลประเมินทำให้ได้สารสนเทศต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างไร หลักฐานใดที่สะท้อนถึงการติดตามกลยุทธ์ได้บ้าง พิจารณาจากสิ่งใด
7. แนวทางการประเมินกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการประเมินกลยุทธ์ที่เน้นคุณลักษณะของกลยุทธ์ควรเป็นอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับบริบทองค์กร

ประวัติผู้เขียน

