



## รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัตถุประสงค์  
และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

Factors Associated with Knowledge, Attitudes and Practices of Personnel to Use  
Objective and Key Results: OKRs in Thammasat University Hospital

อาจารย์ ดร. อรณิ ภัทรทิพากร

วิทยาลัยแพทยศาสตร์นานาชาติจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นายเอกลักษณ์ มณีเสาวภาคย์

นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์ชำนาญการ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนวิจัยโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ประจำปีงบประมาณ 2567

## คำนำ

ท่ามกลางสถานการณ์ของโลกที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น องค์กรในระบบสาธารณสุขในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัวภายใต้กระแสการแข่งขัน และเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการปกครอง จึงต้องมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีพลังเพื่อรองรับการแข่งขันและอยู่รอดได้ กล่าวคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่ดี การบริหารจัดการองค์กรที่มีพลังดังกล่าว ต้องอาศัยการคัดเลือกเครื่องมือแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรมาใช้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Bass & Avolio, 2023)

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูงสังกัดมหาวิทยาลัย ให้การดูแลรักษาโรคที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ต้องการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ต้องประสานงานกับสหสาขาวิชาชีพ และรับส่งต่อผู้ป่วยจากทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งฝึกงานของนักศึกษาต่างๆ ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โครงสร้างองค์กรแบ่งอย่างง่ายเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยโรงพยาบาลมีโครงสร้างแบบ Flat Organization โรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์คือ “โรงพยาบาล 4.0 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคตเพื่อประชาชน” ค่านิยมองค์กร ได้แก่ THINK “TRANSFORMS” การคิดเปลี่ยนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นและยั่งยืน

ปัจจุบันมีเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จหลากหลายแบบ หนึ่งในเครื่องมือวัดและพัฒนางานองค์กรที่ถูกนำไปใช้ในองค์กรระดับชั้นนำระดับโลกจนประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) OKRs ย่อมาจากวัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key results) การกำหนด Objectives เป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมี Key results เป็นวิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ข้อดีของ OKRs ได้แก่ การมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ เกิดทำงานเป็นทีม การติดตามได้ง่ายเนื่องจากมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งการปรับทิศทางขององค์กรให้ไปในทางเดียวกัน (IRIKEFE, P. O. (2021). Effect of objectives and key results (OKR) on organisational performance in the hospitality industry. International Journal of Research Publication, 91(1), 185-195. Niven & Lamorte, 2016) นอกจากนี้ OKRs เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนขององค์กรชั้นนำระดับโลกไปสู่ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น Paperless Post, Twitter, LinkedIn, GoPro, Edmunds.com, Sears, Spotify, Eventbrite, GE, Oracle, Flipboard และ Box เป็นต้น (Wodtke, 2016; Rompho, 2024; สมชาย เทพแสง, & กันต์ธรมณี ญาณฤโฆษกิตติศิริ, 2023)

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรตินำ OKRs มาใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรโดยรวม ผ่านการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์หลักที่ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานและบุคลากรในองค์กร แต่ยังมีปัญหา กล่าวคือ บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างมาก ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย และไม่ยอมทำ OKRs นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องในการนำ OKRs มาใช้ ซึ่งโรงพยาบาลตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวจึงได้ส่งเสริมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณค่า ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติเชิงบวกในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน (พฤษ์ส ต่ออุดม, 2563)

งานวิจัยนี้จึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs ระดับองค์กรมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ทั้งนี้ OKRs ระดับองค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของบุคลากร คาดว่าผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากระบวนการ OKRs ได้ตรงกับปัญหาและความต้องการของบุคลากร ทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs มาใช้ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งทราบปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำ OKRs มาใช้ นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำ OKRs มาใช้ในการพัฒนาและตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางคลินิกและปรับปรุงกระบวนการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาาระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ เข้าถึงง่าย ลดความเหลื่อมล้ำในการรักษาพยาบาล และตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างราบรื่น เกิดข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ นายแพทย์กัมมมาล กุมาร ปาวา รองอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์แพทย มหาวิทาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ทรงคุณวุฒิของงานวิจัยที่กรุณาสร้างแรงบันดาลใจ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ นายแพทย์พฤษ ต่ออุดม ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผู้ทรงคุณวุฒิของงานวิจัยที่กรุณาให้คำแนะนำ ความรู้ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเนื้อหาในงานวิจัยนี้

ขอขอบคุณโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสำหรับทุนสนับสนุนการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่างวิจัยและผู้ที่มีความช่วยเหลือในการทำงานวิจัยทุกท่าน

คณะผู้วิจัย

## Abstract (บทคัดย่อ)

---

**Project Title:** Factors Associated with Knowledge, Attitudes and Practices of Personnel to Use Objective and Key Results: OKRs in Thammasat University Hospital

**(ชื่อโครงการ)** ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

**คณะผู้วิจัย :**

ดร.อรรมณี ภัทรทิพากร ตำแหน่ง อาจารย์สาขาการแพทย์บูรณาการ วิทยาลัย  
แพทยศาสตร์นานาชาติจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นายเอกลักษณ์ มณีเสาวภาคย์ ตำแหน่ง นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์ชำนาญการ  
การ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

## บทคัดย่อ

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

**ความเป็นมา:** วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) เป็นเครื่องมือกลยุทธ์ในการนำองค์กรสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยเป้าหมายเกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและบุคลากร

**วัตถุประสงค์:** เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs ระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ (รพธ.)

**วัสดุและวิธีการ:** งานวิจัยเชิงพรรณานี้ทำที่รพธ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จังหวัดปทุมธานี ประเทศไทย เดือน มีนาคมถึงเมษายน 2567 ผู้เข้าร่วมเป็นบุคลากรของรพธ.กรอกแบบสอบถามเอง และลงนามยินยอมทราบข้อมูลหลังได้รับคำปรึกษาที่ละเอียด แบบสอบถามประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร ความรู้ ทักษะ และปฏิบัติ

**ผลลัพธ์:** ผู้เข้าร่วม 221 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง (197/221) 19 สามในสี่ (149/221) มีประสบการณ์งานเกิน 10 ปี ร้อยละ 86 (192/221) ศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ คือ  $9.5 \pm 0.6$ ,  $4.0 \pm 0.4$  และ  $3.7 \pm 0.4$  ตามลำดับ ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและการปฏิบัติ ประสบการณ์งานเกิน 20 ปี มีความรู้ น้อยกว่าประสบการณ์งานน้อยกว่า 10 ปี ( $b = -0.21$ ,  $p \text{ value} = 0.04$ ) รายได้ต่อเดือนและประสบการณ์งานสัมพันธ์กับทักษะ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบเล็กน้อยอย่างมีนัยสำคัญ ( $b = 0.17$  และ  $-0.15$  ตามลำดับ) การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรไม่เกี่ยวข้องกับทักษะและความรู้ การปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ( $b = 0.20$ ,  $p \text{ value} < 0.001$ )

**สรุป:** ความรู้ลดลงในบุคลากรประสบการณ์งานเกิน 20 ปี ทักษะสัมพันธ์กับรายได้ต่อเดือนที่สูง และมีความสัมพันธ์ทางกลับกันกับประสบการณ์งาน การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวข้องอย่างมากกับการปฏิบัติ ไม่มีความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติ ปัจจัยส่วนบุคคลกับการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรกับทักษะและการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรกับความรู้

**คำสำคัญ:** วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ความรู้ ทักษะ การปฏิบัติ โรงพยาบาล

## Abstract

**Background:** OKRs was a strategic tool to drive the organization to achieve the goal. Goal came from concomitant between leader and personnel.

**Objective:** Aim was to evaluate the association of knowledge, attitudes, practices, personal factor (PF), and perceived organizational support (POS) of OKRs.

**Material and method:** This descriptive study was conducted at Thammasat University Hospital (TUH), Pathum Thani, Thailand between March and April 2024. Participant were TUH personnel. Self-filling questionnaires were applied and signed written informed consent after thoroughly counselled. Questionnaires consisted of POS, knowledge, attitudes, and practices questions. PF was also collected.

**Results:** A total of 221 participants were recruited. Most participant (197/221) was female. Three-quarters (149/221) of participants had experience of work more than ten years. Eighty-six percent (192/221) of participants had educational level higher than bachelor. Mean knowledge, attitudes, and practices of participants were  $9.5\pm 0.6$ ,  $4.0\pm 0.4$ , and  $3.7\pm 0.4$ , respectively. PF was not associated with POS and practices. Hospital personnel who work more than 20 years had OKRs' knowledge less than those less than 10 years ( $b = -0.21$ ,  $p \text{ value} = 0.04$ ). Monthly income and work experience were significantly slightly positive and negative associated with attitudes ( $b = 0.17$  and  $-0.15$ , respectively). POS was not associated with attitudes and knowledge. Practice was associated with POS with statistical significance ( $b = 0.20$ ,  $p \text{ value} < 0.001$ ).

**Conclusion:** Knowledge was decreased with work experience of more than 20 years. Attitude was associated with highly month income and reverse associated with work experience. POS was significantly associated with the practice. There was no association between PF and practice, PF and POS, POS and attitude, and POS and knowledge.

**Keywords:** OKRs, Knowledge, Attitude, Practice, Hospital

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
บทคัดย่อ	ง
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
คำถามการวิจัย	7
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบเขตการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
ตอนที่ 1 วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs)	11
1.1 ความหมายของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)	11
1.2 ที่มาและแนวคิดของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)	12
1.3 ลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)	13
1.4 ขั้นตอนการออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)	14
1.5 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ทั้งองค์กร	15
1.6 การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร	15
1.7 วิธีการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	16
1.8 การติดตามและการประเมินผลวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)	16



1.9 ปัญหาที่พบจากการติดตามและประเมินผลการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร	17
1.10 ผลลัพธ์ที่องค์กรชั้นนำได้รับจากการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร	17
1.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)	18
ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและการปฏิบัติ (KAP)	21
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและการปฏิบัติ (Knowledge, Attitude and Practice: KAP)	21
2.2 แนวความคิดด้านความรู้ (Knowledge)	22
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)	22
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปฏิบัติ (Process)	22
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากร	23
ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	24
ตอนที่ 4 แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน	25
4.1 แนวความคิดด้านประชากรศาสตร์	25
4.2 แนวคิดของแมคคอร์มิคและฮิลเจน	26
4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร	26
4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากร	27
4.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากร	27
4.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ	28
ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย	32
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	
ประชากรและตัวอย่างในการวิจัย	37
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	38

	หน้า
การดำเนินการเก็บข้อมูล	42
การวิเคราะห์ข้อมูล	42
<b>บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย</b>	
ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวอย่าง และข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปร	44
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	48
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์หลักและผลิตภัณฑ์หลัก (OKRs) มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	60
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ</b>	
สรุปผลการวิจัย	65
อภิปรายผลการวิจัย	69
ข้อเสนอแนะ	82
<b>รายการอ้างอิง</b>	84
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	92
ภาคผนวก ข หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน	93
ภาคผนวก ค เครื่องมือวิจัย	95
ภาคผนวก ง เอกสารพินัยกรรมผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย	104
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	113
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น	117

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวอย่างวิจัย	45
ตารางที่ 4.2 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสนับสนุนจากโรงพยาบาล	46
ตารางที่ 4.3 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสนับสนุนจากโรงพยาบาล	48
ตารางที่ 4.4 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	49
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	51
ตารางที่ 4.6 แสดงรูปสมการทำนาย	52
ตารางที่ 4.7 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	54
ตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	56
ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสมค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	58
ตารางที่ 4.10 แสดงรูปสมการทำนาย	59

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	36
ภาพที่ 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสนับสนุนจากโรงพยาบาล	47

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสถานการณ์ของโลกมีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น สำหรับประเทศไทยได้รับผลกระทบทางด้านการปกครอง การเมือง สังคม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แม้ว่าระบบราชการของประเทศไทยได้รับการปฏิรูปใหม่ภายใต้กรอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรประเทศไทย พ.ศ. 2560 หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 55 ได้บัญญัติไว้ว่ารัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตามองค์กรในระบบสาธารณสุขประสบกับปัญหาด้านการบริหารจัดการที่ถูกสะสมเรื้อรังมานาน ได้แก่ การขาดแคลนทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ จำนวนของบุคลากรสายวิชาชีพ รวมทั้งมีต้นทุนในการจัดบริการที่สูงขึ้น นอกจากนี้ องค์กรในระบบสาธารณสุขประสบกับภาวะคุกคามในด้านต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการและสังคมเพิ่มขึ้นและซับซ้อนขึ้น ความรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งศักยภาพและความสามารถของสถาบันอื่นที่สูงขึ้น (Zhao et al., 2023; ศุภชัย ฐิติอาชากุล, 2555)

จะเห็นว่าองค์กรในระบบสาธารณสุขในประเทศไทยจำเป็นต้องมีการปรับตัวภายใต้กระแสการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และการปกครอง จึงต้องมีการบริหารจัดการองค์กรที่มีพลังเพื่อรองรับการแข่งขันและอยู่รอดได้ กล่าวคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติที่ดี การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาบุคลากรให้มีพลังและความสามารถในการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพแก่บุคลากร การบริหารจัดการองค์กรที่มีพลังดังกล่าวต้องอาศัยการคัดเลือกเครื่องมือแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรมาใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Bass & Avolio, 2023)

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิขั้นสูงสังกัดมหาวิทยาลัย ให้การดูแลรักษาโรคที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ต้องการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ต้องประสานงานกับสหสาขาวิชาชีพ และรับส่งต่อผู้ป่วยจากทั่วประเทศ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งฝึกงานของนักศึกษาต่างๆ ทั้งในและนอกมหาวิทยาลัย โครงสร้างองค์กรแบ่งอย่างง่ายเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบริหาร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล โดยโรงพยาบาลมีโครงสร้างแบบ Flat Organization

โรงพยาบาลมีวิสัยทัศน์คือ “โรงพยาบาล 4.0 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคตเพื่อประชาชน” ค่านิยมองค์กร ได้แก่ THINK “TRANSFORMS” การคิดเปลี่ยนเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นและยั่งยืน

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 - 2560 โรงพยาบาลมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปีร่วมกัน ระหว่างทีมผู้บริหารและหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งทุกหน่วยงานมีการทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ โดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) เป็นเครื่องมือในการวัดค่าเป้าหมาย และให้มีผลบังคับใช้กับทุกปี จากการดำเนินงานดังกล่าวพบข้อจำกัดของ KPI ดังนี้ 1) การวัดค่าเป้าหมายที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลทำให้ไม่ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กร 2) ขาดการประสานความร่วมมือในการพัฒนาภาพรวมขององค์กร เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีการกำหนดการ KPI โดยมุ่งเน้นความสำเร็จในหน่วยงานตัวเองเท่านั้น 3) ขาดการบูรณาการความคิดร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร เนื่องจาก KPI ถูกกำหนดโดยผู้บริหารและบุคลากรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัววัดผล และ 4) ระยะเวลาในการประเมินตัววัดผล นานเกินไปเท่ากับ 1 หรือ 2 ปี ทำให้บุคลากรไม่มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ (พฤษภาคม ต่ออุดม, 2563)

จะเห็นได้ว่าโรงพยาบาลขาดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ไม่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล การวัดค่าเป้าหมายโดยใช้ KPI ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้นและไม่ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กร ส่งผลกระทบผลลัพธ์การพัฒนาในภาพรวมขององค์กร กล่าวคือ พบว่าผลลัพธ์ตามพันธกิจด้านต่าง ๆ ได้แก่ การให้บริการผู้ป่วย การบริหารจัดการองค์กร การให้บริการนักศึกษาของมหาวิทยาลัย รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่บรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร นอกจากนี้โรงพยาบาลยังประสบกับปัญหาต่างๆ เช่น ระยะเวลารอคอยการให้บริการผู้ป่วย นอก ระยะเวลารอคอยการให้บริการก่อน รับไว้นอนโรงพยาบาล การเพิ่มขึ้นของการใช้กระดาษ การเบิกค่ารักษาพยาบาลในสิทธิต่าง ๆ ได้ไม่ครบถ้วน ระบบสำรองคลังเวชภัณฑ์และยาที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น (พฤษภาคม ต่ออุดม, 2563)

ปัจจุบันมีเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จหลากหลายแบบ หนึ่งในเครื่องมือวัดและพัฒนางานองค์กรที่ถูกนำไปใช้ในองค์กรระดับชั้นนำระดับโลกจนประสบความสำเร็จ ได้แก่ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) OKRs ย่อมาจากวัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key results) การกำหนด Objectives เป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมี Key results เป็นวิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ข้อดีของ OKRs ได้แก่ การมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ เกิดทำงานเป็นทีม การติดตามได้ง่ายเนื่องจากมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งการปรับทิศทางขององค์กรให้ไปในทางเดียวกัน OKRs ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบพุ่งเป้า (Focus) และจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ด้วยการทุ่มเทกับเรื่องที่โฟกัสทำให้บุคลากรมีเป้าหมาย

เดียวกันในการพัฒนางาน การทบทวนผลลัพธ์ของ OKRs ตามวงรอบทำให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือปรับ OKRs ใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (Niven & Lamorte, 2016) นอกจากนี้ OKRs เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนขององค์กรชั้นนำระดับโลกไปสู่ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น Paperless Post, Twitter, LinkedIn, GoPro, Edmunds.com, Sears, Spotify, Eventbrite, GE, Oracle, Flipboard และ Box เป็นต้น (สมชาย เทพแสง, & กัณฑ์ฐมณี ญาณฤโฆษกิตติศิริ, 2023; Wodtke, 2016)

ในประเทศไทย OKRs เป็นเครื่องมือที่สร้างพลังขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่สอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐรวมทั้งการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการขยายโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะ ในระบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม OKRs ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563-2570 ไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้มีการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมทั้งมีการนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาหลายแห่ง ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยทักษิณ โรงเรียนต่างๆ เป็นต้น OKRs ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบูรณาการการทำงานด้วย เช่น การพัฒนาสถานศึกษาและรูปแบบการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย (Rompho, 2024) งานสร้างเสริมสุขภาวะ (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562) การบริหารงานด้านวิชาการ (ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ และคณะ, 2562) เป็นต้น โดยพบว่า OKRS ส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพงานดี นอกจากนี้ยังมีองค์กรภาคเอกชนต่างๆ นำ OKRs ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญขององค์กร (ธิดากานต์ วงศ์นวุธิ์, 2562; นิธิภัทร แสงดาวฉาย, 2562 ; Rompho, 2024) จะเห็นได้ว่า OKRs จึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนไปสู่ความสำเร็จ

ในปี 2561 โรงพยาบาลตระหนักถึงการแก้ปัญหาในภาพรวมโดยมองไปถึงการขับเคลื่อนองค์กรทั้งองค์กร ทั้งนี้ในขณะนั้นยังไม่มีองค์กรภาครัฐองค์กรใดนำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ โรงพยาบาลจึงเริ่มนำ OKRs ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยกำกับทิศทางการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกันทุกระดับจนถึงระดับบุคลากร รวมทั้งใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อันจะส่งผลให้โรงพยาบาลเกิดพลังขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงพยาบาล ทั้งนี้แนวคิดหลักในการพัฒนาได้แก่

- 1) การแก้ไขปัญหาที่ผู้รับบริการพบและต้องการให้เกิดการแก้ไข (Customer pain point)
- 2) การสร้างความท้าทายในการทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ (Make impossible things to be possible)
- 3) การพัฒนาคุณภาพการบริการที่เกินความคาดหวังของผู้รับบริการ (Beyond

expectation) ในปี 2565 โรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องส่งผลให้มีผลงานเด่นจากการนำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล กล่าวคือได้รับรางวัล TQM-Best Practices จำนวน 13 ผลงาน และ TQM-Progressive Learners จำนวน 3 ผลงาน จากการประชุม THAILAND QUALITY CONFERENCE & The Symposium on TQM Best-Practices in Thailand ครั้งที่ 22 ประจำปี พ.ศ.2564 ที่จัดขึ้นโดยมูลนิธิส่งเสริมทีคิวเอ็มในประเทศไทย อย่างไรก็ตามโรงพยาบาลได้เพิ่มเติมการผลักดันความสำเร็จของโครงการ Super OKRs ซึ่งเป็นโครงการมุ่งเน้นการพัฒนาเรื่องที่สำคัญของโรงพยาบาลและการทำงานเป็นทีมของสาขาวิชาชีพคร่อมสายงาน (สำนักยุทธศาสตร์และแผนงานโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ, 2565)

เป้าหมายที่สำคัญในการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ได้แก่ การมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรโดยรวม ผ่านการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์หลักที่ครอบคลุมถึงทุกหน่วยงานและบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างเช่น เป้าหมายหลักของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ คือ "โรงพยาบาล 4.0 มุ่งสู่องค์กรแห่งอนาคตเพื่อประชาชน" ทั้งนี้โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติกำหนดเกณฑ์การแบ่งระดับ OKRs ดังนี้ระดับบุคคล: มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล ระดับทีม: มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและผลลัพธ์ของทีม และระดับองค์กร : มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร

อย่างไรก็ตามปัญหาที่พบจากการติดตามและการประเมินผลการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลมีดังนี้ การวิเคราะห์ที่ประเด็นปัญหาในภาพรวมนั้น ยังมุ่งเน้นวิเคราะห์เพียงในหน่วยงานตนเอง จากการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาล พบว่ามีข้อขัดแย้งในการเปลี่ยนแปลงพอสมควร เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างมาก ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกการเบื่อหน่ายและไม่อยากทำ OKRs นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องในการนำ OKRs มาใช้ เช่น บุคลากรไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย การตั้ง OKRs ในงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว การตั้ง OKRs ในเชิงนวัตกรรมสร้างสรรค์มีจำนวนน้อย การตั้ง OKRs ไม่สอดคล้องกัน รวมทั้งการตั้ง OKRs มีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป โรงพยาบาลตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคของบุคลากรในการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาล จึงได้ส่งเสริมการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณค่า ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติเชิงบวกในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน (พฤษ์ส ต่ออุดม, 2563)

จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัย พบว่ามีการศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาประโยชน์ของ OKRs เช่น 1) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรในเชิงบวก (Irikefe, 2021; ; นิธิภัทร แสงดาวฉาย, 2562; ธิดากานต์ วงศ์นวสุรภัช, 2562)

2) การพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (ชิษณุพงศ์ ทองพวงและคณะ, 2565)

3) การพัฒนาบุคลากร (Klanwaree & Choemprayong, 2019)



4) การเพิ่มประสิทธิผลของงาน (ศิวิพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์ และคณะ, 2562; Rompho, 2024; Bocsakull et al., 2022 เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562) เป็นต้น

นอกจากนี้พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการนำ OKRs มาใช้ เช่น การศึกษาของเกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) เรื่อง Application of “objectives and key results (OKRs)” of health promotion project ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโครงการไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562) รวมทั้งการศึกษาของมยุรี เพ็ชรคงและคณะ (2564) เรื่อง ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ พบว่าปัญหาและอุปสรรคของหัวหน้าหอผู้ป่วยใน ได้แก่ OKRs เป็นสิ่งใหม่ หัวหน้าได้รับการอบรมแต่พบว่ายังไม่เข้าใจการทำ OKRs 2) การเปลี่ยนเรื่องที่ทำ OKRs ประจำปีในขณะที่การพัฒนาในเรื่องเก่าไม่เสร็จสิ้น เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของนโยบาย 3) การจัดอบรมเกี่ยวกับ OKRs ไม่ครอบคลุมถึงบุคลากร 4) เนื่องจากบุคลากรเคยชินกับการใช้ KPI ดังนั้นการนำ OKRs ในมาใช้ในการบริหารงานทำให้ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มยุรี เพ็ชรคงและคณะ, 2564)

งานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นว่าการนำแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมาใช้ในองค์กรทำให้บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวก รู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร มีความพึงพอใจ มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Alghamdi, Al-Gahtani & Al-Othman, 2023; Suwannawong, Thepthai & Sangkaew, 2023; Niven et al., 2023; ภาณุ ปันทุกำพล และกฤษดาเชียรวัฒนสุข, 2562; Ikon & Nwoye, 2019; Emmanuela, Phina & Chike, 2023)

ในส่วนของงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรนั้น พบว่ามีการศึกษาในงานด้านต่างๆ เช่น งานป้องกันและควบคุมโรค COVID-19 (Lee, Kang & You, 2021) งานจัดการน้ำเสีย (พิชาภัค เข็มนาม, 2565) งานจัดการสิ่งปฏิกูล (Ravadchai, 2022) เป็นต้น สำหรับงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรนั้น โสมศิริ เดชารัตน์และพิริยะลักษณ์ เพชรห้วยลึก (2565) วิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการจัดการมูลฝอยติดเชื้อของบุคลากรในสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่าเพศและระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม อายุงานและประสบการณ์อบรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ทัศนคติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการมูลฝอยติดเชื้อ (โสมศิริ เดชารัตน์ และ พิริยะลักษณ์ เพชรห้วยลึก, 2565) นอกจากนี้ Bitew, Sharew & Belsti (2021) ทำการวิจัยแบบ Cross-sectional study เรื่อง Factors associated with knowledge, attitude, and practice of COVID-19 among health care professional’s working in South Wollo Zone Hospitals ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพ

สมรส เพศ อายุ แหล่งข้อมูล และรายได้ของบุคลากรเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญที่มีผลต่อระดับความรู้เกี่ยวกับ COVID-19 (Bitew, Sharew, & Belsti, 2021)

การขับเคลื่อนระบบ OKRs ให้ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยด้านความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อน OKRs ผลของการทบทวนวรรณกรรม ไม่พบว่ามีการวิจัยอย่างชัดเจนที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้ OKRs ในโรงพยาบาลในประเทศไทยเนื่องจากในโรงพยาบาลมีความแตกต่างทางด้านความหลากหลายทางวิชาชีพ ลักษณะการทำงาน และระดับการศึกษาที่มีความต่างจากองค์กรภาคเอกชนที่เป็นเชิงอุตสาหกรรม จากปัญหาในการดำเนินงานในการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า การปฏิบัติงานในการนำ OKRs มาใช้ที่ยังไม่มีประสิทธิผลมากพอ กล่าวคือ ความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรไม่เพียงพอ รวมทั้งบุคลากรมีการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องในการนำ OKRs มาใช้ เมื่อพิจารณาสาเหตุของการปฏิบัติงานในการนำ OKRs มาใช้ที่ยังไม่มีประสิทธิผลมากพอ สามารถตั้งสมมุติฐานได้ว่าอาจเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากโรงพยาบาลเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณค่า ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติเชิงบวกในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs ระดับองค์กรมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ทั้งนี้ OKRs ระดับองค์กรมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรและเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของบุคลากร คาดว่าผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการวางแผนและพัฒนากระบวนการ OKRs ได้ตรงกับปัญหาและความต้องการของบุคลากร ทำให้ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs มาใช้ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งทราบปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำ OKRs มาใช้ นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการนำ OKRs มาใช้ในการพัฒนาและตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายเพิ่มขึ้นเป็นลำดับจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางคลินิกและปรับปรุงกระบวนการดูแลผู้ป่วยอย่างต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาาระบบบริการสุขภาพที่มีคุณภาพ เข้าถึงง่าย ลดความหือมล้าในการรักษาพยาบาล และตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาระดับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

### คำถามการวิจัย

1) ระดับของความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นอย่างไร

2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นอย่างไร

3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

1) ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

2) ปัจจัยการสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการทำวิจัยแบบ Descriptive correlational research มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาในระดับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล

ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

2) ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรต้นประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ ตำแหน่งของงาน และการมีประสบการณ์การนำใช้ OKRs มาใช้ในการ พัฒนางาน ปัจจัยการสนับสนุนจากโรงพยาบาลนั้น ประกอบด้วย ระดับการรับรู้การสนับสนุนจาก โรงพยาบาลของบุคลากรในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) ด้านการปฏิบัติงาน (2) ด้านความรู้และโอกาส ก้าวหน้าในการทำงาน (3) ด้านการเอาใจใส่ และ (4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน สำหรับตัว แปรตาม ได้แก่ การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพของการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย (1) ด้านความรู้ (2) ด้านทักษะ และ (3) ด้านการปฏิบัติในการนำ OKRs

3) ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย บุคลากร สังกัดโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วยหัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการ รวมจำนวน ประชากรทั้งสิ้น 3,160 คน กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลาย ขั้นตอน (Multi stage Sampling Sampling) จำนวน 245 คน

4) ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จังหวัดปทุมธานี

5) ขอบเขตด้านเวลา ใช้ระยะเวลาการดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน สิงหาคม 2565 ถึง เดือน กรกฎาคม 2567

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1) การนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล หมายถึง ประสิทธิภาพของการนำ OKRs มา ประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

(1) ความรู้ของบุคลากร หมายถึง ความรู้ของบุคลากรที่สังกัดโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเกี่ยวกับการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย นิยาม กลยุทธ์ และ หลักการเกี่ยวกับการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้

(2) ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อของบุคลากรที่สังกัด โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเกี่ยวกับการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยด้าน ความเชื่อถือและด้านความรู้สึกเกี่ยวกับการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้

(3) การปฏิบัติของบุคลากร หมายถึง การกระทำกิจกรรมหรือการแสดงออกของ บุคลากรที่สังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเกี่ยวกับการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้

ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินกิจกรรม การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความรู้ และการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงาน

2) ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรที่สังกัดโรงพยาบาล ธรรมชาติของเฉลิมพระเกียรติ ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ ตำแหน่งของงาน และระยะเวลาของการมีประสบการณ์การนำใช้ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมชาติของเฉลิมพระเกียรติ

3) ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล หมายถึง การสนับสนุนจากโรงพยาบาลเพื่อให้บุคลากรที่สังกัดโรงพยาบาลธรรมชาติของเฉลิมพระเกียรติ โดยการวัดระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของบุคลากรในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังนี้

(1) ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าผู้บริหารและหัวหน้างานให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน

(2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรต่อโรงพยาบาลในการเปิดโอกาสในการอบรม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ รวมทั้งการนำเสนอผลงานเด่นจากการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน

(3) ด้านการเอาใจใส่ ได้แก่ การรับรู้ที่โรงพยาบาลให้ความสนใจ ห่วงใยบุคลากร และช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน

(4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าโรงพยาบาลให้ความสำคัญ การยกย่อง รวมทั้งการยอมรับให้มีส่วนร่วมในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

#### 1) ประโยชน์ที่ได้รับต่ออาสาสมัคร

(1) อาสาสมัครได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลจากการนำข้อมูลผลการวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ OKRs

(2) อาสาสมัครมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการนำข้อมูลผลการวิจัยมาพัฒนากระบวนการ OKRs ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่ออาสาสมัครในการปฏิบัติงาน

(3) อาสาสมัครได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานจากการนำผลการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการสนับสนุนจากองค์กร

2) ประโยชน์ที่ได้รับต่อสังคม

(1) การนำผลการศึกษาวิจัยนี้มาพัฒนาต่อยอดในการนำ OKRs มาใช้ขับเคลื่อนความสำเร็จของโรงพยาบาลตามเป้าหมาย ผลของกระบวนการ OKRs ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการบริการสุขภาพที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชน ได้แก่ การบริการที่มีคุณภาพปลอดภัย ทัวถึง ลดความเหลื่อมล้ำ เป็นที่ไว้วางใจของประชาชนและสังคม นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ประชาชนในสังคมมีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

(2) การขยายผลและเผยแพร่ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาลหรือองค์กรอื่น ๆ ในสังคม ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการพิจารณากำหนดนโยบายในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และเพื่อ ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร หนังสือ วารสาร เอกสารเกี่ยวกับบริบทของ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยเฉพาะในส่วนของ การบริหารองค์กร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา สามารถสรุปและนำเสนอประเด็นสำคัญได้ดังนี้

#### ตอนที่ 1 วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs)

##### 1.1 ความหมายของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)

John Doerr กล่าวถึง OKRs ว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อชี้แจงความพยายาม ของทั้งองค์กรไปสู่สิ่งสำคัญที่แท้จริง (Charoenlarpkul & Tantasanee, 2019)

Niven & Lamorte (2016) อธิบายไว้ว่า OKRs เป็นทั้งวิธีการกำหนดเป้าหมายและเครื่องมือ การจัดการประสิทธิภาพ มีการผสมผสานวิธีการเชิงคุณภาพและวิธีการเชิงปริมาณ กล่าวคือมี วัตถุประสงค์เป็นตัวแทนเชิงคุณภาพและสอดคล้องกันผลลัพธ์ที่สำคัญแสดงถึงปริมาณ ทั้งนี้ OKRs มุ่งเน้นความพยายามของบุคลากรในการสร้างผลงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า (Niven & Lamorte, 2016)

นภดล ร่มโพธิ์ อธิบายไว้ว่า OKRs เป็นระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นในการตั้งเป้าหมายและ การติดตามผลโดยการสร้างแรงจูงใจ ทั้งนี้ในการทำ OKRs นั้น จะทำเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ (นภดล ร่มโพธิ์, 2565)

กิตติพัทธ์ จิรวังศ์ อธิบายว่า OKRs เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ทำให้มั่นใจว่าทั้ง องค์กรต่างมุ่งไปยังเรื่องที่สำคัญเหมือนกัน (กิตติพัทธ์ จิรวังศ์, 2562)

สรุปได้ว่า OKRs หมายถึงเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในเรื่องที่สำคัญ มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจและการมี ส่วนร่วมของบุคลากร

องค์ประกอบของ OKRs ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์หลัก (Objective) เป็นข้อความในเชิง คุณภาพที่อธิบายถึงแนวทางหรือเป้าหมายในอนาคตขององค์กร เพื่อเป็นทิศทางในการขับเคลื่อน

องค์กร และ 2) ผลลัพธ์หลัก (Key results) เป็นค่าความสำเร็จที่ทำให้เป้าหมายนั้นบรรลุผลหรือตัววัดที่แสดงว่าเราบรรลุเป้าหมายอย่างไร

## 1.2 ที่มาและแนวคิดของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) มาใช้ในการวิจัยนี้ แนวคิดของ OKRs พัฒนามาจากแนวคิดเรื่อง Management by objectives (MBO) โดย Prof. Dr. Peter F. Drucker ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ที่มีชื่อเสียงในเรื่องการบริหารและการตลาด Prof. Dr. Peter F. Drucker นำเสนอแนวคิด MBO ในหนังสือชื่อว่า "The practice of management" จุดมุ่งหมายของ MBO คือการประสานกันระหว่างความต้องการขององค์กรกับความต้องการของบุคคล ความหมายของ MBO ได้แก่ "เป็นการบริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ ผู้บังคับบัญชาสับสนุนและกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง ดังนั้นความสำคัญของการวางแผนและการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูลโดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับการวางแผน และการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน"

จากนั้นเมื่อปี ค.ศ.1970 แนวคิดของ Objective and Key Results: OKRs ได้ถูกพัฒนาโดย Andrew Stephen Grove ซึ่งเป็นประธานกรรมการบริหารของบริษัท Intel corporation ได้รับนำหลักการของ MBO มาใช้กับการบริหารองค์กรของตัวเอง และตีพิมพ์ในหนังสือชื่อว่า "High Output Management" ซึ่งได้นำแนวคิดของ MBO มาปรับเป็น OKRs โดยมีรายละเอียดการปรับดังนี้ 1) การเพิ่มความถี่ในการวัดผลของวัตถุประสงค์ 2) การนำหลักจากบนสู่ล่าง (Top-down) และจากล่างสู่บน (Bottom up) มาปรับใช้ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร และ 3) การเพิ่มความท้าทายในการกำหนดเป้าหมาย

ต่อมาแนวคิดของ OKRs ได้ถูกพัฒนาต่อโดย John Doerr ซึ่งเคยทำงานอยู่ที่บริษัท Intel corporation John Doerr พัฒนาแนวคิดของ OKRs ที่มุ่งเน้นในประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายของ OKRs 2) การจัดลำดับความสำคัญ และ 3) การติดตามผลทุกไตรมาส โดยให้มีการตั้งคำถามดังนี้ 1) เป้าหมายขององค์กรต้องการไปที่ไหน และ 2) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรดังกล่าว องค์กรต้องทำอะไร จะกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญอะไรบ้าง ทั้งนี้ John Doerr ได้นำระบบ OKRs มาใช้ในบริษัท Startup ต่าง ๆ เช่น Intuit, Amazon, Google, Twitter จนกระทั่งระบบ OKRs เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มีองค์กรชั้นนำอื่นๆ ได้นำ OKRs ไปใช้อย่างแพร่หลาย เช่น GE, Sears, LinkedIn, Eventbrite, GoPro, Spotify, Box, Edmunds.com, Paperless post, Oracle, Flipboard เป็นต้น (Wodtke, 2016; Rompho, 2024)



### 1.3 ลักษณะที่ดีของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)

OKRs เป็นเครื่องมือการบริหารที่อาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป้าหมายหลักที่ถ่ายทอดมาแผนกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับบุคลากรระดับทีมและบุคคลจะกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายหลักการออกแบบ OKRs ที่ดีจะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปทั้งองค์กร จากการตั้งวัตถุประสงค์ที่มีความสัมพันธ์กันในทุกระดับทั้งองค์กร และกำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

OKRs ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก (Key Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key results) ทั้งนี้ลักษณะของ OKRs ที่ดีประกอบด้วย

วัตถุประสงค์หลักที่ดีมี มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การออกแบบวัตถุประสงค์จะเริ่มจากวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรลงมาสู่หน่วยงานและบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรการมีส่วนร่วมในการกำหนดสร้างความท้าทายที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีพลังในการบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ สามารถระบุความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้ชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก (Objective) ควรกำหนดวัตถุประสงค์ไม่ควรเกิน 3-5 ข้อ เนื่องจาก OKRs มักจะถูกทำในช่วงเวลารายปี และรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน สำหรับบางองค์กรมักจะนิยมทำเฉพาะรายไตรมาส ดังนั้นจึงไม่ควรมีวัตถุประสงค์จำนวนมากจนเกินไป อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

กำหนดเป้าหมายไว้ที่ 60-70% เพื่อให้บุคลากรมีพลังในพัฒนาให้ดีกว่าเป้าหมายตลอดเวลา  
ผลลัพธ์หลัก (Key results) ที่ดีมีลักษณะดังนี้ (กิตติพัทธ์ จิรวีสวงศ์, 2562)

- 1) กำหนดตัววัดผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 2) มีความชัดเจน ประเมินผลได้ สามารถหาผลลัพธ์ได้จริง
- 3) ตัววัดผลของแต่ละระดับมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
- 4) การกำหนดตัววัดผลที่ท้าทายจะช่วยกระตุ้นพลังในการเอาชนะเป้าหมาย
- 5) การใช้ข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กรที่สามารถอ้างอิงได้
- 6) การกำหนดผลลัพธ์หลัก ประมาณ 3 ข้อต่อหนึ่งวัตถุประสงค์หลัก (Objective)
- 7) การวัดผลผลลัพธ์หลัก อาจจะวัดเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน

สรุปได้ว่าลักษณะของ OKRs ที่ดี ได้แก่ วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร กำหนดจำนวน 3-5 ตัวและเป้าหมายที่ 60-70% ผลลัพธ์หลักมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เกิดจากการใช้ข้อมูลจริง สามารถประเมินได้จริง กำหนดจำนวน 3 ข้อต่อหนึ่งวัตถุประสงค์ นอกจากนี้

OKRs ที่ดีต้องได้รับการถ่ายทอดจากระดับองค์กรลงมาสู่หน่วยงานและบุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด รวมทั้งสามารถสร้างความท้าทายกระตุ้นให้บุคลากรมีพลังในการองค์กรสู่ความสำเร็จ

#### 1.4 ขั้นตอนการออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)

การออกแบบ OKRs นั้นประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การออกแบบวัตถุประสงค์ และการออกแบบผลลัพธ์หลัก มีรายละเอียดดังนี้

##### 1) การออกแบบวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรรวมทั้งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การออกแบบวัตถุประสงค์จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรก่อน และจึงถ่ายทอดลงมาในระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับบุคคลต่อไป

(2) วัตถุประสงค์ควรมีจำนวนไม่เกิน 3-5 ข้อ เนื่องจาก OKRs มักจะถูกทำในช่วงเวลารายป และรายไตรมาส จึงไม่ควรมีวัตถุประสงค์จำนวนมากจนเกินไป

(3) วัตถุประสงค์จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพ

(4) วัตถุประสงค์ที่ดีควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรอยากที่จะทำไมใช่การเอางานประจำทั่ว ๆ ไปที่ไม่มีความสำคัญมากกำหนดเป็นวัตถุประสงค์

2) การออกแบบผลลัพธ์หลัก ผลลัพธ์หลักจะเป็นการวัดการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลลัพธ์หลักที่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

(1) มีความชัดเจน วัดผลได้ ไม่มีความคลุมเครือ

(2) มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปจะมีไม่เกิน 5 ผลลัพธ์หลักต่อวัตถุประสงค์

1 ข้อ

(3) ผลลัพธ์หลักอาจจะวัดที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

(4) หลีกเลี่ยงการตั้งกิจกรรมทั่ว ๆ ไปให้เป็นผลลัพธ์หลัก เพราะกิจกรรมเป็นการกระทำ แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์

(5) ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ง่ายมีความชัดเจน

(6) ในการเขียนผลลัพธ์หลักนั้น จะต้องมีกรอบของเป้าหมายร่วมด้วย และค่าเป้าหมายนั้นจะต้องมีความท้าทายแต่เป็นไปได้

สรุปได้ว่าขั้นตอนการออกแบบ OKRs ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์หลักที่ท้าทายตามกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นฝ่ายและงานกำหนดวัตถุประสงค์หลักที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ วัตถุประสงค์หลักของแต่ละงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของฝ่ายซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารตามลำดับ ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

### 1.5 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ทั้งองค์กร

ขั้นตอนในการนำOKRsไปใช้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงของ OKRs ทั้งองค์กรมีดังนี้ การสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจถึงแนวคิดและวิธีการใช้ OKRs ซึ่งเป็นการทำงานแบบมุ่งเป้า (Focus) และจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ด้วยการทุ่มเทกับเรื่องที่มีน้ำหนัก เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนางาน การระดมสมองภายในองค์กร กำหนด OKRs ขององค์กร การเชื่อมโยงหน่วยงานทุกระดับ รวมทั้งบุคลากรเพื่อสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับOKRsหลักขององค์กร ทำให้บุคลากรทั้งองค์กรทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ทุกคนจะได้เห็นทิศทาง แต่ละฝ่ายหรืองานมีการตั้ง OKRsของตนเอง รวมทั้งมีการตั้ง OKRs ถึงระดับบุคลากรทุกคน ซึ่งเป็นลักษณะการจัดลำดับจากบนลงล่าง (Top-down Management) และเกิดการตอบสนองในระดับจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) ขึ้นมา เกิดการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรเกิดพลังในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

สำหรับผู้บริหารนั้นต้องทำการตรวจสอบความเชื่อมโยง (Alignment) ของ OKRs ก่อนนำ OKRs ไปใช้ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่าง OKRs ระดับบนหรือระดับบริหารกับระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ (Vertical alignment) รวมทั้งมีความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน (Horizontal alignment) หากพบว่ามี ความขัดแย้งระหว่างOKRs ของหน่วยงาน ควรจะมีการปรึกษาหารือเพื่อตกลงกัน หรือให้ผู้บริหารตัดสินใจ

### 1.6 การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ได้แก่ ในกลุ่มแรกที่เป็นองค์กร Start-up ตั้งใหม่ แรงด้านภายในองค์กรยังไม่มี เพราะฉะนั้นสามารถจัดตั้ง OKRs ได้เลย กลุ่มที่ใช้ระบบเดิม คือ ดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) แล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จ สามารถนำOKRs มาประยุกต์ใช้ทดแทนได้ องค์กรนั้นมีระบบวัดผลแบบเดิม องค์กรสามารถนำ OKRs มาใช้คู่ขนานได้ ทั้งนี้ลักษณะการแบ่งของ OKRs เป็นดังนี้

- 1) การแบ่ง OKRs ตามแผนก (Department)
- 2) การแบ่ง OKRs ตามระดับแต่ละระดับในองค์กร
- 3) ใช้ OKRs ทั้งหมด โดยที่งานประจำวัดด้วยดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) ตามเดิม ส่วนงานพิเศษที่ต้องการปรับปรุงและพัฒนาให้นำOKRs มาใช้
- 4) ใช้คู่กันแต่มีการให้น้ำหนัก (Weight) กันโดยมีคะแนน (Score) แยกกันในการประเมินงาน ซึ่งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่าคนในองค์กรแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันทั้งวิสัยทัศน์ การศึกษาและวัฒนธรรมขององค์กรจึงต้องยืดหยุ่นและค่อย ๆ ทำความเข้าใจกับคนในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

### 1.7 วิธีการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

(นภดล ร่มโพธิ์ (2565) เสนอวิธีการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมีดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยการปรับความคิด (Mindset) ของบุคลากร เป็นการปรับความคิดให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ รายละเอียด วิธีการใช้ OKRs ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเกิดพลังขับเคลื่อนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกันในทุกระดับจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน ทำให้ความเข้าใจกับบุคลากรว่าเป้าหมายเป็นสิ่งที่ต้องเอาชนะ จะทำให้บุคลากรไม่กลัวอุปสรรคเกิดพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้

3) กำหนดเป้าหมายโดยวิเคราะห์ข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของความสำเร็จ ทำให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายได้ หากตั้งเป้าหมายไว้เกินความเป็นจริง อาจทำให้การตั้ง OKRs นั้นไม่ประสบความสำเร็จได้

4) การกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน การกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการวัดผล จะช่วยการวางแผน การดำเนินการและประเมินผลลัพธ์มีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลการติดตามประเมินผลโดยความโปร่งใส รวมทั้งมีการใช้ข้อมูลที่เปิดเผยได้ ถูกต้องและชัดเจนจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือสำหรับทุกคน นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีจะเกิดประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายใหม่

สรุปได้ว่าความเชื่อมโยงของ OKRs เกิดจากบทบาทของผู้บริหารในการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ตรงกันถึงจุดประสงค์ของการนำมาใช้ในองค์กร การตั้งเป้าหมายร่วมกันกับบุคลากร โดยการระดมสมอง การกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจนในการวัดผลและการติดตามประเมินผล สิ่งสำคัญคือการตรวจสอบความเชื่อมโยงของ OKRs ในทุกระดับเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่าง OKRs ระดับบริหารกับระดับปฏิบัติ รวมทั้งมีความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน

### 1.8 การติดตามและการประเมินผลวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)

การทบทวน / ผลลัพธ์ของ OKRs ตามวงรอบไตรมาสทำให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ร่วมกันตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือปรับ OKRs ใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการทบทวน OKRs เป็นระยะอาจจะเป็นหัวข้อทบทวนในการประชุมที่เราจัดอยู่แล้วก็ได้โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเล่าว่า OKRs ของตนเองเป็นอย่างไรซึ่งจะเกิดการระดมความคิด (Brain storming) ในการแก้ปัญหา มีการแนะนำเพิ่มเติมให้แกกันและกันได้

สรุปได้ว่า OKRs เป็นการตั้งเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้อยากบรรลุมากกว่าตั้งเพื่อวัดผลสำเร็จ ดังนั้นจึงไม่ควรนำ OKRs มาประเมินผลของการทำงาน การตั้งเป้าหมายที่สูงมาก ๆ ไว้ซึ่งโอกาสทำ

สำเร็จมีน้อยกว่าแต่เป็นเป้าหมายที่จะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนทุ่มเทที่จะทำอย่างสุดยอด ซึ่งเป็นปกติที่องค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมาย OKRs ตามที่ได้ตั้งไว้แบบ 100% แต่จะนำมาซึ่งการวิเคราะห์ปรับปรุง และสามารถมุ่งสู่เป้าหมายต่อ ๆ ไปได้อย่างมีพลัง (นภดล ร่มโพธิ์, 2565)

### 1.9 ปัญหาที่พบจากการติดตามและประเมินผลการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

ปัญหาที่พบจากการติดตามและประเมินผลการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร (นภดล ร่มโพธิ์, 2565) มีดังนี้

1) การตั้งค่าเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย ควรมีการสื่อสารที่ชัดเจนว่าการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและทำได้ไม่ถึงนั้นย่อมดีกว่าการตั้งเป้าหมายที่สำคัญ ๆ แต่ทำได้ง่าย เนื่องจากการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร

2) การตั้ง OKRs ที่เป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว ควรตั้ง OKRs ในเชิงนวัตกรรมสร้างสรรค์ เช่น หาวิธีการผลิตใหม่ ๆ ให้ได้โดยใช้ต้นทุนเท่าเดิม หรือลดต้นทุนลงได้ โดยมุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์มากกว่า

3) การตั้ง OKRs ไม่มีความสอดคล้องกัน การแก้ไข ได้แก่ การทบทวน OKRs ร่วมกันระหว่างบุคลากรและผู้บริหารให้มีความสอดคล้องกันตั้งแต่แรก เปรียบเหมือนการลัดกระดุมเม็ดแรกให้ถูกต้อง กระดุมเม็ดต่อไปก็จะถูกต้องเช่นกัน (Get it right, First time)

4) การสร้าง OKRs ที่มีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป และไม่สอดคล้องกับ OKRs หลักขององค์กร ทั้งนี้การสร้าง OKRs ที่มีจำนวนมากเกินไปทำให้ไม่สามารถโฟกัสให้สำเร็จและบุคลากรจะเลิกทำในที่สุด สำหรับการสร้าง OKRs ที่มีจำนวนน้อยเกินไปทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อ OKRs หลักขององค์กร การแก้ไข ได้แก่ การทบทวนทุกครั้งที่มีการตั้ง OKRs ให้มีจำนวนที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร

### 1.10 ผลลัพธ์ที่องค์กรชั้นนำได้รับจากการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรชั้นนำทำให้เกิดผลลัพธ์ ดังนี้ (นัฐกานต์ บกสกุล และคณะ, 2565; เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562; ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, สวพร บุญญผลานันท์ และเกรียงไกร สัจจะหยุดภัย, 2562; นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563; Irikefe, 2021; Stray, Moe, Vedal, & Berntzen, 2021)

1) การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ การสื่อสารจุดมุ่งหมายขององค์กรไปสู่ระดับต่าง ๆ ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการก้าวข้ามอุปสรรค ซึ่งเกิดจากการใช้เป้าหมายเป็นที่ตั้งหลัก แม้จะเกิดปัญหา หรือความท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้น บุคลากรในที่นี้จะยังคงยึดมั่นเป้าหมายเดียวกันและไม่ละทิ้งเป้าหมายนั้น

2) ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการขององค์กร ตัดสินใจปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง

3) บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดความยืดหยุ่น มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous learning & development) เนื่องจากบุคลากรกล้าคิด กล้าทำงานที่ท้าทาย กล้าที่จะล้มเหลวและหาทางทำให้สำเร็จ เกิดกระบวนการในการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์จากการพัฒนานวัตกรรม

4) การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จากการสื่อสารแบบสองทางทั้งบนสู่ล่าง (Top-down) และล่างสู่บน (Bottom-up) ทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า การนำ OKRs มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรสามารถช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้หลายประการ โดย OKRs ช่วยให้องค์กรมุ่งเน้นไปในสิ่งที่สำคัญที่สุดบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นจากการติดตามความคืบหน้าและประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

### 1.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs)

ในบริบทโลกมีองค์กรในต่างประเทศมากกว่า 1,000 องค์กรที่ได้ดำเนินการ OKRs ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร ตั้งแต่ SMEs ไปจนถึงบริษัทขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงเช่น Google, LinkedIn, Intel, Zynga, Sears, Oracle, Twitter, Adobe, Amazon, Facebook, Microsoft, Netflix, and Samsung (Decharin, 2018) สำหรับองค์กรในประเทศไทยตั้งแต่กลางปี 2561 พบว่าองค์กรต่างๆ เริ่มเกิดกระแสความตื่นตัวในการนำ OKRs วิธีการมาประยุกต์ใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Poolpatarachewin, 2018) จากการทบทวนวรรณกรรมพบการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ OKRs ดังนี้

ในต่างประเทศพบการศึกษาเกี่ยวกับข้อแตกต่างระหว่าง OKRs และ KPI จากงานวิจัยของ Zhou & He (2018) ผู้ศึกษาเรื่อง Comparative Study of OKRs and KPI ผลการเปรียบเทียบ OKRs กับ KPI พบว่า OKR มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจาก KPI ได้แก่ OKRs ทำให้เกิดความโปร่งใสและการเจรจาต่อรองในการปฏิบัติงาน OKRs ส่วนใหญ่เกิดจากการตั้งเป้าหมายจากล่างขึ้นบน (Bottom-up goal setting) ดังนั้นทีมและบุคลากรจึงมีเป้าหมายของตัวเอง อย่างไรก็ตาม KPI นั้นจัดทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงและบุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎเท่านั้น นอกจากนี้ OKRs เปิดโอกาสให้บุคลากรปรับเป้าหมายของตัวเองที่สอดคล้องกับเป้าหมายระดับองค์กร ในขณะที่ KPI นั้นปรับไม่ทันตามความต้องการของบุคลากรและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า OKRs ทำให้บุคลากรมี

แรงจูงใจและเต็มใจที่จะปรับปรุงประสิทธิผลการทำงาน นอกจากนี้พบว่ามีนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับประโยชน์ของการนำมา OKRs ประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชนได้แก่ Irikefe (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Effect of Objectives and Key Results (OKRs) on Organizational Performance in the Hospitality Industry ผลการศึกษาสรุปว่า OKRs มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร จากผลการวิจัยพบว่าโรงแรมบรรลุเป้าหมายโดยใช้แนวทางปฏิบัติ OKRs ซึ่งกำหนดให้ผู้จัดการร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกำหนด ชี้แจงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมของหน่วยงานและองค์กร ดังนั้น การศึกษาจึงแนะนำให้ นำ OKRs ไปใช้ในสถานประกอบการโรงแรม เนื่องจากเกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรในเชิงบวก (Irikefe, 2021)

OKRs ได้ถูกนำไปไปประยุกต์ใช้ในองค์กรในประเทศไทย เช่น Charoenlarpkul & Tantasanee (2019) ทำการศึกษาเรื่อง A proposed employee development program from objectives and key results: a case study of SG Group of Companies จากผลการวิจัยสามารถอธิบายได้ว่า OKRs ประกอบด้วยห้าองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงาน ได้แก่ ทิศทางขององค์กร (Organization Direction) โอกาสที่ท้าทาย (Challenging Opportunity) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Communication) การทำงานเป็นทีมทั้งหมด (Total Team-Based Performance) รวมทั้งประสิทธิภาพและโครงสร้างที่ชัดเจน (Performance Well-Defined Structure) ทั้งนี้พบว่าทิศทางขององค์กรคือองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของแนวคิด OKRs ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของงาน (Charoenlarpkul & Tantasanee, 2019)

OKRs เป็นแนวคิดใหม่โดยงานวิจัยของ Kanket (2019) ศึกษาเรื่อง Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเข้าใจของพนักงานไทยต่อการนำ OKRs มาใช้ และเพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานภายใต้ Key Performance Indicator (KPI) ผลปรากฏว่าพนักงานชาวไทยคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดของ KPI มากกว่า OKR สิ่งนี้พิสูจน์ว่า OKRs ยังใหม่ในสังคมไทย เป็นที่ชัดเจนว่า OKRs สนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลในทีม อย่างไรก็ตาม OKRs ต้องการทีมงานที่สมาชิกมีความรู้หรือความสามารถที่ดี สามารถมีส่วนร่วมในทีมพร้อมทั้งช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Kanket, 2019)

นอกจากนี้ OKRs ถูกนำมาใช้ในองค์กรเพื่อหาความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงาน จากงานวิจัยของ Mahitthafongkul (2021) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรกับทัศนคติและการพัฒนาของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า OKRs มีความสัมพันธ์เชิงบวก

กับความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement) แรงจูงใจของพนักงาน (Employee motivation) และเสรีภาพของพนักงาน (Employee liberation) โดย OKR มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะและทัศนคติของพนักงาน ทั้งนี้ ผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) และสนับสนุนพนักงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ OKRs บางส่วนมีลักษณะเป็นงานให้คำปรึกษาแก่บริษัท โดยธิดากานต์ วงศ์นวุธสุรรัช (2562) ได้ทำการศึกษาปัญหาของบริษัท โซเอทิส (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แผนภูมิแกงปลาและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โดยปัญหาใหญ่ที่พบคือการวัดผลไม่มีประสิทธิภาพ จึงแนะนำให้ใช้ OKR ในการวัดผลองค์กรในระยะต่อไป (ธิดากานต์ วงศ์นวุธสุรรัช, 2562) สำหรับนิธิภัทร แสงดาวฉาย (2562) ได้ให้คำปรึกษาบริษัท แมทเท็น จำกัด โดยศึกษาปัญหาจากแผนภูมิแกงปลา พบว่า ปัญหาหลักของบริษัทคือระบบการวัดผลยังไม่มีประสิทธิภาพ จึงแนะนำให้ใช้ OKR ในการวัดผลองค์กร ทั้งนี้การนำ OKR ไปในองค์กรจะสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากกว่า โดยมีต้นทุน 83,900 บาท แต่สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้ 145,000 บาท (นิธิภัทร แสงดาวฉาย, 2562)

นอกจากนี้พบว่า OKRs มีผลโดยอ้อมกับองค์กรแห่งความเป็นเลิศ จากงานวิจัยของ ชิชณุพงศ์ ทองพวงและคณะ (2565) ที่ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลงาน การบริหารงานคุณภาพ และองค์กรแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยคริสเตียน ผลของการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลงานแบบ OKRs การบริหารงานคุณภาพ และองค์กรแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยคริสเตียน พบว่าการบริหารผลงานแบบ OKRs มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อองค์กรแห่งความเป็นเลิศโดยผ่านการบริหารงานคุณภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับการบริหารผลงานแบบ OKRs มีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์กรแห่งความเป็นเลิศอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลของการศึกษาสรุปว่า OKRs เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการศึกษาภาคเอกชนเพื่อใช้ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (ชิชณุพงศ์ ทองพวงและคณะ, 2565)

ทั้งนี้ยังพบว่ามีการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า OKRs สามารถนำมาใช้เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรที่ปรึกษาด้านไอที กล่าวคือ Klanwaree & Choemprayong (2019) ศึกษาเรื่อง Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำ OKRs มาใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้เชิงรุกด้านไอทีขององค์กรที่ปรึกษาด้านไอทีในกรุงเทพฯ มีอาสาสมัครเข้าร่วมในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา OKRs ของทีม จำนวน 33 คน ผลการสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมทั้งหมดมีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ของการนำ OKRs มาใช้สำหรับการแบ่งปันความรู้ รวมทั้ง OKRs มีประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความสร้างสรรค์และความเป็นผู้นำ ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า



องค์กรสามารถนำOKRs มาใช้เพื่อสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (Klanwaree & Choemprayong, 2019)

OKRs ยังถูกใช้ในสถานศึกษา ดังงานวิจัยของนัฐกานต์ บกสกุลและคณะ ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน ระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส โดยการใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 95 คน ผลของการสัมภาษณ์เชิงลึกและการทำ Focus Group พบว่าการบริหารด้วยแนวคิด OKRs ช่วยในการพัฒนาความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน กล่าวคือ ร้อยละของนักเรียนที่ต้องส่งเสริมลดลงเท่ากับ 51.5 นอกจากนี้ร้อยละของนักเรียนตามช่วงวัยสูงขึ้นที่มีความสามารถด้านการอ่านออกเขียนได้เพิ่มมากขึ้นอย่างก้าวกระโดดเท่ากับ 35.5 (นัฐกานต์ บกสกุลและคณะ (2565)

อย่างไรก็ตาม การใช้ OKRs ในองค์กรยังมีอุปสรรคจากงานวิจัยของเกศินี ประทุมสุวรรณ (2562) ที่ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ พบว่า อุปสรรคสำคัญของการประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs คือ ผู้บริหารโครงการไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ตัววัดโครงการ ดังนั้นในการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยการพัฒนาความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ OKRs (เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562)

## ตอนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและการปฏิบัติ (KAP)

### 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและการปฏิบัติ (Knowledge, Attitude and Practice: KAP)

Launiala (2009) อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและการปฏิบัติ (KAP) ไว้ว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Attitude) และการปฏิบัติ (Practice) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นในลักษณะต่อเนื่อง กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับการสื่อสารทำให้เกิดความรู้ ความรู้ส่งผลให้เกิดทัศนคติ ทักษะที่ดีทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดี ความรู้ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติ กล่าวคือ ทักษะเป็นตัวกลางระหว่างความรู้กับการปฏิบัติคือ ทักษะดีจะเกิดจากความรู้ที่มีอยู่ และการปฏิบัติจะแสดงออกไปตามทัศนคติที่มี (Launiala, 2009)

World Health Organization กล่าวว่าแบบสำรวจ KAP คือ การรวบรวมข้อมูลด้านความรู้ ความเชื่อและการกระทำของบุคคลเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแทนของประชากรเฉพาะกลุ่ม (World Health Organization, 2023) สำหรับการนำทฤษฎี ความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ (Knowledge Attitude and Practice) ไปประยุกต์ใช้นั้น พบว่ามีการประยุกต์ใช้อย่าง

หลากหลาย ตัวอย่างเช่น การสำรวจโรคเอดส์ โรคฉี่หนู โรค การสร้างเสริมสุขภาพ เป็นต้น (World Health Organization, 2023)

## 2.2 แนวความคิดด้านความรู้ (Knowledge)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้กำหนดนิยามความหมายของความรู้ว่าเป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ หรือ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์ (2551) ได้อธิบายไว้ว่า ความรู้คือการระลึกถึงเรื่องราวต่างๆ จากการมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ รวมถึงการจดจำเนื้อเรื่องดังกล่าวที่ปรากฏรวมทั้งมีความเกี่ยวพันต่อกัน (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์, 2551)

สรุปได้ว่าความรู้เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับจากการสื่อสาร การอบรม การศึกษา รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้จากผู้ซึ่งมีประสบการณ์ ทำให้บุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น มีทัศนคติที่ดี ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานงานที่มีคุณภาพ

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของทัศนคติว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือแนวความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ทั้งนี้ทัศนคติเป็นได้ทั้งทัศนคติเชิงบวกและเชิงลบ ทัศนคติที่เกิดขึ้นกับแหล่งที่มาของทัศนคติ ได้แก่ ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) การรับการส่งต่อการสื่อสารจากบุคคลอื่น (Communication from other) สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) และความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) (นวพร นาคะนิธิ, 2020)

Gerd Bohner & Nina Dickel (2016) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าทัศนคติเป็นการประเมินเป้าหมายของความคิด ประกอบด้วยสิ่งใดก็ตามที่บุคคลคิด ตั้งแต่สิ่งธรรมดาไปจนถึงสิ่งที่เป็นนามธรรม รวมถึงสิ่งของ ผู้คน กลุ่ม และความคิดเห็น (Vogel & Wanke, 2016)

สรุปได้ว่าทัศนคติ หมายถึงความรู้สึก ความเชื่อ มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทัศนคติส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ โดยการแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกหรือท่าทีในการ สนับสนุนหรือต่อต้าน นอกจากนี้ทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้หรือจากประสบการณ์ มีผลกับการปฏิบัติ ของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับปฏิบัติ (Process)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของปฏิบัติว่าหมายถึง การกระทำหรืออาการที่แสดงออกทางกล้ามเนื้อ ความคิด และความรู้สึก เพื่อตอบสนองสิ่งเร้า (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554)

บุญธรรม (2547) ได้กล่าวว่า การปฏิบัติเป็นพฤติกรรมการกระทำที่สังเกตได้ การปฏิบัติดังกล่าวเกิดจากการฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จนกระทั่งมีความชำนาญ ทั้งนี้การแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ นั้นเป็นผลมาจากความรู้ ความรู้สึก และความคิด สำหรับญาณิศา ศักดิ์ศรี (2561) ให้ความหมายของการปฏิบัติหรือพฤติกรรมว่าเป็นการกระทำของบุคคล ทั้งนี้การปฏิบัติของบุคคลจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่าปฏิบัติ หมายถึงพฤติกรรมการกระทำที่สังเกตได้ของบุคคลที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ความรู้ ทศนคติ และการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ความรู้เกิดจากการเรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งเร้า ทศนคติเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าดังกล่าวทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ส่งผลต่อการปฏิบัติหรือการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทศนคติและการปฏิบัติ สรุปได้ว่าความรู้ ทศนคติและการปฏิบัติ (Knowledge, Attitude and Practice: KAP) เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทศนคติ และการปฏิบัติของบุคคล โดยเชื่อว่าความรู้และทศนคติจะมีผลต่อการปฏิบัติของบุคคล ความรู้หมายถึงความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ทศนคติหมายถึงความเชื่อ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ส่วนการปฏิบัติหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออก

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากร

Minjung Lee, Bee-Ah Kang and Myoungsoon You (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Knowledge, attitudes, and practices (KAP) toward COVID-19: a cross-sectional study in South Korea การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสำรวจออนไลน์ มีผู้เข้าร่วมจำนวนทั้งสิ้น 970 ราย ผลการสำรวจพบว่า ความรู้ส่งผลโดยตรงต่อทั้งทศนคติ และการปฏิบัติ ระดับของความรู้แตกต่างกันไปตามลักษณะทางสังคมประชากร เพศหญิง ( $\beta = 0.06, p < 0.05$ ) และบุคคลที่มีการศึกษาสูงกว่า ( $\beta = 0.06, p < 0.05$ ) แสดงให้เห็นถึงระดับความรู้ที่สูงกว่า (Lee, Kang & You, 2021)

Salas-Zapata and College (2018) ทำการศึกษาเรื่อง Knowledge, Attitudes and Practices of Sustainability: Systematic Review สรุปผลการศึกษาพบว่า ทศนคติคือการตอบสนองทางอารมณ์ต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเชื่อ ค่านิยม ประสบการณ์ส่วนตัวและกระบวนการขัดเกลาทางสังคม การปฏิบัติหมายถึงการกระทำเฉพาะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการทางความคิด (ความรู้) และอารมณ์ (ทศนคติ) ที่มีความสอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ วัฒนธรรม และกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Salas-Zapata, 2018)

พิชาภัค เข็มนาค (2565) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และทศนคติต่อพฤติกรรมการจัดการน้ำเสียของบุคลากรโรงพยาบาลชลบุรี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ทศนคติ และพฤติกรรมจัดการน้ำเสียของบุคลากรโรงพยาบาลชลบุรีและศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และทัศนคติต่อพฤติกรรมการจัดการน้ำเสียของบุคลากรโรงพยาบาลชลบุรี กลุ่มตัวอย่างบุคลากรโรงพยาบาลชลบุรีที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 387 คน ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการน้ำเสียที่ดี (คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.01 ขึ้นไป) ได้แก่ ความรู้การจัดการน้ำเสียที่ดี (คะแนนตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป) และทัศนคติการจัดการน้ำเสียระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป)

นรา ระวาดชัยและคณะ (2565) ทำการศึกษาเรื่องความรู้ ทัศนคติ กับพฤติกรรมการจัดการสิ่งปฏิกูลของคณงานจัดการสิ่งปฏิกูลในจังหวัดนครราชสีมา วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้เพื่อศึกษา ระดับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการจัดการสิ่งปฏิกูลของคณงาน จัดการสิ่งปฏิกูลและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ กับพฤติกรรมการจัดการสิ่งปฏิกูลของคณงานจัดการสิ่งปฏิกูลกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณงานจัดการสิ่งปฏิกูลในจังหวัดนครราชสีมา 76 คน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการจัดการสิ่งปฏิกูลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) (Ravadchai, 2022)

### ตอนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

สเตียร์ (Steers, 1977) ได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ด้าน ดังนี้

- 1) คุณภาพของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เรียบร้อย ไม่ก่อให้เกิดปัญหา
- 2) ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนผลผลิตของงานที่พนักงานปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
- 3) ความรู้เกี่ยวกับงาน หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
- 4) คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง อุปนิสัย ทัศนคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพ
- 5) ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) ความน่าไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากการไว้วางใจกัน
- 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์
- 8) การปฏิบัติงานโดยรวม หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยส่วนรวมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน เช่น ความรู้ ทัศนคติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะประจำตัว การปฏิบัติงาน เป็นต้น

## ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน

### 4.1 แนวคิดด้านประชากรศาสตร์

แนวความคิดด้านประชากรศาสตร์ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติต่าง ๆ ของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการกระตุ้นของแรงบังคับจากภายนอก กล่าวคือ บุคคลที่มีคุณสมบัติทางประชากรแตกต่างกัน จะส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน แนวความคิดดังกล่าวเป็นทฤษฎีที่ใช้หลักการของความเป็นเหตุและเป็นผลสอดคล้องกับทฤษฎีกลุ่มสังคม (Social Categories Theory) ของ Defleur และ Bcll-Rokeah (1998) ที่อธิบายว่าความหลากหลายและแตกต่างเกี่ยวกับบุคคล สามารถบ่งชี้ลักษณะการปฏิบัติที่แสดงออก การตัดสินใจ ที่แตกต่างกัน ลักษณะทางประชากรศาสตร์ประกอบด้วย อายุ เพศ การศึกษา และฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (DeFleur & Ball-Rokeach, 1998)

อายุเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิด และการปฏิบัติ พบว่าอายุสามารถกำหนดการรับรู้ภาวะและการตัดสินใจได้ พบว่า บุคคลที่มีอายุและประสบการณ์ชีวิตที่มากกว่ามีความคิด การตัดสินใจ และลักษณะการปฏิบัติที่แสดงออกแตกต่างจากบุคคลที่มีอายุน้อย กล่าวคือ บุคคลนั้นจะมีความคิดอนุรักษ์นิยมและเคร่งครัดในหลักปฏิบัติ สำหรับคนอายุน้อยจะมองโลกในแง่ดี มีความคิดในเชิงค่านิยม และยึดถือในอุดมการณ์มากกว่าบุคคลที่มีอายุมากกว่า

ความแตกต่างทางเพศส่งผลให้บุคคลมีความคิด ค่านิยม และทัศนคติในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ด้านจิตใจ อารมณ์ กายภาพ ความถนัด และการตัดสินใจ เพศชายยึดหลักการใช้เหตุผลมากกว่าเพศหญิง สำหรับเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามคนอื่นได้และมีอ่อนไหวทางจิตใจมากกว่าเพศชาย

ระดับการศึกษาและความรู้ที่ได้รับและประสบการณ์ในชีวิตเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติที่แตกต่างกัน พบว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความรู้และสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่ำ

ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ได้แก่ สถานภาพทางสังคม รายได้ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และเชื้อชาติ พบว่า บุคคลที่มีบุคคลมีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมแตกต่างกันจะมีทัศนคติ เป้าหมาย และค่านิยมที่แตกต่างกัน (DeFleur & Ball-Rokeach, 1998; Patel, 2022; Banton, 2011)

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ การปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสถานการณ์ โดยปัจจัยส่วนบุคคลเป็นปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ส่วนปัจจัยด้านสถานการณ์เป็นปัจจัยภายนอกตัวบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยอ้อม สำหรับปัจจัยทางประชากรศาสตร์เป็นปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ส่งผลต่อความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคคล โดยปัจจัยทางประชากรศาสตร์แต่ละอย่างจะมีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปัจจัยนั้น

#### 4.2 แนวคิดของแมคคอร์มิกและอิลเจน

Mccormick and Ilgen (1985) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามแนวคิดของแมคคอร์มิกและอิลเจน มีดังนี้ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทักษะ ทักษะการรับรู้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพศ สถานภาพสมรส และอายุ ปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลที่แตกต่างกัน 2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ หมายถึง ลักษณะของสิ่งแวดล้อมหรือเงื่อนไขทางเหตุการณ์ภายนอกตัวบุคคลซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ประเภทของปัจจัยด้านสถานการณ์ ได้แก่ 1) ด้านองค์กรและสังคม ได้แก่ นโยบายของหน่วยงาน สัมพันธภาพในหน่วยงาน การได้รับความรู้ สภาพแวดล้อมทางสังคม และผลตอบแทน และ 2) ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีปฏิบัติงาน สถานที่ในการทำงาน เครื่องมือและเครื่องใช้ (Mccormick & Ilgen, 1985)

#### 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร หมายถึง ความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร เช่น การช่วยเหลือสนับสนุนในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร/หัวหน้างาน การจัดบรรยากาศที่ดีเพื่อเอื้อต่อการทำงานที่ราบรื่นและมีความสุข การแสดงความห่วงใยและการดูแลเอาใจใส่บุคลากร การให้ความสำคัญ การให้คุณค่า เป็นต้น (Ikou & Nwoye, 2019; Emmanuela, Phina & Chike, 2023)

Eisenberger and colleagues (1986) ได้กล่าวว่าการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรหมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ว่าการเห็นถึงความสำคัญและการยอมรับในการทุ่มเทการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความห่วงใย ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งนี้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Eisenberger et al., 1986)

ไอเซนเบอร์เกอร์และคณะ (1986) นำเสนอแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organizational Support: POS) ที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange) กล่าวคือ การสนับสนุนจากองค์กรเปรียบเสมือนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากร การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรจะส่งผลให้มีบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมากขึ้น (Eisenberger, Huntington & Sowa, 1986)

การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าผู้บริหารและหัวหน้างานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่น

และมีประสิทธิผล 2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อองค์กรในการให้โอกาสในการศึกษาอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความสามารถต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพ 3) ด้านการเอาใจใส่ขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน หมายถึงการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสนใจต่อความเป็นอยู่และช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าองค์กรเห็นความสำคัญ ยกย่อง ยอมรับให้มีส่วนร่วมในการทำงานและเห็นใจเมื่อทำงานผิดพลาด (Eisenberger, Huntington & Sowa, 1986)

แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรได้รับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรที่เป็นไปในทิศทางบวก บุคลากรจะตอบสนองกลับคืนให้แก่องค์กรในทางบวกเช่นกัน กล่าวคือ บุคลากรจะมีความทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงาน กระตุ้นการปฏิบัติเชิงบวกของการปฏิบัติงาน เกิดผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรยังมีผลต่อทัศนคติเชิงบวก ความสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิผลของงาน กล่าวคือเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลให้บุคลากรอยากเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร และช่วยผลักดันความสำเร็จขององค์กร (Ikou & Nwoye, 2019; Emmanuela, Phina & Chike, 2023)

สรุปได้ว่ากรรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการรับรู้ของบุคลากรว่าองค์กรได้มองเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการช่วยเหลือ/สนับสนุนการปฏิบัติงาน และแสดงออกถึงความห่วงใยต่อบุคลากร ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเสริมสร้างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ทัศนคติเชิงบวก ความสามารถรวมทั้งมีคุณค่าในการปฏิบัติงาน

#### 4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากร

##### 4.4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากร

โสมศิริ เตชรัตน์และพิริยะลักษณ์ เพชรห้วยลึก (2565) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจแบบภาคตัดขวาง เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการจัดการมูลฝอยติดเชื้อของบุคลากรในสถานศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์ ระดับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการจัดการ มูลฝอยติดเชื้อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล กับความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมการจัดการ มูลฝอยติดเชื้อและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรม กับสถานการณ์และความเหมาะสมในการจัดการมูลฝอยติดเชื้อของบุคลากรใน

สถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการจัดการมูลฝอยติดเชื้อมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการมูลฝอยติดเชื้อที่เหมาะสมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพศ และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม อายุการทำงานและประสบการณ์อบรมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ทักษะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการมูลฝอยติดเชื้อ (โสเมศิริ เดชารัตน์ และพิริยะลักษณ์ เพชรห้วยลึก, 2565)

เช่นเดียวกับ Bitew, Sharew & Belsti (2021) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง Factors associated with knowledge, attitude, and practice of COVID-19 among health care professional's working in South Wollo Zone Hospitals การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้ทัศนคติและการปฏิบัติของ COVID-19 ในบุคลากรด้านสุขภาพในโรงพยาบาล South Wollo Zone ทางตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศเอธิโอเปีย การวิจัยนี้เป็น การวิจัยแบบ Cross-sectional study จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 422 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส แหล่งข้อมูล และรายได้ของบุคลากรด้านสุขภาพในโรงพยาบาลเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญที่มีผลต่อระดับความรู้เกี่ยวกับ COVID-19 (Bitew, Sharew, & Belsti, 2021)

นอกจากนี้ Minjung Lee, Bee-Ah Kang and Myoungsoon You (2021) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Knowledge, attitudes, and practices (KAP) toward COVID-19: a cross-sectional study in South Korea การรวบรวมข้อมูลใช้แบบสำรวจออนไลน์ มีผู้เข้าร่วมจำนวนทั้งสิ้น 970 ราย ผลงานวิจัยพบว่า ระดับของความรู้แตกต่างกันไปตามลักษณะทางสังคม ประชากร เพศหญิง ( $\beta = 0.06, p < 0.05$ ) และบุคคลที่มีการศึกษาสูงกว่า ( $\beta = 0.06, p < 0.05$ ) แสดงให้เห็นถึงระดับความรู้ที่สูงกว่า (Lee, Kang & You, 2021)

#### 4.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ

จากการทบทวนวรรณกรรม พบผลงานวิจัยในต่างประเทศที่แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเรื่อง Perceived organizational support and employee performance in selected commercial banks in South East Nigeria ซึ่งทำการศึกษาโดย Ikon and Nwoye (2019) การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์นี้ทำการศึกษาในธนาคารพาณิชย์ในไนจีเรียตะวันออกเฉียงใต้ จำนวนประชากรเท่ากับ 1,552 คน กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 308 คน ผลงานวิจัยอธิบายว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Ikon & Nwoye, 2019) เช่นเดียวกับผลงานวิจัยเรื่อง The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee



Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction ซึ่งทำการศึกษาโดย Agbasi Obianuju Emmanuel, Onyekwelu Njideka Phina, & Nwosu Chike (2023) งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ จำนวนประชากรเท่ากับ 789 คน และกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 257 คน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการปฏิบัติงาน ( $r = .974, p\text{-value} < 0.05$ ) (Emmanuel, Phina & Chike, 2023)

นอกเหนือจากงานวิจัยในต่างประเทศไทยแล้ว พบผลงานวิจัยในประเทศไทยที่สนับสนุนว่า การรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติตัวอย่างเช่น

ณัฐวรา ปุณยวิฑิตโรจน์และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2022) ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรู้สมรรถนะแห่งตนที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรม ยานยนต์แห่งหนึ่งจังหวัดชลบุรี วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาระดับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร การรับรู้สมรรถนะแห่งตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง จังหวัดชลบุรี และศึกษาอิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรและการรับรู้สมรรถนะแห่งตนที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรู้สมรรถนะแห่งตนมีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท (ณัฐวรา ปุณยวิฑิตโรจน์, & จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, 2022)

สำหรับกัลยา แจ่มกระจ่างและอัศวรณัฏ แสงวิภาค (2023) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และการรับรู้บรรยากาศในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ผลการศึกษา พบว่า อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ( $Beta = 0.120$ ) ความมั่นคงในการทำงาน ( $Beta = 0.264$ ) ผลตอบแทนและสวัสดิการ ( $Beta = 0.320$ ) และการเอาใจใส่ขององค์กรเกี่ยวกับความเป็นอยู่ที่ดี ( $Beta = 0.122$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (กัลยา แจ่มกระจ่างและอัศวรณัฏ แสงวิภาค, 2023) เช่นเดียวกับผลการศึกษาของภาณุ ปันทุภาพล และกฤษดาเชียววัฒนสุข (2562) ที่แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนี้อารีรัตน์ บุญรัตน์ (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบริการเที่ยวบินและผู้โดยสารภาคพื้นบริษัท 1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร 2) ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 3) การเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 4) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 109 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่การวิเคราะห์ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบทีแบบกลุ่มอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการรับรู้ด้านความมั่นคงในการทำงานสูงกว่าด้านอื่น ๆ บุคลากรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิผลด้านความรู้เกี่ยวกับงานสูงกว่าด้านอื่น ๆ บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีประสิทธิผลการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านทัศนคติที่มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ งานวิจัยชิ้นนี้ยังพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยด้านทัศนคติที่มีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสภาพการทำงาน ตามลำดับ สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน มีแนวโน้มที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (อารีรัตน์ บุญรัตน์, 2561)

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายสูงสุดของทุกองค์กรคือการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนบุคลากรในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Blanchard, & Hodges, 2023; Ulrich, 2023; Skovholt, 2023) ตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร คือ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ความประณีต และตรงตามความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร (Kotter, 2023) สเตียร์ (Steers, 1977) ได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับงาน หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2) คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง ทัศนคติ และ 3) การปฏิบัติงานโดยรวม หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยส่วนรวมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Steers, 1977) ดังนั้น ความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติจึงส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร (Eisenberger & Wen, 2020)

อย่างไรก็ตามการที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยที่

เกี่ยวข้องกับหลายประการ ทั้งปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และ ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรมีการแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันด้วย และอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การปฏิบัติงานของบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในด้านที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าผู้บริหารและหัวหน้างานให้คำแนะนำช่วยเหลือ จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรต่อโรงพยาบาลในการเปิดโอกาสในการอบรม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ รวมทั้งการนำเสนอผลงานเด่นในการปฏิบัติงาน
- 3) ด้านการเอาใจใส่ ได้แก่ การรับรู้ว่าโรงพยาบาลให้ความสนใจ ห่วงใยบุคลากร และช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และ 4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรว่าโรงพยาบาลให้ความสำคัญ การยกย่อง รวมทั้งการยอมรับในการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรรับรู้ว่างค์กรได้จัดเตรียมสิ่งเหล่านี้ไว้ให้ จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี (Eisenberger & Wen, 2020; Alghamdi, Al-Gahtani & Al-Othman, 2023)

จากงานวิจัยของอารีรัตน์ บุญรัตน์ (2561) ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรบริการเที่ยวบินและผู้โดยสารภาคพื้น บริษัท แพนไทย แอร์ (กรุงเทพ) จำกัด ณ ท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต การศึกษานี้มุ่งศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการเที่ยวบินและผู้โดยสารภาคพื้น บริษัท แพนไทย แอร์ (กรุงเทพ) จำกัด ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงาน ทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศอื่น ๆ ความรู้พื้นฐานคอมพิวเตอร์ ความสมส่วนของร่างกาย และบุคลิกภาพ และ 2) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ประกอบด้วย ผลตอบแทนและสวัสดิการ 2. ความรู้ในงานและโอกาสก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงาน ทัศนคติ และสภาพการทำงาน ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะประจำตัว ความร่วมมือ ความน่าไว้วางใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการปฏิบัติงานโดยรวม ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ประกอบด้วย ด้านทัศนคติ (Beta = 0.37, Sig. = 0.007) และสภาพการทำงาน (Beta = 0.23, Sig. = 0.044) บุคลากร

มีประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) โดยมีประสิทธิผลด้านความรู้เกี่ยวกับงานมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.11$ ) รองลงมา ได้แก่ การปฏิบัติงานโดยรวม ( $\bar{X} = 4.04$ )

จากการทบทวนวรรณกรรมในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวแปรต้นประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ ตำแหน่งของงาน และการมีประสบการณ์การนำใช้ OKRs มาใช้ในการพัฒนางาน ปัจจัยการสนับสนุนจากโรงพยาบาลนั้นประกอบด้วย ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากโรงพยาบาลของบุคลากรในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3) ด้านการเอาใจใส่ และ 4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน สำหรับตัวแปรตาม ได้แก่ การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลซึ่งหมายถึงประสิทธิผลของการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

#### ตอนที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดดังนี้ 1) แนวคิดของการบริหารผลงานแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) ของ Andrew Grove 2) แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร (Perceived Organization Support; POS) ของ Eisenberger, Huntington & Sowa (1986) 3) ทฤษฎีว่าด้วยความรู้ ทัศนคติและการปฏิบัติ (KAP Theory) ของ Launiala (2009) 4) แนวคิดด้านปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของแมคคอร์มิคและอิลเจน (1985) และ 5) แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ของ DeFleur & Ball-Rokeach (1998) และ 6) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ สเตียร์ (Steers, 1977)

OKRs จึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (นัฐกานต์ บกสกุล และคณะ, 2565; เกศินี ประทุมสุวรรณ, 2562; ศิวาพัชฌ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, สวพร บุญญผลานันท์ และเกรียงไกร สัจจะหฤทัย, 2562; นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563; Irikefe, 2021; Stray, Moe, Vedal, & Berntzen, 2021)

แนวคิดของการบริหารผลงาน OKRs ได้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดเรื่อง Management by objectives (MBO) โดย Prof. Dr. Peter F. Drucker MBO คือ การบริหารที่ยึดความสำเร็จตามที่ระบุในวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายของ MBO คือการบริหารจัดการให้เกิดประสานความต้องการขององค์กรกับความต้องการของบุคลากรร่วมกัน หลักการที่สำคัญของ MBO ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทำให้เพิ่มความชัดเจนของเกิดทิศทางการบริหาร และ 2) หลักการจากบนสู่ล่าง (Top-down) Andrew Grove ได้นำแนวคิดของ MBO มาปรับเพิ่มเติมเป็น OKRs

ซึ่งเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและกำหนดตัววัดผล โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้ 1) การเพิ่มความถี่ในการวัดผลของวัตถุประสงค์ 2) การนำหลักการจากล่างสู่บน (Bottom up) และหลักการจากบนสู่ล่าง (Top-down) มาปรับใช้เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร และ 3) การเพิ่มความท้าทายในการกำหนดเป้าหมาย (Andrew Grove, 1995 อ้างในจอห์น ดัวร์, 2562)

หลักการสำคัญของการนำ OKRs มาใช้ของ Andy Grove ได้แก่ 1) น้อยแต่มาก (Less is more) การกำหนดจำนวนของวัตถุประสงค์ของทุกระดับได้แก่ บุคคล ทีมงานและองค์กร เท่ากับ 3-5 เรื่องต่อหนึ่งรอบเวลาการบริหารผลงาน การมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องขององค์กรที่สำคัญที่สุด สำหรับการกำหนดจำนวนของผลลัพธ์หลักเท่ากับ ไม่มากกว่า 5 ข้อ โดยคัดเลือกเฉพาะตัวที่มีผลต่อวัตถุประสงค์และมีความสำคัญ 2) กำหนดเป้าหมายจากล่างขึ้นบน (Set goal from the bottom up) การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารให้คำแนะนำและ ปรึกษาแก่บุคลากร เพื่อกำหนดเป้าหมายที่มีประโยชน์กับองค์กร ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบและผูกพันในงาน 3) ไม่เผด็จการ (No dictating) การกำหนด OKRs เกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์กร และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) มีความยืดหยุ่น (Stay flexible) การนำ OKRs มาใช้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามรอบการประเมินที่มีความถี่มากกว่าการประเมินตอนสิ้นปี 5) กล้าล้มเหลว (Dare to fail) การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายทำให้บุคลากรกล้าล้มเหลว เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม 6) เป็นเครื่องมือไม่ใช่อาวุธ (A tool, not a weapon) วัตถุประสงค์ของการนำ OKRs มาใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการส่งเสริมบุคลากรเกิดความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ท้าทาย ทั้งนี้การนำ OKRs มาใช้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินหรือลงโทษบุคลากร และ 7) อดทน แน่วแน่ (Be patient) การนำ OKRs มาใช้ต้องอาศัยความแน่วแน่และความอดทน เนื่องจาก OKRs เป็นเครื่องมือบริหารแบบใหม่ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร OKRs ให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Doerr, 2018; Palo, 2020)

แนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของ Eisenberger, Huntington & Sowa (1986) เป็นการรับรู้ของบุคลากรถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กร โดยองค์กรให้ความสำคัญและมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ให้การช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และแสดงออกถึงความห่วงใย การสนับสนุนจากองค์กรเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับบุคลากร การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรจึงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรสามารถรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร บุคลากรจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะคติเชิงบวก รู้สึกมีคุณค่า เกิดความพึงพอใจ กระตุ้น

พฤติกรรมเชิงบวก ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Eisenberger & Stinglhamber, 2023; ภาณุ ปันทุกำพลและกฤษดา เขียววัฒนสุข, 2562)

เมื่อบุคลากรมีความรู้ ความรู้จะส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติ ทักษะเกิดจากความรู้อยู่ และการปฏิบัติจะแสดงออกไปตามทักษะ ทักษะนี้การเกิดความรู้ย่อมจะมีความสัมพันธ์กับการมีทักษะที่ดีทำให้มีการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและการปฏิบัติ (KAP) ของ Launiala (2009) ซึ่งอธิบายว่าความรู้ ทักษะและการปฏิบัติมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นในลักษณะต่อเนื่อง (Launiala, 2009)

สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานนั้น แนวคิดของแมคคอร์มิคและอิลเจน (1985) ได้กล่าวว่าการที่บุคคลจะปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน และ 2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ ได้แก่ ด้านองค์กรและสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (McCormick & Ilgen, 1985) นอกจากนี้ตามแนวความคิดด้านประชากรศาสตร์อธิบายไว้ว่าบุคคลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันจะส่งผลให้มีการปฏิบัติที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา และฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม (DeFleur & Ball-Rokeach, 1998)

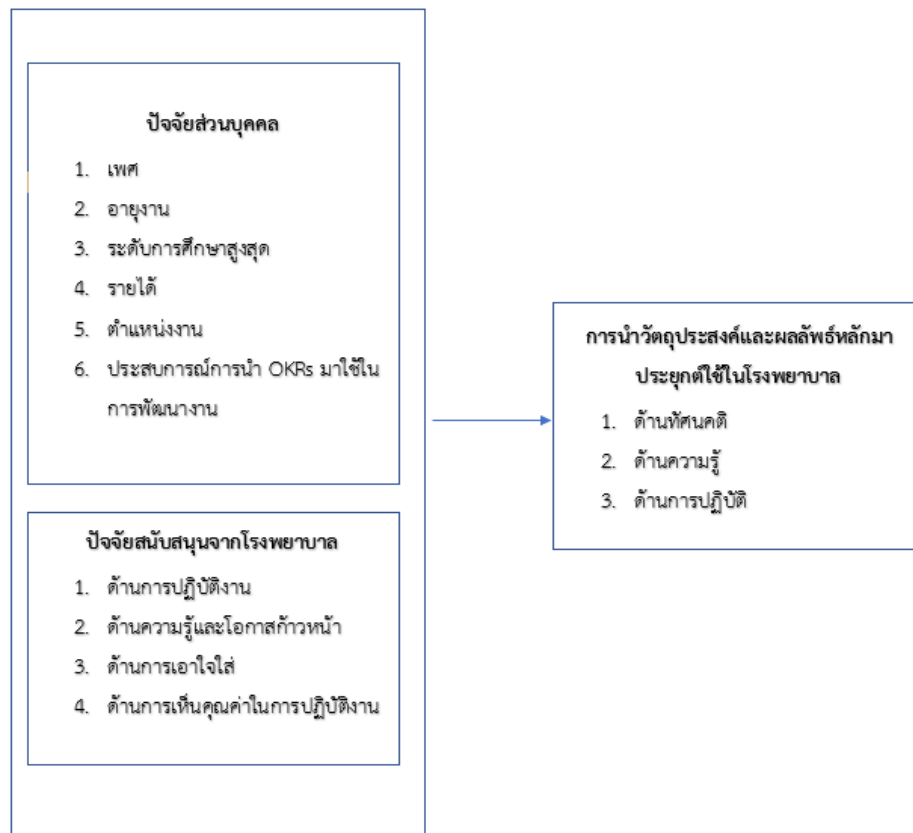
สำหรับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานนั้น สเตียร์ (Steers, 1977) ได้กำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานไว้ 8 ด้าน ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เรียบร้อย ไม่ก่อให้เกิดปัญหา 2) ปริมาณงาน หมายถึง จำนวนผลผลิตของงานที่พนักงานปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) ความรู้เกี่ยวกับงาน หมายถึง ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 4) คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง อุปนิสัย ทักษะ ค่านิยม และบุคลิกภาพ 5) ความร่วมมือ หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ความน่าไว้วางใจ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดจากการไว้วางใจกัน 7) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และ 8) การปฏิบัติงานโดยรวม หมายถึง ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานโดยส่วนรวมบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Steers, 1977)

การนำ OKRs มาใช้เพื่อขับเคลื่อนโรงพยาบาลสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น สิ่งสำคัญประการหนึ่งอยู่ที่บุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งรวมถึงความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติ

แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ของ DeFleur & Ball-Rokeach (1998) พบว่า บุคคลที่มีลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของสเตียร์ (Steers, 1977) ซึ่งได้อธิบายว่าตัวชี้วัดประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงาน

ทัศนคติซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว และการปฏิบัติงานโดยรวม ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน คือการสนับสนุนจากองค์กร ตามแนวคิดของไอเซนเบิร์ก (Eisenberger, Huntington & Sowa., 1986) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้ตีความหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ และศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษาสูงสุด รายได้ ตำแหน่งของงาน และการมีประสบการณ์การนำใช้ OKRs มาใช้ในการพัฒนางาน ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล ได้แก่ ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากโรงพยาบาลในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 3) ด้านการเอาใจใส่ และ 4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน สำหรับตัวแปรตาม ได้แก่ การนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลซึ่งหมายถึงประสิทธิผลของการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทัศนคติ และ 3) ด้านการปฏิบัติในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Studies) เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวขึ้นไป เพื่อที่ว่าตัวแปรเหล่านั้นมีการผันแปรคล้อยตามกันหรือผันแปรตรงกันข้ามกัน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มีรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรและตัวอย่างในการวิจัย

**ประชากรที่ศึกษา** คือ บุคลากรสังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการทั้งสิ้นจำนวน 3,160 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** คือ บุคลากร สังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage Sampling )

#### ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนของตัวแปรอิสระ กลุ่มตัวอย่าง 20 หน่วย ต่อ 1 ตัวแปรอิสระ (Hair et al., 2010) ในงานการศึกษานี้มีตัวแปรอิสระ 10 ตัว ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างรวมเท่ากับ 200 คน ผู้วิจัยได้ทำการเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 20 ของกลุ่มตัวอย่างจริงที่ต้องการศึกษา (Gast & Ledford, 2018) เพื่อป้องกันการสูญหายของข้อมูลหรือกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 240 คน เนื่องจากโรงพยาบาลมีฝ่ายงานรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 7 ฝ่ายงาน ได้แก่ 1) ฝ่ายบริหารโรงพยาบาล 2) ฝ่ายบริหารแผนและการคลัง 3) ฝ่ายการพยาบาล 4) ฝ่ายทันตกรรม 5) ฝ่ายเภสัชกรรม 6) ฝ่ายสหเวชศาสตร์ และ 7) ฝ่ายสนับสนุนบริการ เพื่อให้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในแต่ละฝ่ายงานเท่ากัน กล่าวคือ ฝ่ายงานละ 35 คน ผู้วิจัยจึงใช้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้นเท่ากับ 245 คน

### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage Sampling) โดยมีวิธีการดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากร โดยแบ่งตามฝ่ายงานที่สังกัด 7 ฝ่ายงาน

ขั้นตอนที่ 2 การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรออกเป็นหน่วยงาน/งาน

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากรในแต่ละฝ่ายงาน ได้แก่ หัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการ กล่าวคือ ในแต่ละฝ่ายงานทำการแบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างดังนี้ หัวหน้างานจำนวน 5 คน และบุคลากรระดับปฏิบัติการ จำนวน 30 คน

ขั้นตอนที่ 4 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบที่ได้มาจากการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้จับสลากบัญชีรายชื่อ

### เกณฑ์การคัดเลือกเข้า (inclusion criteria)

มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการ สังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
- 2) เป็นผู้ที่เข้าใจและสามารถสื่อสารภาษาไทยได้
- 3) บุคลากรที่เข้าทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปีงบประมาณ

### เกณฑ์การคัดเลือกออก (exclusion criteria)

ผู้ตอบแบบสอบถามที่แพทย์วินิจฉัยว่ามีอาการเครียดหรือภาวะซึมเศร้าซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการตอบแบบสอบถาม

### เกณฑ์การถอนอาสาสมัครออกจากกรวิจัย (Withdrawal/ Discontinuation criteria)

ผู้ตอบแบบสอบถามประสงค์ที่จะไม่ตอบแบบสอบถามจนครบถ้วน ระยะเวลาและจำนวนครั้งที่นัดอาสาสมัคร (Duration and number of appointments)

การศึกษานี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 25 นาทีในการทำแบบสอบถามจำนวน 4 ตอน ทั้งหมด 43 ข้อ และนัดอาสาสมัครแต่ละท่านจำนวน 1 ครั้ง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้

พัฒนาแบบสอบถามโดยใช้แนวคิดของการบริหารผลงาน OKRs ของ Andy Grove (Doerr, 2018; ;Palo, 2020;) รวมทั้งจากแนวคิดของการบริหารผลงาน OKRs ของรองศาสตราจารย์ นายแพทย์ พงษ์ส ต่ออุดม ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ริเริ่มนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติและพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2561 จนถึงปัจจุบัน

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน จำนวนข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 43 ข้อ ดังนี้ (ภาคผนวก ค)

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วย จำนวนข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ รวมทั้งสิ้น 10 ข้อ ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา สูงสุด รายได้ ตำแหน่งของงาน และระยะเวลาของการมีประสบการณ์การนำใช้ OKRs มาใช้ในการพัฒนางาน จำนวนข้อคำถาม 6 ข้อ

2) ปัจจัยการสนับสนุนจากโรงพยาบาล ได้แก่ ระดับการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของบุคลากร ในด้านต่างๆ ดังนี้ (1) ด้านการปฏิบัติงาน (2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (3) ด้านการเอาใจใส่ และ (4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน จำนวนข้อคำถาม 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของแบบสอบถามความรู้เรื่องการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จำนวนข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบ 3 ตัวเลือก ได้แก่ ถูก ผิด ไม่ทราบ ทั้งสิ้น 10 ข้อ

เกณฑ์ให้คะแนนในแต่ละข้อ ดังนี้

ตอบถูก ได้ 1 คะแนน

ตอบผิด ได้ 0 คะแนน

ตอบไม่ทราบ ได้ 0 คะแนน

การแปลความหมายคะแนนระดับความรู้แบ่งคะแนนเป็น 3 ระดับประยุกต์จาก Bloom ดังนี้ (Airasian, 1971)

คะแนน ร้อยละ 80 ขึ้นไป (9-10 คะแนน) หมายถึง มีความรู้ระดับสูง

คะแนนระหว่าง ร้อยละ 60-79.9 (6-8 คะแนน) หมายถึง มีความรู้ระดับปานกลาง

คะแนนต่ำกว่า ร้อยละ 60 ลงมา (0-5 คะแนน) หมายถึง มีความรู้ระดับต่ำ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย จำนวนข้อคำถามเกี่ยวกับทัศนคติ 10 ข้อ และจำนวนข้อคำถามเกี่ยวกับการปฏิบัติ 10 ข้อ รวมจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยมีความหมายของระดับความคิดเห็น ดังนี้

1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยใช้เกณฑ์การแปลผลจะแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้เกณฑ์คะแนนตามความคิดของเบสท์ (Best, 1981) โดยใช้คะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับที่ต้องการแบ่ง ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนนเฉลี่ยในชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยมีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68 - 5.00 หมายถึง ระดับสูง

ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.34 - 3.67 หมายถึง ระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 - 2.33 หมายถึง ระดับต่ำ

ส่วนที่ 4 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย ปัจจัยความสำเร็จจำนวน 1 ข้อ อุปสรรคจำนวน 1 ข้อ และข้อเสนอแนะจำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 ข้อ

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ได้แก่ การนำแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่านทำการพิจารณาเนื้อหาและภาษาที่ใช้โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับนิยามเชิงปฏิบัติการของการวิจัย ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ริเริ่มนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์และพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2561 จนถึงปัจจุบัน รวมทั้งเป็นรองศาสตราจารย์สาขาสุติ-นรีเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 1 ท่าน
- 2) รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ รับผิดชอบการดูแลกำกับงานนโยบายและแผนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล รวมทั้งเป็นรองศาสตราจารย์สาขาอายุรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 1 ท่าน
- 3) อาจารย์พยาบาล เป็นรองศาสตราจารย์ สาขาเวชปฏิบัติชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 1 ท่าน
- 4) อาจารย์พยาบาล วิชาการพยาบาลอนามัยชุมชนจากคณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัย

พยาบาลพระบรมชนนี 1 ท่าน และ 5) นักเทคนิคการแพทย์ชำนาญการ งานเทคนิคการแพทย์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เป็นหัวหน้าโครงการ /แกนนำพัฒนาคุณภาพงานโดยนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ วุฒิปริญญาเอก 1 ท่าน (รายชื่อตามภาคผนวก ก)

การให้คะแนนตามวิธีการคำนวณค่าความตรงโดยวิธีตรงจากความตรงตามเนื้อหา (CVI) คือสัดส่วนจำนวนข้อคำถามที่ได้จากความเห็นพ้องกันของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยพิจารณารายชื่อ หากมีข้อคำถามที่ได้คะแนน 3 คะแนน ผู้วิจัยปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ หากมีข้อคำถามที่ได้คะแนน 1-2 คะแนน ผู้วิจัยปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือพิจารณาตัดข้อคำถามนั้นออกหากไม่สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Rovinelli & Hambleton, 1977)

$$\text{สูตรการหาค่า } CVI = \frac{\text{จำนวนคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดให้ 3 และ 4}}{\text{จำนวนคำถามทั้งหมด}}$$

ผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า ค่า CVI อยู่ระหว่าง 0.8 ถึง 1.0

การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าความเชื่อมั่น ได้แก่ ทำการทดลองใช้ (Try out) แบบสอบถามความคิดเห็นกับบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลในกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยจำนวน 30 คน และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายในด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบราค (Cronbach's alpha coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ค่า  $\alpha$  ไม่ต่ำกว่า 0.70

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรการวิจัย พบว่า ความรู้หาค่าความเชื่อมั่นด้วย KR-20 มีค่าเท่ากับ 0.74 โดยทัศนคติและการปฏิบัติของบุคลากร ด้วย Cronbach's alpha coefficient มีค่าเท่ากับ 0.91, 0.81 (ภาคผนวก จ) ซึ่งยืนยันได้ว่าเครื่องมือมีคุณภาพเหมาะสมใช้ในการวิจัยในลำดับต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

ตัวแปร	Coefficient
ความรู้ <sub>KR</sub>	0.74
ทัศนคติ <sub>C</sub>	0.91
การปฏิบัติของบุคลากร <sub>C</sub>	0.81

\* KR = KR-20; C = Cronbach Alpha coefficient

### การดำเนินการเก็บข้อมูล

เมื่อโครงการวิจัยผ่านโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์เรียบร้อยแล้ว (ภาคผนวก ข) ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้อำนวยการ โรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งขออนุญาตในการดำเนินการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเข้าพบหัวหน้างานแผนและนโยบายซึ่งเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ เพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัย อธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และวิธีการทำวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจึงประชาสัมพันธ์โครงการวิจัยในการประชุมกรรมการประสานบริการและพัฒนาคุณภาพซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ หัวหน้าหน่วย/งาน และตัวแทนบุคลากร แล้วผู้วิจัยเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยโดยดำเนินการดังนี้

1) แนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ และขั้นตอน วิธีการทำวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับหากเข้าร่วมโครงการ การให้ความสำคัญกับการพิทักษ์สิทธิ์ต่าง ๆ เช่น การไม่เปิดเผยชื่อ นามสกุล การเก็บข้อมูลเป็นความลับ การสรุปผลการวิจัยเพื่อเสนอในภาพรวม การนำข้อมูลไปใช้การศึกษานี้ เท่านั้น หากกลุ่มตัวอย่างไม่สมัครใจเข้าร่วมโครงการวิจัย กลุ่มตัวอย่างมีสิทธิแจ้งยกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยโดยไม่มีเงื่อนไขในตลอดเวลา

2) ผู้วิจัยให้เวลากลุ่มตัวอย่างในการตัดสินใจ หากกลุ่มตัวอย่างตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัย ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างลงนามในแบบยินยอม (Consent form) เพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐานทางผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกที่อยู่ หมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้เพื่อความสะดวกในการนัดหมายเข้าร่วมในการเก็บข้อมูลต่อไป

3) สถานที่ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ห้องประชุมของโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทั้งนี้เป็นการใช้ห้องว่างซึ่งไม่มีการจัดประชุม ลักษณะเป็นห้องที่มีความเป็นส่วนตัว มีความมิดชิด มีขนาดของห้องที่เหมาะสมทำให้มีระยะห่างกัน รวมทั้งมีความเงียบสงบ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง จากนั้นนำมาจัดระเบียบของรหัส แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the social science: SPSS) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและอธิบายลักษณะของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percent)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการสนับสนุนจากโรงพยาบาลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percent)

3) การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรต่อการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติโดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่ามัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : SD) ของตัวแปรเพื่อทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร

4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรต่อการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้สถิติ Multiple Regression Analysis กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

## บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และ ผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ 3) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากร ในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติ ดำเนินการเก็บข้อมูลกับตัวอย่างวิจัยที่เป็นบุคลากรสังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เกี่ยวกับการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) มาประยุกต์ใช้ ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวอย่าง และข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปร

#### 1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

ตัวอย่างวิจัยในงานวิจัยนี้มีจำนวน 221 คน โดยตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 89.14 และเป็นเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.86 เมื่อพิจารณา อายุงาน พบว่า ตัวอย่างมีอายุงาน 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 41.18 รองลงมา คือ น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 32.58 และมีอายุงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 26.24 ในส่วนของระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 74.21 รองลงมาคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.12 และสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.67 เมื่อพิจารณาในส่วนของรายได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีรายได้มากกว่า 25,001 บาท จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 52.49 รองลงมาคือ มีรายได้ 15,001 – 25,000 บาท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 27.60 และไม่เกิน 15,000 บาท จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.91 ตำแหน่งงานโดยส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งบุคลากร จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 85.52 และทำงานในตำแหน่งหัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย จำนวน 32 คน คิด



เป็นร้อยละ 14.48 นอกจากนั้นประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน พบว่า มีประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานมากกว่า 4 ปี มากที่สุด จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมาคือ ประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน 3-4 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 33.94 และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน 1-2 ปี น้อยที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 19.91 รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวอย่างวิจัย

ตัวแปร	N	%
<b>เพศ</b>		
ชาย	24	10.86
หญิง	197	89.14
<b>รวม</b>	<b>221</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	72	32.58
11-20 ปี	91	41.18
มากกว่า 20 ปี	58	26.24
<b>รวม</b>	<b>221</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	29	13.12
ปริญญาตรี	164	74.21
สูงกว่าปริญญาตรี	28	12.67
<b>รวม</b>	<b>221</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้</b>		
ไม่เกิน 15,000 บาท	44	19.91
15,001 – 25,000 บาท	61	27.60
มากกว่า 25,001 บาท	116	52.49
<b>รวม</b>	<b>221</b>	<b>100.00</b>
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย	32	14.48

ตัวแปร	N	%
บุคลากร	189	85.52
รวม	221	100.00
<b>ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน</b>		
1 -2 ปี	44	19.91
3-4 ปี	75	33.94
มากกว่า 4 ปี	102	46.15
รวม	221	100.00

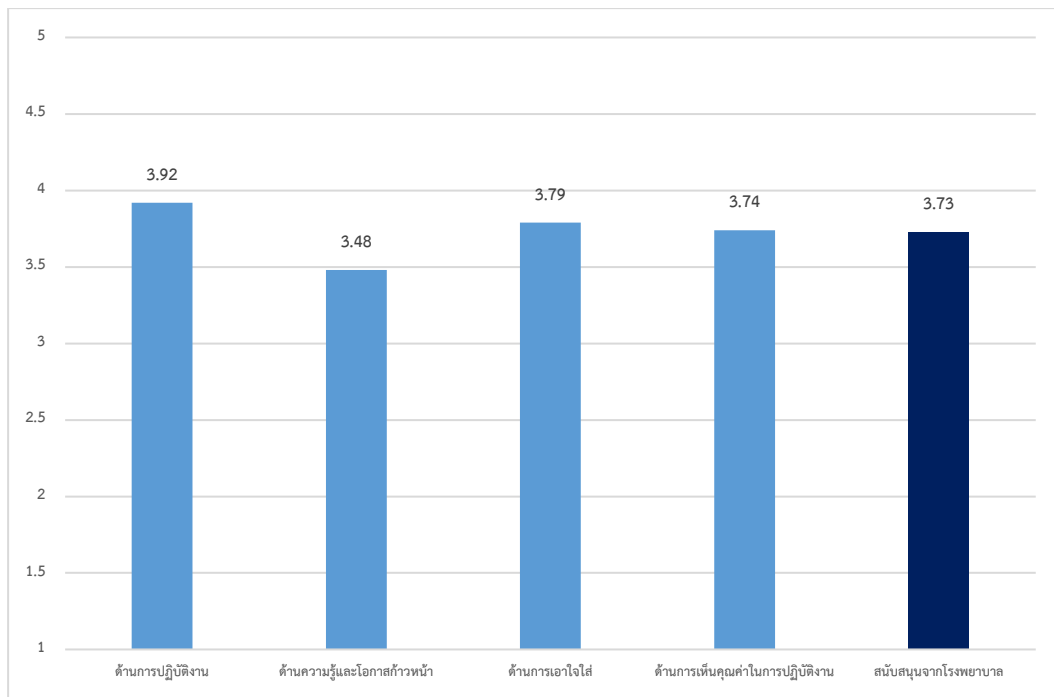
## 2) ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล พบว่า ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.73$ ;  $SD=0.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $M=3.92$ ;  $SD=0.64$ ) รองลงมาคือ ด้านการเอาใจใส่ ( $M=3.79$ ;  $SD=0.66$ ) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน ( $M=3.74$ ;  $SD=0.68$ ) และด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้า น้อยที่สุด ( $M=3.48$ ;  $SD=0.73$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสนับสนุนจากโรงพยาบาล

Variable	Min	Max	Mean	SD	ระดับ
สนับสนุนจากโรงพยาบาล	2.25	5.00	3.73	0.56	ระดับสูง
ด้านการปฏิบัติงาน	2.00	5.00	3.92	0.64	ระดับสูง
ด้านความรู้ และโอกาสก้าวหน้า	1.00	5.00	3.48	0.73	ระดับปานกลาง
ด้านการเอาใจใส่	2.00	5.00	3.79	0.66	ระดับสูง
ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน	2.00	5.00	3.74	0.68	ระดับสูง

\*3.68- 5.00 หมายถึง ระดับสูง 2.34- 3.67 หมายถึง ระดับปานกลาง 1.00- 2.33 หมายถึง ระดับต่ำ



ภาพที่ 4.1 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรสันนิษฐานจากโรงพยาบาล

ในส่วนของการนำวัตฤประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้รายตัวแปร จะเห็นได้ว่า ตัวแปรความรู้มีการแปลความหมายคะแนนระดับความรู้แบ่งคะแนนเป็น 3 ระดับโดยประยุกต์จาก Bloom ดังนี้ (Airasian, 1971) คะแนน 9-10 คะแนน หรือ ร้อยละ 80 ขึ้นไป หมายความว่า ระดับสูง คะแนนระหว่าง 6-8 คะแนน หรือ ร้อยละ 60-79.90 หมายความว่า ระดับปานกลาง คะแนน 0-5 หรือ ต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป หมายความว่า ระดับต่ำ ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ความรู้ที่ใช้นำวัตฤประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ อยู่ในระดับสูง ( $M=9.52$ ;  $SD=0.64$ )

ในส่วนของตัวแปรทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรต่อการนำในการนำวัตฤประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ พิจารณาโดยใช้เกณฑ์คะแนนตามความคิดของเบสท์ (Best, 1981) ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68 - 5.00 หมายถึง ระดับสูง ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.34 - 3.67 หมายถึง ระดับปานกลาง ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 - 2.33 หมายถึง ระดับต่ำ ผลการศึกษา พบว่า ทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตฤประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.95$ ;  $SD=0.40$ ) และการปฏิบัติของบุคลากรต่อการนำในการนำวัตฤประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.71$ ;  $SD=0.40$ ) รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากร

Variable	Min	Max	Mean	SD	ระดับ
<b>การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้</b>					
ความรู้	8.00	10.00	9.52	0.64	ระดับสูง
ทัศนคติ	3.00	5.00	3.95	0.40	ระดับสูง
การปฏิบัติของบุคลากร	2.90	4.70	3.71	0.40	ระดับสูง

\* ความรู้ 9-10 คะแนน หมายความว่า ระดับสูง 6-8 คะแนน หมายความว่า ระดับปานกลาง คะแนน 0-5 คะแนน หมายความว่า ระดับต่ำ

ทัศนคติและการปฏิบัติของบุคลากรต่อการนำในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ 3.68- 5.00 หมายถึง ระดับสูง 2.34- 3.67 หมายถึง ระดับปานกลาง 1.00- 2.33 หมายถึง ระดับต่ำ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทัศนคติ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

1) ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศ (เพศชาย, เพศหญิง) กับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้ Point-biserial correlation และอายุงาน (น้อยกว่า 10 ปี, 11-20 ปี, มากกว่า 20 ปี) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี) รายได้ (ไม่เกิน 15,000 บาท, 15,001 – 25,000 บาท, มากกว่า 25,001 บาท) ตำแหน่งงาน (หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย, บุคลากร) และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน (1 –2 ปี, 3–4 ปี, มากกว่า 4 ปี) กับ

ความรู้ของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้การวิเคราะห์ Kendall's coefficient โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบ พบว่า เพศ ( $r=-0.08$ ;  $p=0.24$ ) อายุงาน ( $r=-0.04$ ;  $p=0.47$ ) ระดับ การศึกษา ( $r=0.06$ ;  $p=0.29$ ) รายได้ ( $r=0.00$ ;  $p=0.93$ ) ตำแหน่งงาน ( $r=0.00$ ;  $p=0.95$ ) และ ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน ( $r=-0.01$ ;  $p=0.84$ ) มีความสัมพันธ์กับความรู้ของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลใดมีความสัมพันธ์กับกับความรู้ของบุคลากรในการนำ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

**ตารางที่ 4.4** ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ของบุคลากรในการนำ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ตัวแปร	ความรู้	
	Coefficient	p
เพศ <sub>p</sub>	-0.08	0.24
อายุงาน <sub>k</sub>	-0.04	0.47
ระดับการศึกษา <sub>k</sub>	0.06	0.29
รายได้ <sub>k</sub>	0.00	0.93
ตำแหน่งงาน <sub>k</sub>	0.00	0.95
ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการ พัฒนางาน <sub>k</sub>	-0.01	0.84

\* s = Spearman correlation; k = Kendall's coefficient

(2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจาก โรงพยาบาลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมา ประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจาก โรงพยาบาลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้

ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน เนื่องจากตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกลุ่มเพื่อตอบสนองสมมติฐานสถิติที่เหมาะสมคือ Dummy Variable Regression โดยแนวคิดของ Dummy Coding เป็นการจัดกระทำตัวแปรมาตราบานามบัญญัติเป็นตัวแปรทวิภาค (Dichotomous) โดยกลุ่มอ้างอิงจะถูกกำหนดค่าให้เป็น 0 สำหรับกลุ่มอื่น ๆ ที่ต้องการนำมาเปรียบเทียบกำหนดค่าให้เป็น 1 โดยการวิเคราะห์ฉบับนี้มีตัวแปรนามบัญญัติที่น่าวิเคราะห์ โดยแนวคิดของ Dummy Coding คือ เพศ (เพศชายกลุ่มอ้างอิง, เพศหญิง) อายุงาน (น้อยกว่า 10 ปีกลุ่มอ้างอิง, 11-20 ปี, มากกว่า 20 ปี) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรีกลุ่มอ้างอิง, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี) รายได้ (ไม่เกิน 15,000 บาทกลุ่มอ้างอิง, 15,001 – 25,000 บาท, มากกว่า 25,001 บาท) ตำแหน่งงาน (หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย, บุคลากรกลุ่มอ้างอิง) และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน (1 –2 ปีกลุ่มอ้างอิง, 3–4 ปี, มากกว่า 4 ปี)

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของเพศ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลส่งผลต่อความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติด้วยสถิติวิเคราะห์ Regression โดยใช้รูปแบบ Enter พบว่า เพศหญิง, อายุงาน 11-20 ปี อายุงาน มากกว่า 20 ปี, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี, รายได้ 15,000–25,000 บาท รายได้มากกว่า 25,001 บาท หัวหน้างาน ประสบการณ์ใช้วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร 3–4 ปี ประสบการณ์ใช้วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร มากกว่า 4 ปี ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล สามารถอธิบายความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ได้ร้อยละ 7 ( $R^2=0.07$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.26 อย่างไม่มีนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสำหรับอายุงานมากกว่า 20 ปีมีค่าน้อยกว่าอายุงานน้อยกว่า 10 ปีซึ่งเป็นกลุ่มอ้างอิง เท่ากับ 0.21 เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ คงที่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ Constant เท่ากับ 9.02 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าตัวแปรอื่นๆ มีอิทธิพลต่อความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลจากการศึกษาจึงกล่าวได้ว่า หากประชากรที่ศึกษามีค่าเฉลี่ยของตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลเท่ากัน กลุ่มที่อายุงานมากกว่า 20 ปี จะมีค่าเฉลี่ย

ความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล  
 ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติต่ำกว่ากลุ่มอายุน้อยกว่า 10 ปี 0.21 คะแนน รายละเอียดดังตารางที่  
 4.5 และ 4.6

**ตารางที่ 4.5** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และ  
 ผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ตัวแปร	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	p
เพศหญิง, อายุงาน 11-20 ปี อายุงาน มากกว่า 20 ปี, ปริญญาตรี,สูงกว่าปริญญา ตรี, 15,00 –25,000 บาท มากกว่า 25,001 บาท, หัวหน้างาน, ประสบการณ์ใช้วัสดุประสงค์ และผลลัพธ์หลักระดับ องค์กร 3-4 ปี, ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และ ผลลัพธ์หลักระดับองค์กร มากกว่า 4 ปี, ปัจจัยสนับสนุนจาก โรงพยาบาล	0.26	0.07	0.02	0.64	1.40	0.17

ตารางที่ 4.6 แสดงรูปสมการทำนาย

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.02	0.37		24.13	0.00
เพศหญิง	0.13	0.15	0.06	0.92	0.36
อายุงาน 11-20 ปี	-0.19	0.15	-0.13	-1.26	0.21
อายุงาน มากกว่า 20 ปี	-0.28	0.14	-0.21	-2.03	0.04
ปริญญาตรี	0.21	0.20	0.11	1.02	0.31
สูงกว่าปริญญาตรี	0.20	0.15	0.13	1.28	0.20
15,001 – 25,000 บาท	0.02	0.17	0.01	0.10	0.92
มากกว่า 25,001 บาท	-0.05	0.16	-0.04	-0.33	0.74
หัวหน้างาน	0.28	0.16	0.15	1.79	0.08
ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์ และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร 3-4 ปี	0.23	0.16	0.18	1.38	0.17
ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์ และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร มากกว่า 4 ปี	-0.11	0.15	-0.08	-0.71	0.48
ปัจจัยสนับสนุน จากโรงพยาบาล	0.05	0.08	0.04	0.61	0.54

2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยการทดสอบการแจกแจงปกติ (normality) ด้วยสถิติ Shapiro-Wilk พบว่า ทัศนคติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ใน



โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติลักษณะการกระจายไม่เป็นการแจกแจงแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทำให้ไม่สามารถทดสอบการวิเคราะห์ประเภทถดถอยพหุคูณ (Regression) การวิเคราะห์ในส่วนนี้จึงวิเคราะห์ทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติโดยระดับความคิดเห็นออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้เกณฑ์คะแนนตามความคิดของเบสท์ (Best, 1981) ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68- 5.00 หมายถึง ระดับสูง ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.34- 3.67 หมายถึง ระดับปานกลาง ช่วงคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00- 2.33 หมายถึง ระดับต่ำ และมุ่งวิเคราะห์ในลักษณะความสัมพันธ์ที่เหมาะสมตามมาตรวัดของตัวแปร

### **(1) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**

การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศ (เพศชาย, เพศหญิง) กับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้ Rank biserial correlation นอกจากนั้น อายุงาน (น้อยกว่า 10 ปี, 11-20 ปี, มากกว่า 20 ปี) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี) รายได้ (ไม่เกิน 15,000 บาท, 15,001 – 25,000 บาท, มากกว่า 25,001 บาท) ตำแหน่งงาน (หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย, บุคลากร) และประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน (1 –2 ปี, 3–4 ปี, มากกว่า 4 ปี) กับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้การวิเคราะห์ spearman correlation โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการศึกษา พบว่า เพศ ( $r=0.03$ ;  $p=0.70$ ) ระดับการศึกษา ( $r=-0.15$ ;  $p=0.03$ ) ตำแหน่งงาน( $r=-0.13$ ;  $p=0.05$ ) และประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน ( $r=-0.02$ ;  $p=0.72$ ) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า อายุงาน ( $r=-0.15$ ,  $p=0.03$ ) มีความสัมพันธ์ระดับน้อยในทิศทางลบกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ระดับ 0.05 และ รายได้

( $r=0.17$ ;  $p=0.01$ ) มีความสัมพันธ์ระดับน้อยในทิศทางบวกกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ระดับ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

**(2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ (ระดับสูง, ระดับกลาง, ระดับต่ำ) เพื่อตอบสนองมาตรฐานสถิติที่เหมาะสมคือ Kendall's coefficient พบว่า ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r=0.17$ ;  $p=0.69$ )

กล่าวโดยสรุป อายุงาน รายได้ มีความสัมพันธ์ทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.7

**ตารางที่ 4.7** ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ตัวแปร	ทัศนคติ	
	Coefficient	p
เพศ <sub>b</sub>	0.03	0.70
อายุงาน <sub>s</sub>	-0.15*	0.03
ระดับการศึกษา <sub>s</sub>	-0.06	0.42
รายได้ <sub>s</sub>	0.17*	0.01
ตำแหน่งงาน <sub>s</sub>	-0.13	0.05
ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน <sub>s</sub>	-0.02	0.72
ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล <sub>k</sub>	0.17	0.69

\* s = Spearman correlation; b = Rank biserial correlation; k = Kendall's coefficient

3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(1) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

แนวทางการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ (เพศชาย, เพศหญิง) กับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้ Point-biserial correlation และอายุงาน (น้อยกว่า 10 ปี, 11-20 ปี, มากกว่า 20 ปี) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี) รายได้ (ไม่เกิน 15,000 บาท, 15,001 – 25,000 บาท, มากกว่า 25,001 บาท) ตำแหน่งงาน (หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย, บุคลากร) และประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน (1 –2 ปี, 3–4 ปี, มากกว่า 4 ปี) กับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยใช้การวิเคราะห์ Kendall's coefficient

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า เพศ ( $r=-0.01$ ;  $p=0.84$ ) อายุงาน ( $r=0.00$ ;  $p=0.98$ ) ระดับการศึกษา ( $r=0.02$ ;  $p=0.70$ ) รายได้ ( $r=0.03$ ;  $p=0.63$ ) ตำแหน่งงาน ( $r=-0.03$ ;  $p=0.66$ ) และประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน ( $r=0.02$ ;  $p=0.64$ ) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ไม่มีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลใดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ รายละเอียดดังตารางที่ 4.8

**ตารางที่ 4.8** ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำ  
วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ตัวแปร	การปฏิบัติ	
	Coefficient	p
เพศ <sub>p</sub>	-0.01	0.84
อายุงาน <sub>k</sub>	0.00	0.98
ระดับการศึกษา <sub>k</sub>	0.02	0.70
รายได้ <sub>k</sub>	0.03	0.63
ตำแหน่งงาน <sub>k</sub>	-0.03	0.66
ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการ พัฒนางาน <sub>k</sub>	0.02	0.64

\* s = Spearman correlation; k = Kendall's coefficient

**(2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจาก  
โรงพยาบาลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร  
มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจาก  
โรงพยาบาลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร  
มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ  
อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก  
มาใช้ในการพัฒนางาน เนื่องจากตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวแปรกลุ่มเพื่อตอบสนองมาตรฐานสถิติที่  
เหมาะสมคือ Dummy Variable Regression โดยแนวคิดของ Dummy Coding เป็นการจัดกระทำ  
ตัวแปรมาตราชนามบัญญัติ เป็นตัวแปรทวิภาค (Dichotomous) โดยกำหนดกลุ่มอ้างอิงและกลุ่ม  
เปรียบเทียบ โดยการวิเคราะห์ฉบับนี้มีตัวแปรมาตราชนามบัญญัติที่น่าวิเคราะห์ โดยแนวคิดของ Dummy  
Coding คือ เพศ (เพศชายกลุ่มอ้างอิง, เพศหญิง) อายุงาน (น้อยกว่า 10 ปีกลุ่มอ้างอิง, 11-20 ปี, มากกว่า  
20 ปี) ระดับการศึกษา (ต่ำกว่าปริญญาตรีกลุ่มอ้างอิง, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี) รายได้ (ไม่เกิน  
15,000 บาทกลุ่มอ้างอิง, 15,001 – 25,000 บาท, มากกว่า 25,001 บาท) ตำแหน่งงาน (หัวหน้างาน/  
หัวหน้าหน่วย, บุคลากรกลุ่มอ้างอิง) และประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้  
ในการพัฒนางาน (1 – 2 ปีกลุ่มอ้างอิง, 3-4 ปี, มากกว่า 4 ปี)

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล ส่งผลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ด้วยสถิติวิเคราะห์ regression โดยใช้รูปแบบ enter พบว่า เพศหญิง, อายุงาน 11-20 ปี อายุงานมากกว่า 20 ปี, ปริญาตรี, สูงกว่าปริญาตรี รายได้ 15,00 –25,000 บาท รายได้ มากกว่า 25,001 บาท หัวหน้างาน ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร 3-4 ปี ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมากกว่า 4 ปี ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล สามารถอธิบายการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ได้ร้อยละ 7 ( $R^2=0.07$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.26 อย่างไม่มีนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (B) และตัวแปรที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) คือ ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล ( $B=0.14$ ) ( $Beta=0.20$ ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ Constant เท่ากับ 3.24 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และตัวแปรอื่นๆ มีอิทธิพลต่อ ความรู้ที่ประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

กล่าวได้ว่า มีเพียงปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รายละเอียดดังตารางที่ 4.9 และ 4.10

**ตารางที่ 4.9** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ตัวแปร	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	p
เพศหญิง, อายุงาน 11-20 ปี อายุงาน มากกว่า 20 ปี, ปริญญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี, 15,00 –25,000 บาท มากกว่า 25,001 บาท, หัวหน้างาน, ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และ ผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กร 3-4 ปี, ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และ ผลิตภัณฑ์หลักระดับองค์กร มากกว่า 4 ปี, ปัจจัยสนับสนุนจาก โรงพยาบาล	0.26	0.07	0.02	0.40	1.34	0.20 <sup>b</sup>

ตารางที่ 4.10 แสดงรูปสมการทำนาย

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.24	0.23		13.95	0.00
เพศหญิง	0.06	0.09	0.04	0.63	0.53
อายุงาน 11-20 ปี	-0.01	0.09	-0.01	-0.11	0.91
อายุงาน มากกว่า 20 ปี	0.12	0.09	0.15	1.38	0.17
ปริญญาตรี	-0.02	0.13	-0.02	-0.20	0.84
สูงกว่าปริญญาตรี	-0.04	0.10	-0.05	-0.44	0.66
15,001 – 25,000 บาท	0.08	0.11	0.10	0.76	0.45
มากกว่า 25,001 บาท	0.06	0.10	0.06	0.59	0.55
หัวหน้างาน	-0.08	0.10	-0.07	-0.80	0.42
ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์ และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร 3-4 ปี	-0.07	0.10	-0.09	-0.73	0.47
ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์ และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร มากกว่า 4 ปี	-0.12	0.09	-0.15	-1.32	0.19
ปัจจัยสนับสนุน จากโรงพยาบาล	0.14	0.05	0.20	2.94	0.00

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก(OKRs) มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

#### 1) ปัจจัยที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

(1) ปัจจัยด้านบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร มีความร่วมมือปฏิบัติตามภารกิจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีผู้แสดงความคิดเห็นคิดเป็นร้อยละ 41.63 พบว่า การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 35.10 ความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 69.80 ความร่วมมือดังกล่าวเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และได้พัฒนาตนเองอีกด้วย ทั้งนี้ แรงจูงใจ ความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้บริหาร/หัวหน้างาน จะมีผลต่อบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์หลักนั้นๆ มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์หลักได้เช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 75.10

(2) ปัจจัยด้านการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อนำมาทำเป็นวัตถุประสงค์หลักชัดเจน มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำผลลัพธ์หลักที่เป็นไปได้ นำมาใช้ จะทำให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละคนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คิดเป็นร้อยละ 60.50 การเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หลักกับภาระงานที่สอดคล้องกัน จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนได้ จะทำให้ได้ผลลัพธ์หลักที่ตรงวัตถุประสงค์หลัก คิดเป็นร้อยละ 39.60

(3) ปัจจัยด้านความรู้ และการสื่อสารในการทำความเข้าใจ ในการนำวัตถุประสงค์หลักมาปรับใช้ เช่น การพัฒนาตนเองจากงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และมีคุณภาพตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 74.69 โดยมีแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ และสามารถนำมาพัฒนางาน ช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 24.08 ก่อให้เกิดความท้าทายในการปฏิบัติงาน เพราะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักตามเป้าหมาย ก่อเกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใช้บริการในหลายหน่วยงานขององค์กรนั้นๆ คิดเป็นร้อยละ 14.69

(4) ความตั้งใจและเอาใจใส่ของบุคลากรในองค์กรต่อวัตถุประสงค์หลักที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง จะมีผลต่อผลลัพธ์หลักที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 51.42

(5) ปัจจัยด้านการส่งเสริม การติดตามผลงานและประเมินผล การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นปัญหา อุปสรรคและมีการพัฒนา ปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 18.37



## 2) อุปสรรคที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ไม่บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

(1) ขาดการสื่อสาร เรื่องวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในเชิงนโยบายของผู้บริหารสู่บุคลากรไม่ทั่วถึงภายในหน่วยงานขององค์กรทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ความไม่เข้าใจว่าทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเพื่ออะไร จะได้รับผลประโยชน์อะไร ทั้งที่มีภาระงานในแต่ละวันมากอยู่แล้ว ทำให้ไม่เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการนำเครื่องมือ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ พัฒนางาน คิดเป็นร้อยละ 50.61

(2) การขาดการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการในการเลือกตัวชี้วัดที่วัดได้ในเรื่องที่ทำให้มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.59 จึงทำให้ไม่สนใจพัฒนาศึกษา ค้นคว้า ไม่เข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้อธิบายงานส่งต่อผู้อื่นได้ไม่ชัดเจน และไม่ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 32.65 ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 42.04

(3) การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักและทิศทางของนโยบายของผู้บริหาร แต่ละหน่วยงานอาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ควรนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่แท้จริงนำเสนอให้ผู้บริหารทราบและพิจารณาตรวจสอบก่อนการปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 29.80

(4) ทักษะคนที่มิต่อวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรแต่ละหน่วยงาน อาจมีความแตกต่างกัน และทีมงานที่ไม่สามัคคีกัน เกิดความขัดแย้งภายในหน่วยงานนั้น ๆ เอง คิดเป็นร้อยละ 18.36

(5) ผู้ปฏิบัติไม่สามารถวิเคราะห์สาเหตุหลักของปัญหา จึงส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลัก บุคลากรที่ปฏิบัติ ไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หลัก คิดเป็นร้อยละ 40

(6) ขาดความร่วมมือของบุคลากรในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 35.92 บุคลากรบางท่านอาจไม่ชอบทำงานร่วมกันเป็นทีม คิดเป็นร้อยละ 33.47 ขาดการเอาใจใส่ของเจ้าหน้าที่ และหัวหน้างานบางท่านคิดเป็นร้อยละ 22.86 ทำให้ขาดกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงาน บางครั้งเจองานที่ยากจนรู้สึกท้อแท้ ถ้าหัวหน้างานและผู้ร่วมงานคอยให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ก็จะรู้สึกดีและมีพลังในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี คิดเป็นร้อยละ 24.90 บางครั้งก็จะขาดความมั่นใจในการทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเพราะคิดว่าอาจไม่ก่อเกิดประโยชน์ ทำให้ขาดวิสัยทัศน์ และไม่ได้ลงมือปฏิบัติ คิดเป็นร้อยละ 5.71

(7) ระยะเวลาในการดำเนินงานอาจไม่เพียงพอ และควบคุมไม่ได้ คิดเป็นร้อยละ 36.53 ทำให้การส่งรายงานตัวชี้วัดที่ล่าช้า ทำให้คุณภาพรวมไม่ทันในแต่ละหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 33.46 อีกทั้งภาระงานปกติมีมากอยู่แล้ว และมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นอีก ทำให้ผลลัพธ์หลักไม่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์หลักเท่าที่ควร คิดเป็นร้อยละ 34.08

(8) ทรัพยากรด้านข้อมูล ขาดแคลนเทคโนโลยี เครื่องมือในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 44.49 องค์กรหรือหน่วยงานควรให้การสนับสนุนด้านข้อมูลและเทคโนโลยีมากกว่านี้ คิดเป็นร้อยละ 27.76 ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่มีขีดจำกัด ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น ค้างส่งผู้ป่วย เข้ารับบริการในสถานสงเคราะห์ แต่สถานสงเคราะห์ไม่พร้อมรับผู้ป่วย ทำให้จำหน่ายผู้ป่วยไม่ได้ ผู้ป่วยไม่ได้รับบริการที่ตรงกับความจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 1

(9) ควรมีหน่วยงานที่คอยให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ในการปฏิบัติงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์หลักจะทำให้ได้ผลลัพธ์หลักที่ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 17.55

(10) ควรนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาร่วมกันวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ร่วมกันนำผลลัพธ์หลักที่ได้มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้รายงานผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 34.28 ให้จัดการประชุมระดมสมองเพื่อปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 52.65

(11) ควรติดตามผลและประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์หลักอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่ทำให้เข้าใจง่าย หรือสะดวกรวดเร็วในหลายรูปแบบ คิดเป็นร้อยละ 68.16

### 3) ข้อเสนอแนะในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

(1) ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร ควรทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับทิศทาง และบอกถึงแนวทางการขับเคลื่อน แนวทางการตัดสินใจ และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและลดความเหลื่อมล้ำในการตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 9.39 ให้ความสำคัญกับการวางแผน แนวทางปฏิบัติอย่างมีระบบ มีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 31.84 บุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ ควรเสนอวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักต่อผู้บริหารก่อน ให้ได้รับการพิจารณาก่อนการตัดสินใจดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 15.51 และในการเลือกวัตถุประสงค์หลัก จากประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละปีที่ตรงกับงานที่ทำจะช่วยพัฒนาให้ยุทธศาสตร์นั้นประสบความสำเร็จมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.35 การตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักชัดเจน ประเมินผลได้ และมีการถ่ายทอดสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 46.94 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารมาสู่ระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 5 ทั้งนี้ควรจัดให้มีการประชุมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดการสื่อสารในเรื่องที่ปฏิบัติร่วมกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 55.10 จัดให้มีการอบรม ประชาสัมพันธ์ให้เน้นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเพื่อให้ผลลัพธ์หลักมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 47.76

(2) ความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร มีความร่วมมือปฏิบัติตามภารกิจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 60.82 ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 53.46 การร่วมมือกันของคนในหน่วยงาน ทุกคนต้องมีเป้าหมายร่วมกันมากกว่า การวัดศักยภาพส่วนบุคคล คิดเป็นร้อยละ 20.81

(3) การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญที่สุด คิดเป็นร้อยละ 68.58 รูปแบบการทำงานเป็นทีม กรรมการคร่อมสายงานอาจไม่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การทำวิจัย ซึ่งบางครั้งต้องใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลค่อนข้างสูง และหากทีมไม่เข้มแข็ง ก็อาจส่งผลทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังคิดเป็นร้อยละ 1

(4) การตั้งวัตถุประสงค์หลักชัดเจน สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์หลักที่เป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง จะทำให้ประสบความสำเร็จและพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละคนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คิดเป็นร้อยละ 56.12 วัตถุประสงค์หลักกับภาระงานควรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยนได้ จะทำให้ได้ผลลัพธ์หลักที่ตรง วัตถุประสงค์หลัก สามารถนำผลลัพธ์หลักจากการพัฒนาตนเองมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง คิดเป็นร้อยละ 46.53 การมีตัวอย่างหรือการอธิบายว่าควรนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้อย่างไร จะทำให้สามารถมองเห็นภาพและเข้าใจในการนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง คิดเป็นร้อยละ 2.04 เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้รายงานผู้บังคับบัญชา ให้จัดการประชุมระดมสมอง เพื่อปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 31.49

(5) การให้ความรู้ และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการนำวัตถุประสงค์หลักมาปรับเพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และนำความรู้ความสามารถมาใช้ ทำให้เข้าถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักได้ง่าย จะทำให้ผลลัพธ์หลักที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักโดยง่าย คิดเป็นร้อยละ 56.33

(6) การสร้างแรงจูงใจ ด้านการส่งเสริม พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็นร้อยละ 29.39 สำหรับแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ การให้เงินรางวัลตอบแทน คิดเป็นร้อยละ 1.63

(7) ควรแบ่งภาระงานให้ชัดเจน จะช่วยทำให้ผลลัพธ์หลักไม่บรรลุเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์หลักเท่าที่ควร คิดเป็นร้อยละ 29.80

(8) ควรกำหนดกรอบเวลา ระยะเวลาในการปฏิบัติให้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 47.35 เพราะบุคลากรมีภาระงานที่ต้องปฏิบัติมากอยู่แล้ว อาจจะทำให้ได้ผลลัพธ์หลักไม่บรรลุเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์หลัก คิดเป็นร้อยละ 46.12

(9) ควรนำเอาเทคโนโลยีและเครื่องมือเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 38.37 และต้องให้ความรู้เรื่องเครื่องมือและเทคโนโลยีไปพร้อมกัน คิดเป็นร้อยละ 35.51

(10) ควรส่งเสริม ติดตามผลงานและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การนำวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์หลักมาใช้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นปัญหา อุปสรรคและมีการพัฒนา ปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น อย่างสม่ำเสมอ ควรติดตามผลการทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักและทำการประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ คิดเป็นร้อยละ 43.26 โดยการเพิ่มช่องทางการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้าง การสื่อสารแลกเปลี่ยน พูดคุย สร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องถึงปัญหาและอุปสรรค ของกระบวนการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ร้อยละ 45.71 ควรจัดให้มีโครงการต่อไปเพื่อ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในอนาคตสืบไป คิดเป็นร้อยละ 47.35

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาระดับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์ และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**

ความรู้อยู่ในระดับสูง ( $M=9.52$ ;  $SD=0.64$ ) ทักษะอยู่ในระดับดี ( $M=3.95$ ;  $SD=0.40$ ) และการปฏิบัติอยู่ในระดับที่บุคลากรสามารถปฏิบัติได้ ( $M=3.71$ ;  $SD=0.40$ )

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**

1) ผลการวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(ก) ผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า เพศ ( $r=-0.08$ ;  $p=0.24$ ) อายุงาน ( $r=-0.04$ ;  $p=0.47$ ) ระดับการศึกษา ( $r=0.06$ ;  $p=0.29$ ) รายได้ ( $r=0.00$ ;  $p=0.93$ ) ตำแหน่งงาน ( $r=0.00$ ;  $p=0.95$ ) และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน ( $r=-0.01$ ;  $p=0.84$ ) ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลใดมีความสัมพันธ์กับกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(ข) ผลการศึกษาคือความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของเพศ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลส่งผลต่อความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติด้วยสถิติวิเคราะห์ Regression พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลัก

ระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติสำหรับอายุงานมากกว่า 20 ปี มีค่าน้อยกว่าอายุงานน้อยกว่า 10 ปีซึ่งเป็นกลุ่มอ้างอิง เท่ากับ 0.21 เมื่อควบคุมตัวแปรอื่นๆ คงที่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ Constant เท่ากับ 9.02 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนั้นจะเห็นได้ว่าตัวแปรอื่นๆ มีอิทธิพลต่อความรู้ของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 จึงกล่าวได้ว่า หากประชากรที่ศึกษามีค่าเฉลี่ยของตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลเท่ากัน กลุ่มที่อายุงานมากกว่า 20 ปี จะมีค่าเฉลี่ยความรู้ของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติต่ำกว่ากลุ่มอายุงานน้อยกว่า 10 ปี 0.21 คะแนน

## 2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(ก) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า เพศ ( $r=0.03$ ;  $p=0.70$ ) ระดับการศึกษา ( $r=-0.15$ ;  $p=0.03$ ) ตำแหน่งงาน ( $r=-0.13$ ;  $p=0.05$ ) และประสบการณ์การนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน ( $r=-0.02$ ;  $p=0.72$ ) มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่อย่างไรก็ตามผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า อายุงาน ( $r=-0.15$ ,  $p=0.03$ ) มีความสัมพันธ์ระดับน้อยในทิศทางลบกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ระดับ 0.05 และ รายได้ ( $r=0.17$ ;  $p=0.01$ ) มีความสัมพันธ์ระดับน้อยในทิศทางบวกกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติที่ระดับ 0.05

(ข) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตุดิบประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r=0.17$ ;  $p=0.69$ )

### 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(1) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า เพศ ( $r=-0.01$ ;  $p=0.84$ ) อายุงาน ( $r=0.00$ ;  $p=0.98$ ) ระดับการศึกษา ( $r=0.02$ ;  $p=0.70$ ) รายได้ ( $r=0.03$ ;  $p=0.63$ ) ตำแหน่งงาน ( $r=-0.03$ ;  $p=0.66$ ) และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน ( $r=0.02$ ;  $p=0.64$ ) มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ไม่มีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลใดมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

(2) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางานและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล ส่งผลต่อการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ด้วยสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณโดยใช้รูปแบบ Enter พบว่า เพศหญิง, อายุงาน 11-20 ปี อายุงานมากกว่า 20 ปี, ปริณญาตรี, สูงกว่าปริญญาตรี รายได้ 15,00 –25,000 บาท รายได้ มากกว่า 25,001 บาท หัวหน้างาน ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กร 3-4 ปี ประสบการณ์ใช้ วัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมากกว่า 4 ปี ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล สามารถอธิบายการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ได้ร้อยละ 7 ( $R^2=0.07$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0. 26 อย่างไม่มีนัยสำคัญ 0.05 โดยแสดงค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (B) และตัวแปรที่ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) คือ ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล ( $B=0.14$ ) ( $Beta=0.20$ ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และ Constant เท่ากับ 3.24 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และตัวแปรอื่น ๆ มีอิทธิพลต่อ ความรู้ที่ประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ อย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กล่าวได้ว่า มีเพียงปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัสดุประสงค์และ

ผลลัพธ์หลักระดับองค์กรในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก(OKRs) มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

#### 1) ปัจจัยที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 5 อันดับแรกประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้บริหาร/หัวหน้างานจะมีผลต่อบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์หลักนั้นๆ มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์หลักได้เช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 75.10 (2) ปัจจัยด้านความรู้ และการสื่อสารในการทำความเข้าใจในการนำวัตถุประสงค์หลักมาใช้ เช่น การพัฒนาตนเองจากงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และมีคุณภาพตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 74.69 (และ (3) ปัจจัยด้านความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 69.80 (4) ปัจจัยด้านการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อนำมาทำเป็นวัตถุประสงค์หลักชัดเจน มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำผลลัพธ์ที่เป็นไปได้นำมาใช้ จะทำให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละคนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คิดเป็นร้อยละ 60.50 (5) ปัจจัยด้านความตั้งใจและเอาใจใส่ของบุคลากรในองค์กรต่อวัตถุประสงค์หลักที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง จะมีผลต่อผลลัพธ์หลักที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 51.42

#### 2) อุปสรรคที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ไม่บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า อุปสรรคที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ไม่บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 5 อันดับแรกประกอบด้วย (1) ควรติดตามผลและประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์หลักอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่ทำให้เข้าใจง่าย หรือสะดวกรวดเร็วในหลายรูปแบบคิดเป็นร้อยละ 68.16 (2) ควรนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาร่วมกันวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ร่วมกัน นำผลลัพธ์ที่ได้มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้รายงานผู้บังคับบัญชา และควรให้มีการจัดการประชุมระดมสมอง เพื่อปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 52.65 (3) ขาดการสื่อสาร เรื่อง OKRs ในเชิงนโยบายของผู้บริหารสู่บุคลากรไม่ทั่วถึงภายในหน่วยงานขององค์กรนั้นๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ความไม่เข้าใจว่าทำ OKRs เพื่ออะไร จะได้รับผลประโยชน์อะไร ทั้งที่มีภาระงานในแต่ละวันมากอยู่แล้ว ทำให้ไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการนำเครื่องมือ OKRs มาใช้พัฒนางาน คิดเป็นร้อยละ 50.61 (4) การขาดการทำ



ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการในการเลือกตัวชี้วัดที่วัดได้ในเรื่องที่ทำให้มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.59 และ (5) ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 42.04

### 3) ข้อเสนอแนะในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ

การวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อเสนอแนะในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 5 อันดับแรกประกอบด้วย ((1) การทำงานเป็นทีม รูปแบบการทำงานเป็นทีม กรรมการคร่อมสายงานอาจไม่เหมาะสมกับ OKRs ที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การทำวิจัย ซึ่งบางครั้งต้องใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลค่อนข้างสูง และหากทีมไม่เข้มแข็งอาจส่งผลทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังคิดเป็นร้อยละ 68.58 (2) ความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร ควรมีความร่วมมือปฏิบัติตามภารกิจอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 60.82 (3) การให้ความรู้ และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการนำวัตถุประสงค์หลักมาปรับเพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และนำความรู้ความสามารถมาใช้ ทำให้เข้าถึง OKRs ได้ง่าย จะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยง่ายคิดเป็นร้อยละ 56.33 (4) การตั้งวัตถุประสงค์หลักชัดเจน สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์หลักที่เป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง คิดเป็นร้อยละ 56.12 (5) ควรจัดให้มีการประชุมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดการสื่อสารในเรื่องที่ปฏิบัติร่วมกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 55.10

### อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ อภิปรายตามวัตถุประสงค์การวิจัย ได้ดังนี้

#### 1) ผลการศึกษาระดับความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความรู้ในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=9.52$ ;  $SD=0.64$ ) ทักษะในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.95$ ;  $SD=0.40$ ) การปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.71$ ;  $SD=0.40$ )

จากผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความรู้เรื่อง OKRs ดี มีทักษะที่ดีในการใช้ OKRs และสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง



ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดด้านประชากรศาสตร์ กล่าวคือ บุคคลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างจะมีการตัดสินใจและลักษณะการแสดงออกที่แตกต่างกัน อายุเป็นลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ทำให้บุคคลมีความคิด วุฒิภาวะ การตัดสินใจ และลักษณะการปฏิบัติที่แสดงออกแตกต่างกัน (DeFleur & Ball-Rokeach, 1998)

อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เนื่องจาก OKRs เป็นเครื่องมือใหม่ในการตั้งเป้าหมายและกำหนดตัววัดผล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การเพิ่มความท้าทายในการกำหนดเป้าหมาย (Andrew Grove, 1995 อ้างในจอห์น ดัวร์, 2562) ตามที่โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่องค์กรแรกในประเทศไทยนำ OKRs มาใช้ในการบริหารงาน ทำให้บุคลากรกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ต้องปรับตัวอย่างมากให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคคลเหล่านี้มักมีความคิดอนุรักษ์นิยมและเคร่งครัดในหลักปฏิบัติเดิม ในขณะที่กลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี จะมองโลกในแง่ดี เปิดใจรับการเรียนรู้และชอบความท้าทายมากกว่า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Kanket (2019) เรื่อง Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach ที่แสดงให้เห็นว่า OKRs เป็นแนวคิดใหม่ในประเทศไทย และบุคลากรในองค์กรไทยมีความคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานภายใต้แนวคิดของ KPI มากกว่า OKRs รวมทั้งผลการศึกษาของมยุรี เพ็ชรคงและคณะ (2564) เรื่อง ประสิทธิภาพของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ พบว่า OKRs เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคลากรระดับหัวหน้าซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่มที่มีอายุงานมาก บุคลากรดังกล่าวมีความเคยชินกับการใช้ KPI มากกว่า ทำให้ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าจะได้รับการอบรมแต่พบว่าความรู้และความเข้าใจยังไม่เพียงพอในการทำ OKRs

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Bitew, Sharew & Belsti (2021) เรื่อง Factors associated with knowledge, attitude, and practice of COVID-19 among health care professional's working in South Wollo Zone Hospitals พบว่า อายุและอายุงานของบุคลากรด้านสุขภาพในโรงพยาบาลเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับระดับความรู้เกี่ยวกับ COVID-19 กล่าวคือ บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีระดับความรู้ต่ำกว่าบุคลากรที่มีอายุงาน 6 ถึง 10 ปี และบุคลากรที่มีอายุงาน 6 ถึง 10 ปี มีระดับความรู้ต่ำกว่าบุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 6 ปี นอกจากนี้บุคลากรที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีระดับความรู้ต่ำกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี

2.2) อายุงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.15, p = 0.03$ ) สำหรับรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติของ

บุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล  
 ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ( $r=0.17$ ;  $p=0.01$ )

จากผลการศึกษาที่พบว่าอายุงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติของบุคลากร  
 มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Zhang and colleges (2020) ที่ทำการศึกษา เรื่อง Knowledge,  
 attitude, and practice regarding COVID-19 among healthcare workers in Henan, China  
 วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความรู้ แนวปฏิบัติ และทัศนคติของบุคลากรทางการแพทย์  
 เกี่ยวกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยทำการสำรวจภาคตัดขวางกับบุคลากรทางการแพทย์  
 จำนวน 1,357 คนในโรงพยาบาล 10 แห่งในเมืองเหอหนาน ประเทศจีน ผลการศึกษา ผู้ตอบ  
 แบบสอบถามส่วนใหญ่ (36.0%) มีประสบการณ์การทำงานมากกว่าเก้าปี พบว่า บุคลากรทาง  
 การแพทย์ที่มีประสบการณ์ห้าถึงเก้าปีมีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การ  
 ทำงานมากกว่าเก้าปี รู้สึกเหนื่อยในภาระงานน้อยกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า  
 เก้าปี (Zhang et al., 2020)

นอกจากนี้จากผลการศึกษาดังกล่าวยังสามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากโรงพยาบาล  
 ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นองค์กรภาครัฐ ดังนั้นอายุงานมีแนวโน้มที่จะมีความความสัมพันธ์  
 ทางบวกกับอายุของบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรแต่ละ Generation มีทัศนคติที่แตกต่างกันในการ  
 ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น บุคลากร Generation Y (เกิดช่วงพ.ศ. 2523 - 2540) มีความกระตือรือร้น  
 ทำงานเป็นทีมได้ดี และชอบใช้ความคิดสร้างสรรค์ สำหรับบุคลากร Generation Z (เกิดช่วงพ.ศ.  
 2540 ขึ้นไป) มีความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีที่ทันสมัย มองโลกในแง่ดี และสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว  
 (Kempf Taylor, 2023) สืบเนื่องจาก OKRs เป็นเครื่องมือบริหารองค์กรแบบใหม่ หัวใจสำคัญของ  
 การนำ OKRs มาใช้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ไม่กลัวอุปสรรค มีความคิดกล้าฝัน กล้าทำในสิ่งที่  
 ยิ่งใหญ่กว่าปกติธรรมดาที่ทำอยู่ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้ในการพัฒนา ดังนั้น  
 บุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่าจึงมีทัศนคติที่ดีในการนำ OKRs มาใช้มากกว่าบุคลากรที่มีอายุงาน  
 มากกว่า

สำหรับผลการศึกษาที่พบว่า รายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติของบุคลากร  
 นั้น ผลการศึกษานี้สามารถอธิบายได้ตามแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's  
 Two-Factor Theory) (1959) ที่กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย  
 ปัจจัยจูงใจ หรือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือ  
 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ทั้งนี้รายได้ต่อเนื่องเป็นหนึ่งในปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย  
 รายได้ต่อเนื่องเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยให้ไม่เกิดทัศนคติไม่ดีหรือความรู้สึกไม่พึงพอใจในการ  
 ปฏิบัติงาน (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017)

2.3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลกับการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ พบว่า มีเพียงปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติของบุคลากรในการใช้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาล พบว่า ปัจจัยสนับสนุนจากโรงพยาบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $M=3.73$ ;  $SD=0.56$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $M=3.92$ ;  $SD=0.64$ ) รองลงมาคือ ด้านการเอาใจใส่ ( $M=3.79$ ;  $SD=0.66$ ) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน ( $M=3.74$ ;  $SD=0.68$ ) และด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าน้อยที่สุด ( $M=3.48$ ;  $SD=0.73$ )

จากผลการศึกษาสามารถอธิบายได้ว่าเป็นผลจากการที่โรงพยาบาลมีการสนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาใช้ โดยมีการดำเนินการที่สำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ด้านการปฏิบัติ

- การพัฒนารูปแบบและวิธีการนำเสนอรายงานและ OKRs ที่เหมาะสม
- กำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่ายทำให้แต่ละคนมี OKRs เป็นของตนเอง
- การกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการโดยใช้การบริหารแบบพุ่งเป้า จากทีมบริหารกระจายไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ
- การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่สามารถนำไปใช้ได้ทั่วองค์กรจากการตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องบรรลุผลสำเร็จในแต่ละระดับที่สัมพันธ์กันทั้งองค์กร
- การติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่องและสรุปความสำเร็จ
- การกำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ OKRs ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

2) ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

- การสำรวจความต้องการการอบรมมาจัดการอบรมทั้งในระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ พร้อมทั้งมีการวัดความรู้ความเข้าใจหลังจากได้รับการอบรม ซึ่งผลการวัดความรู้ความเข้าใจเป็นที่น่าพึงพอใจ นอกจากนี้มีการจัดเวทีการนำเสนอผลงานเด่นในโรงพยาบาลรวมทั้งการส่งผลงานเด่นเข้าร่วมประกวดในงาน TQM best practices ซึ่งเป็นเวทีการนำเสนอผลงานเด่นในระดับประเทศ

3) ด้านการเอาใจใส่

- ผู้บริหาร/หัวหน้างาน มีการสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอ ตลอดจนมีการแก้ไขปัญหา และปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- การประชุม/สื่อสารข้ามสายงานตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลโดยมีมุมมอง ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาของทั้งระบบ ไม่ใช่ของคนใดคนหนึ่งหรือกิจกรรมใดกิจกรรม หนึ่ง เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายคุณภาพของโรงพยาบาล
- การจัดเวทีประชุมเครือข่ายของกระบวนการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้อง การออกแบบสำรวจว่าหน่วยงานหรือบุคลากรใดในโรงพยาบาลต้องการความช่วยเหลือในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงานจากนั้นนำผลการสำรวจดังกล่าวมา ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคนั้น
- การอำนวยความสะดวกในการรายงานผลความสำเร็จในระดับองค์กร หน่วยงาน และ บุคลากรโดยการพัฒนากระบวนการรายงานผล OKRs
- การจัดกิจกรรม OKRs สัณจร เยี่ยมหน่วยงานเพื่อช่วยเหลือ/สนับสนุนบุคลากรในการแก้ไข ปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### 4) ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน

- การประชุมและการสื่อสารสองทางของผู้บริหารและบุคลากรเพื่อสร้างความสำคัญและการ ยอมรับว่าบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการนำ OKRs มาใช้ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับ ทิศทางยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล
- การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่อง ให้รางวัลผลงานเด่นในเวทีการประชุมมหกรรม คุณภาพโรงพยาบาล การประกวดผลงานเด่นในระดับมหาวิทยาลัยรวมทั้งการประกวด ผลงานเด่นที่จัดโดยองค์กรภายนอกในระดับประเทศ

นอกจากนี้ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ทำการศึกษาในประเทศไทย ตัวอย่างเช่น สุกานดา สีลาพัฒน์ และประจักษ์ บัวผัน (2566) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนาแบบ ภาคตัดขวาง เรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จและการสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน สุขภาพอาหารของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรการสนับสนุนจากองค์กรด้านการบริหาร ด้านจัดการงบประมาณและด้าน บุคลากรมีผลและสามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานสุขภาพอาหารของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น ได้ร้อยละ 86.7 ( $R^2 = 0.867$ ,  $p\text{-value} < 0.001$ ) สำหรับผลการศึกษาของภาณุ ปันทุกำพล และกฤษดา เขียววัฒนสุข (2562) พบว่าการรับรู้ถึงการ สนับสนุนจากองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

สำหรับผลงานวิจัยต่างประเทศนั้น พบ ผลงานวิจัยของ Ikon and Nwoye (2019) ซึ่งได้

ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง Perceived organizational support and employee performance in selected commercial banks in South East Nigeria การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การออกแบบการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ ประชากรในการศึกษาคือ 1,552 คน ขนาดตัวอย่าง 308 คน ผลการศึกษาสรุปว่าการรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ที่ได้รับการคัดเลือกในไนจีเรียตะวันออกเฉียงใต้ (Ikoni & Nwoye, 2019)

นอกจากนี้ พบผลงานวิจัยของ Agbasi Obianuju Emmanuel, Onyekwelu Njideka Phina, & Nwosu Chike (2023) ที่ทำการศึกษารื่อง The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction การศึกษาวิจัยนี้ได้้นำการออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจมาใช้กับธนาคาร 10 แห่งในไนจีเรียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีประชากร 789 คน และมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง 257 คน ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญทางสถิติกับการปฏิบัติงาน ( $r = .974$ ,  $p\text{-value} < 0.05$ ) (Emmanuel, Phina & Chike, 2023).

สรุปได้ว่า การสนับสนุนการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาใช้ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่ดี บุคลากรเข้าใจถึงแนวคิดและวิธีการใช้ OKRs ซึ่งเป็นการทำงานแบบมุ่งเป้า (Focus) และจัดลำดับความสำคัญ (Priority) โดยให้ความสำคัญกับเรื่องที่มีน้ำหนักเพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนา การระดมสมองภายในองค์กร การเชื่อมโยงหน่วยงานทุกระดับรวมทั้งบุคลากรเพื่อสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับ OKRs หลักขององค์กร ทำให้บุคลากรทั้งองค์กรทำงานร่วมกัน ทุกฝ่ายมีการตั้ง OKRs ของตนเอง รวมทั้งมีการตั้ง OKRs ถึงระดับบุคลากรทุกคน ซึ่งเป็นลักษณะการจัดลำดับจากบนลงล่าง (Top-down Management) และเกิดการตอบสนองในระดับจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) ขึ้นมา เกิดการทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ Eisenberger and Stinglhamber (1986) กล่าวว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรทำให้บุคลากรรับรู้ว่าการให้ความสำคัญและการยอมรับในการทุ่มเทการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความห่วงใย ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงาน และช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

### 3. ความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

3.1 ปัจจัยที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 5 อันดับแรกประกอบด้วย

(1) ปัจจัยด้านปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย แรงจูงใจ ความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้บริหาร/หัวหน้างานจะมีผลต่อบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์หลักนั้นๆ มาใช้ให้เกิดผลลัพธ์หลักคิดเป็นร้อยละ 75.10

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยซึ่งอธิบายว่า การสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการนำ OKRs มาใช้ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยในต่างประเทศ พบว่า Woyu Shi (2019). ได้ทำการศึกษา เรื่อง Practical Teaching Management in Colleges and Universities and the intervention of OKR Management Method, Management ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การกำหนดความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้บริหาร และการตรวจสอบความสอดคล้องของ OKRs กับยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (Shi, 2019)

นอกจากนี้ในประเทศไทย พบว่า นพดล ร่มโพธิ์ (2024) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร 26 แห่งในประเทศไทย พบว่า การนำ OKRs มาใช้ให้ประสบความสำเร็จเกิดจากการเพิ่มแรงจูงใจภายในให้กับบุคลากร ทำให้พวกเขารู้สึกมีอิสระในการทำงาน ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานของตนกับความสำเร็จขององค์กร (Rompho, 2024)

(2) ปัจจัยด้านความรู้ และการสื่อสารในการทำความเข้าใจ ในการนำวัตถุประสงค์หลักมาปรับใช้ เช่น การพัฒนาตนเองจากงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และมีคุณภาพตรงตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ คิดเป็นร้อยละ 74.69

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยซึ่งพบว่า การให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่ตรงกันอย่างทั่วถึง ทำให้เกิดความสำเร็จในการนำ OKRs มาใช้ ตัวอย่างเช่น งานวิจัยในประเทศไทยของ Charoenlarpkul and Tantasanee (2019) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง A proposed employee development program from objectives and key results: a case study of SG Group of Companies จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จของการนำ OKRs มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ได้แก่ การสื่อสารความรู้และทำความเข้าใจจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Communication) (Charoenlarpkul & Tantasanee, 2019)

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ พบงานวิจัยของ Hao Zhou และ Yu-Ling HE (2018) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง "Comparative Study of OKR and KPI" ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร DES tech Transactions on Economics, Business and Management ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การนำ OKRs มาใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น การดำเนินการที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม การจัดระดมสมองเพื่อกำหนด OKRs ร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจ การ



แลกเปลี่ยนข้อมูล บทเรียน และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีพลังจากความร่วมมือของบุคลากร (Zhou & He, 2018)

(3) ปัจจัยด้านความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลักที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 69.80

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในการนำ OKRs มาใช้เกิดจากความร่วมมือและร่วมใจกันของบุคลากรในองค์กร ตัวอย่างเช่น งานวิจัยในต่างประเทศพบว่า Yuan Zhixia (2020) ได้ทำการศึกษา เรื่อง Construction of Teaching Quality Assurance System Based on OKR Teachers in Higher Vocational Colleges in the New Era – A Case Study of Changzhou Institute of Information Technology ผลการศึกษาระบุว่า แนวทางในการนำ OKRs มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพร่วมกันระหว่างทีมข้ามสายงานเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันของ OKRs การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจในการร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลลัพธ์หลัก (Zhixia, 2020)

สำหรับงานวิจัยของ Pureheart Ogheneogaga Irikefe (2021) เรื่อง Effect of objectives and key results (OKR) on organisational performance in the hospitality industry ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการนำ OKRs มาใช้ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในอุตสาหกรรมบริการ โดยเฉพาะโรงแรมในกรุงอาบูจา ประเทศไนจีเรีย การวิจัยใช้แบบสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานของโรงแรมจำนวน 207 คนในกรุงอาบูจา ผลการศึกษาระบุว่า ความสำเร็จในการนำ OKRs มาใช้เกิดจากความร่วมมือกันของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร (Irikefe, 2021) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Yuan Zhixia (2020) ที่ทำการศึกษาเรื่อง Construction of Teaching Quality Assurance System Based on OKR Teachers in Higher Vocational Colleges in the New Era – A Case Study of Changzhou Institute of Information Technology ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือของบุคลากรข้ามสายงานมีบทบาทสำคัญในการทำให้ OKRs มีความสอดคล้องและบรรลุผลลัพธ์หลัก (Zhixia, 2020)

นอกจากนี้ Zulaikha Al-Saadi and college (2023) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับอาสาสมัครจำนวน 11 คนแสดงให้เห็นว่า การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง โปร่งใส และช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างทุก

ฝ่ายในองค์กรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในโอมาน (Al-Saadi et al., 2023)

(4) ปัจจัยด้านการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อนำมาทำเป็นวัตถุประสงค์หลักชัดเจน มีแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถนำผลลัพธ์ที่เป็นไปได้นำมาใช้ จะทำให้ประสบความสำเร็จ และพัฒนางานให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละคนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คิดเป็นร้อยละ 60.50

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่สนับสนุนว่า ความสำเร็จของการนำ OKRs มาใช้เกิดจากการมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและมีการทำงานเป็นทีม ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Charoenlarpkul & Tantasanee (2019) ซึ่งทำการศึกษารื่อง A proposed employee development program from objectives and key results: a case study of SG Group of Companies อธิบายได้ว่า ปัจจัยความสำเร็จของการนำ OKRs มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ได้แก่ ความชัดเจนของทิศทางขององค์กร (Organization Direction) และการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่สอดคล้อง

สำหรับ Bianca Trinkenreich and college. (2019) ได้ทำการศึกษารื่อง Combining GQM+ Strategies and OKR-Preliminary Results from a Participative Case Study in Industry. London: Springer กรณีศึกษาแบบมีส่วนร่วมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำ OKRs และความคิดริเริ่มมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยนำ GQM+Strategies มาสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า เทคนิคการทำ OKRs ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนรวมทั้งการตรวจสอบความเชื่อมโยงของ OKRs ให้มีความสอดคล้องกับในทุกระดับ (Bianca et al., 2019)

นอกจากนี้ Viktoria Stray and college (2022) ได้ทำการศึกษารื่อง How Agile Teams Make Objectives and Key Results (OKRs) Work งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า OKRs ถูกนำมาใช้อย่างไรในบริบทที่มีความคล่องตัวในวงกว้าง วิธีการเก็บข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสาร และการสำรวจความคิดเห็น งานวิจัยแสดงให้เห็นถึงประเด็นสำคัญที่ทำให้การนำ OKRs มาใช้ประสบความสำเร็จ ดังนี้ การสนับสนุนบุคลากรในการกำหนด OKRs ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งนี้เป็นการส่งเสริมให้การทำงานของทีมงานสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Stray et al., 2022)

(5) ปัจจัยด้านความตั้งใจและเอาใจใส่ของบุคลากรในองค์กรต่อวัตถุประสงค์หลักที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง จะมีผลต่อผลลัพธ์หลักที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คิดเป็นร้อยละ 51.42

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Charoenlarpkul & Tantasanee (2019) ซึ่งทำการศึกษารื่อง A proposed employee development program from objectives and

key results: a case study of SG Group of Companies จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยความสำเร็จของการนำ OKRs มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพของงาน ได้แก่ ความมุ่งมั่น ตั้งใจ เอาใจใส่ในการทำงานเป็นทีม (Total Team-Based Performance) (Charoenlarpkul & Tantasanee, 2019)

3.2 อุปสรรคที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ไม่บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 3 อันดับแรก ได้แก่

(1) ควรติดตามผลและประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์หลักอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มช่องทางการสื่อสารที่ทำให้เข้าใจง่าย หรือสะดวกรวดเร็วในหลายรูปแบบคิดเป็นร้อยละ 68.16

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cheng Manman (2020) เรื่อง Research on OKR Model of Performance Management under Big Data [J], Cooperative Economy & Science ผลการศึกษาพบว่า การกำกับติดตามผลการดำเนินงานไม่ต่อเนื่องเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร (Manman, 2020) นอกจากนี้การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในทีมเป็นสิ่งสำคัญ (Horwath, 2020)

(2) ควรนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาร่วมกันวางแผน ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ร่วมกัน นำผลลัพธ์ที่ได้มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้รายงานผู้บังคับบัญชา และควรให้มีการจัดการประชุมระดมสมอง เพื่อปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย คิดเป็นร้อยละ 52.65

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mruthyanjaya Rao Mangipudi, KDV Prasad & Rajesh W. Vaidya (2021) ทำการศึกษา เรื่อง Objectives and Key Results for Higher Educational Institutions– A Blended Approach as Part of Post Covid-19 Initiatives for Keeping the Institutions Abreast of the Industry Innovations, Create Future Leaders and Build the Nation ผู้วิจัยนำเสนอว่า OKRs เป็นกลยุทธ์ในการประเมินที่มีประสิทธิภาพของสถาบันการศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ผลการศึกษาได้อธิบายว่า การนำ OKRs มาใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ควรมีการจัดการประชุมระดมสมองทุกสัปดาห์เพื่อติดตามความคืบหน้า ซึ่งจะช่วยให้ทีมมั่นใจได้ว่าปัญหาจริงที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ (Mangipudi, Prasad & Vaidya, 2021)

(3) ขาดการสื่อสาร เรื่อง OKRs ในเชิงนโยบายของผู้บริหารสู่บุคลากรไม่ทั่วถึงภายในหน่วยงานขององค์กรนั้นๆ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ความไม่เข้าใจว่าทำ OKRs เพื่ออะไร จะได้รับผลประโยชน์อะไร ทั้งที่มีภาระงานในแต่ละวันมากอยู่แล้ว ทำให้ไม่เห็นความสำคัญ และประโยชน์ของการนำเครื่องมือ OKRs มาใช้พัฒนางาน คิดเป็นร้อยละ 50.61

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen and Yuhuan (2020) ซึ่งได้ทำการศึกษา เรื่อง Research and Practice of Performance Management in Vocational Colleges Based on the Integration of KPI and OKR ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการนำ OKRs

มาใช้ ได้แก่ บุคลากรไม่ได้รับการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ และไม่มีผู้ให้คำปรึกษา (Chen & Yuhuan, 2020) นอกจากนี้ การศึกษาเรื่อง The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI ซึ่งทำการศึกษาโดย Zulaikha Al-Saadi and college (2023) ผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับอาสาสมัครจำนวน 11 คน พบว่า การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง โปร่งใส และช่วยเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างทุกฝ่ายในองค์กรในการนำ OKRs มาใช้ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในโอมาน (Al-Saadi et al, 2023)

(4) การขาดการทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการในการเลือกตัวชี้วัดที่วัดได้ในเรื่องที่ทำให้มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 49.59

ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการทบทวนวรรณกรรมซึ่งพบว่าแนวทางส่งเสริมให้การนำ OKRs มาใช้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การสื่อสารระบบสองทางของผู้บริหารและบุคลากร โดยการจัดประชุมแบบตัวต่อตัวในการให้คำปรึกษากับบุคลากรในการกำหนด OKRs รวมทั้งการสร้างผลลัพธ์หลักให้มีความสอดคล้องและให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Yuan, 2020) อย่างไรก็ตาม ยังพบอุปสรรคที่สำคัญในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรต่างๆ ได้แก่ การขาดความเข้าใจ และไม่มีที่ปรึกษาในการกำหนดผลลัพธ์หลักให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Chen, Yuhuan, 2020; นกตล ร่มโพธิ์, 2565)

นอกจากนี้ผลการศึกษาดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Viktoria Stray and colleges (2023) ทำการศึกษาเรื่อง Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile การศึกษาเฉพาะกรณีนี้ทำเพื่อศึกษาว่าการใช้ OKRs และ Slack ส่งผลต่อการประสานงานอย่างไรในการดำเนินโครงการระบบซอฟต์แวร์ขนาดใหญ่ ผลการศึกษ้อธิบายได้ว่า การกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญเป็นเรื่องที่ท้าทายเป็นพิเศษ เนื่องจากพบว่าขาดการให้คำแนะนำที่ชัดเจนแก่บุคลากรเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพให้เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญที่วัดได้ (Stray et al., 2023)

(5) ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 42.04

ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการทบทวนวรรณกรรมซึ่งพบว่า OKRs เป็นแนวคิดใหม่ในการบริหารองค์กรสู่ความสำเร็จที่ช่วยสร้างความท้าทายแก่บุคลากรในการทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ (กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์, 2562) อย่างไรก็ตาม พบว่ามีอุปสรรคที่สำคัญในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร ได้แก่ บุคลากรตั้งวัตถุประสงค์ในงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว เนื่องจากไม่กล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ส่งผลให้การตั้ง OKRs ในเชิงนวัตกรรมสร้างสรรค์มีจำนวนน้อย (นกตล ร่มโพธิ์, 2565)

3.3 ข้อเสนอแนะในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ 5 อันดับแรก ได้แก่

(1) การทำงานเป็นทีม รูปแบบการทำงานเป็นทีม กรรมการคร่อมสายงานอาจไม่เหมาะสมกับ OKRs ที่มีความเฉพาะเจาะจง เช่น การทำวิจัย ซึ่งบางครั้งต้องใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลค่อนข้างสูง และหากทีมไม่เข้มแข็งอาจส่งผลทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังคิดเป็นร้อยละ 68.58

ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของสมชาย เทพแสง และกันต์ฐมณีนญา นฤโฆษ กิตติศิริ (2566) เรื่อง OKRs: แนวคิดใหม่สำหรับผู้นำในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรซึ่งได้สรุปไว้ว่าการนำ OKRs ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จเกิดจากการทำงานเป็นทีมที่ดีและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคลในทีมงาน

(2) ความร่วมมือของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร มีความร่วมมือปฏิบัติตามภารกิจอย่างจริงจังและต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 60.82

ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Horwath Mike (2020) ที่ทำการศึกษารื่อง Preparing Leadership for Implementing OKRs Successfully ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จในนำ OKRs มาใช้ในองค์กรเกิดจากการสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมบุคลากรในทีมงานให้มีความเข้มแข็ง กล้ายอมรับความล้มเหลว รวมทั้งการนำบทเรียนมาปรับปรุงและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการดำเนินการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Horwath, 2020)

(3) การให้ความรู้ และการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการนำวัตถุประสงค์หลักมาปรับเพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และนำความรู้ความสามารถมาใช้ ทำให้เข้าถึง OKRs ได้ง่าย จะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยง่ายคิดเป็นร้อยละ 56.33

ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Horwath Mike (2020) ที่ทำการศึกษารื่อง Preparing Leadership for Implementing OKRs Successfully ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กุญแจสู่ความสำเร็จในการนำ OKRs มาใช้ ควรเริ่มต้นจากการให้ความรู้ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับแนวคิด และวัตถุประสงค์ของการนำOKRs มาใช้ในองค์กร (Horwath, 2020)

(4) การตั้งวัตถุประสงค์หลักชัดเจน สามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์หลักที่เป็นรูปธรรม และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง คิดเป็นร้อยละ 56.12

ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของสมชาย เทพแสง และกันต์ฐมณีนญา นฤโฆษ กิตติศิริ (2566) เรื่อง OKRs: แนวคิดใหม่สำหรับผู้นำในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรซึ่งได้อธิบาย

ให้เห็นถึงความสำคัญในการสร้างวัตถุประสงค์หลักในงานของตนเองให้ชัดเจน จากนั้นกำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และสามารถวัดได้จริง ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้เกิดผลสำเร็จในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร (สมชาย เทพแสง และกันต์ธมณีนญา นฤโฆษกิตติกริตติ, 2566)

(5) ควรจัดให้มีการประชุมเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เกิดการสื่อสารในเรื่องที่ปฏิบัติร่วมกันได้ชัดเจนยิ่งขึ้น คิดเป็นร้อยละ 55.10

ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Yuan Zhixia, (2020) เรื่อง Construction of Teaching Quality Assurance System Based on OKR Teachers in Higher Vocational Colleges in the New Era – A Case Study of Changzhou Institute of Information Technology ซึ่งได้กล่าวไว้ว่าแนวทางในการนำ OKRs มาใช้ให้ประสบความสำเร็จในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องให้มีการจัดประชุมแบบสองทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสื่อสาร สนับสนุน ให้คำปรึกษาบุคลากรให้เกิดความเข้าใจตรงกัน รวมทั้งเกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างทีมข้ามสายงาน (Zhixia, 2020)

## ข้อเสนอแนะ

### 1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) โรงพยาบาลสามารถนำข้อมูลผลการวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการ OKRs เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลของบุคลากร

(2) โรงพยาบาลสามารถพัฒนากระบวนการ OKRs จากผลการวิจัยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

(3) โรงพยาบาลสามารถนำผลการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

(4) การนำผลการศึกษาวินิจฉัยนี้มาพัฒนาต่อยอดในการนำ OKRs ให้เกิดประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการบริการสุขภาพที่ตอบสนองความต้องการของสังคมและชุมชน ได้แก่ การบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ทัวถึง ลดความเหลื่อมล้ำ เป็นที่ไว้วางใจของประชาชนและสังคม นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ประชาชนในสังคมมีสุขภาพที่ดีทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม

(5) การขยายผลและเผยแพร่ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางการพิจารณา กำหนดนโยบายในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยายและศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ โดยเน้นศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำ OKRs มาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ จึงควรพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างอื่นที่จะทำการศึกษาเพิ่มเติม นอกจากนี้ ควรทำการศึกษาผลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรต่อความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรก่อนและหลังการนำ OKRs มาใช้ โดยเปรียบเทียบระดับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรก่อนและหลังการนำ OKRs มาใช้ในหน่วยงานอื่นในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งยังไม่เคยมีการนำ OKRs มาใช้

2.2 เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นที่หัวหน้างานและบุคลากรของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ควรออกแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ ปัญหา/อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะในการนำ OKRs มาใช้ ควรทำการศึกษากับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ และผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นอาจารย์แพทย์ เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุมและชัดเจนเกี่ยวกับการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการใช้งาน OKRs ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นในอนาคต

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กิตติพัทธ์ จิรวีสวงศ์. (2562). *OKRS @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs*. กรุงเทพฯ: เกรท มีเดีย เอเจนซี.
- เกศินี ประทุมสุวรรณ. (2562). Application of “objectives and key results (OKRs)” of health promotion project. *วารสารรามคำแหงฉบับมนุษยศาสตร์*, 38(2), 111-128.
- จอห์น ดัวร์. (2562). *ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศิษณุพงศ์ ทองพวง, ไพศาล จันทรังษี, ปภากร สุวรรณธาดา, เสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์, และภราตี พิริยะพงษ์รัตน์. (2565). รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารผลงาน การบริหารงาน คุณภาพและองค์การแห่งความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยคริสเตียน. *วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน*, 28(1), 128-140.
- ณัฐวรา ปุณยวิทิตโรจน์, & จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2022). อิทธิพลการรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การ และการรู้สมรรถนะของตนเองที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ จังหวัดชลบุรี. *วารสารวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์*, 15(1), 45-58.
- ธิดากานต์ วงศ์นวลสุรักษ์, (2562). งานให้คำปรึกษา OKRs กับ บริษัท โซเอทิส (ประเทศไทย) จำกัด (บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นภดล ร่มโพธิ์. (2565). *ใช้ OKRs อย่างไรให้สำเร็จ* นนทบุรี: เอ็นพี อินเทลลิเจนซ์.
- นรา ระวาดชัย, ทิวากรณ์ ราชูธร, พัชรี ศรีฤๅดา, ดรุณี อินทร์ธิแสง, วลัยลักษณ์ ราชวงศ์, และศุภานิช ศรีวิไล (2565). ความรู้ ทักษะคติ พฤติกรรมการจัดการสิ่งปฏิภูลของคณงานจัดการสิ่งปฏิภูลใน จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย*, 17(60), 82-90.
- นัฐกานต์ บกสกุล, เรชา ชูสุวรรณ, นพดล นิมสุวรรณ, และชวลิต เกิดทิพย์. (2565). รูปแบบการ บริหารด้วยแนวคิด Objective and Key Results: OKRs เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการ อ่านออกเขียนได้ของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1, 2 โรงเรียนอนุบาลบ้านสมถวิล อำเภอตากใบ จังหวัดนราธิวาส. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 9(2), 142-155.
- นิธิภัทร แสงดาวฉาย, (2562). งานให้คำปรึกษา OKRs กับ บริษัท แมทเท็น จำกัด (บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2563). Organizational Management by Applying the Objective and Key Results Concept. *Humanities and Social Sciences*, 37(2), 367-382.



- นวพร นาคะนธิ. (2020). ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการบริโภคเนื้อจากพืชของประชากรใน เขต กรุงเทพมหานคร = KNOWLEDGE ATTITUDE AND PLANT BASED MEAT CONSUMPTION BEHAVIOR OF BANGKOKIANS.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551).ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์(พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์
- พลหัส ต่ออุดม. (2563). การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จด้วย OKRs. บทความเผยแพร่ในงานประชุม THAILAND QUALITY CONFERENCE & The 21st Symposium on TQM-Best Practices in Thailand
- พิชากัด เข็มมาศ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และทัศนคติต่อพฤติกรรมการจัดการน้ำเสียของบุคลากรโรงพยาบาล ชลบุรี. *วารสารสุขภาพและสิ่งแวดล้อมศึกษา*, 7(4), 136-144.
- ภาณุ ปั่นทุกาพล, และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2019). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 6(1), 138-151.
- มยุรี เพ็ชรคง, นงนุช บุญยัง, และประภาพร ชูกำเหนิด. (2564). ประสบการณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการบริหารงานตามแนวคิด OKRs. *Songklanagarind Journal of Nursing*, 41(4), 27-37.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554. กทม.: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- ศิวาพัชญ์ บำรุงเศรษฐพงษ์, สวพร บุญญผลานันท์, และ เกรียงไกร สัจจะหยุดภัย. (2562). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามแนว OBJECTIVES & KEY RESULTS (OKRs). *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 8 (3).
- ศุภชัย ฐิติอาชากุล.(2555). Energetic Organization. บทความเผยแพร่ในงานประชุมมหกรรมคุณภาพโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ครั้งที่ 5.
- สมชาย เทพแสง, กันต์ฐมณีนญา นฤโฆษกิตติศิริติ. (2023). OKRs: แนวคิดใหม่สำหรับผู้ดำเนินการพัฒนา คุณภาพขององค์กร. *วารสารสหวิทยาการวิจัย และนวัตกรรมการศึกษา (Journal of Interdisciplinary Research and Educational Innovation)*, 2(1), 1-14.
- สำนักยุทธศาสตร์และแผนงาน โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. (2565). รายงานประจำปี โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประจำปี 2565. พิมพ์ครั้งที่ 1. ตุลาคม 2565. กรุงเทพฯ.

- โสมศิริ เดชารัตน์, และพิริยะลักษณ์ เพชรห้วยลึก. (2565). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะคติ และพฤติกรรมการจัดการมูลฝอยติดเชื้อของบุคลากรในสถานศึกษา. *วารสารศูนย์อนามัยที่ 9: วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม*, 16(1), 127-139.
- อารีรัตน์ บุญรัตน์. (2561). ปัจจัยส่วนบุคคลและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานของพนักงานบริการเที่ยวบินและผู้โดยสารภาคพื้นบริษัทแพนไทย แอร์(กรุงเทพ) จำกัด (Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).

### ภาษาอังกฤษ

- Airasian, P. W. (1971). *Mastery learning: Theory and practice*. Holt McDougal.
- Alghamdi, A., Al-Gahtani, A., & Al-Othman, A. (2023). The effects of perceived organizational support and organizational justice on organizational commitment and turnover intention. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1-15.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Al-Saadi, Z., Al-Maawali, W., Ali, H. I. H., & Al Rushaidi, I. (2023). The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI. *SAGE Open*, 13(2), 21582440231179632.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2023). *Transformational leadership: Inspirational perspectives* (4th ed.). Routledge.
- Best, J.W. (1981). *Research in Education* (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc., 182.
- Bitew, G., Sharew, M., & Belsti, Y. (2021). Factors associated with knowledge, attitude, and practice of COVID-19 among health care professional's working in South Wollo Zone Hospitals, Northeast Ethiopia. *SAGE Open Medicine*, 9, 20503121211025147.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2023). *The heart of a leader: Insights on the art of influence*. Berrett-Koehler Publishers.

- Charoenlarpkul, C., & Tantasanee, S. (2019). A proposed employee development program from objectives and key results: a case study of SG Group of Companies. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 6(2), 133.
- Chen, Yuhuan. (2020) Research and Practice of Performance Management in Vocational Colleges Based on the Integration of KPI and OKR [J], *Science and Education Guide - Electronic Edition* 3 (7),61-63.
- Decharin, P. (2018, July 17). OKR or KPI? Retrieved from Bangkokbiznews: <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645090>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs: The simple idea that drives 10x growth*. Penguin UK.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2023). *Perceived organizational support: A multilevel perspective*. Psychology Press.
- Emmanuela, A., Phina, O., & Chike, N. (2023). Perceived organizational support as a panacea for good employee performance: A banking context. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(4), 209-217.
- Gast, D. L., & Ledford, J. R. (2018). Research approaches in applied settings. *Single case research methodology*, 1-26.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Horwath, M. (2020). Preparing Leadership for Implementing OKRs Successfully. Retrieved from <https://leadership OKRs methodology.com>
- Ikon, M. A., & Nwoye, C. O. (2019). Perceived organizational support and employee performance in selected commercial banks in South East Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 7(5), 85-108.

- Irikefe, P. O. (2021). Effect of Objectives and Key Results (OKR) on Organizational Performance in the Hospitality Industry. *Effect of Objectives and Key Results (OKR) on Organizational Performance in the Hospitality Industry*, 91(1), 11-11.
- Kanket, W. (2019). Experimental research on employee performance review using knowledge management oriented OKRs approach in comparison to KPI approach.
- Kempf Taylor, M. (2023). Microgenerations: Bridging the generation gap in workplace values. Electronic Theses and Dissertations, University of Louisville
- Klanwaree, N., & Choemprayong, S. (2019). Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 56(1), 441-444.
- Kotter, J. P. (2023). *In pursuit of higher performance: How great leaders elevate business results*. Harvard Business Review Press.
- Launiala, A. (2009). How much can a KAP survey tell us about people's knowledge, attitudes and practices? Some observations from medical anthropology research on malaria in pregnancy in Malawi. *Anthropology Matters*, 11(1).
- Lee, M., Kang, B. A., & You, M. (2021). Knowledge, attitudes, and practices (KAP) toward COVID-19: a cross-sectional study in South Korea. *BMC public health*, 21, 1-10
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. R. (1985). Industrial and organizational psychology. (No Title).
- Mangipudi, M. R., Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2021). Objectives and Key Results for Higher Educational Institutions—A Blended Approach as Part of Post Covid-19 Initiatives for Keeping the Institutions Abreast of the Industry Innovations, Create Future Leaders and Build the Nation. *Pacific Business Review International*, 13(9), 46-56.
- Mahitthafongkul, G. (2021). Investigating the relationship between the implementation of OKR and employees' attitude and development (Master of Business Administration dissertation, Thammasat University).

- Manman, C. (2020). Research on OKR Model of Performance Management under Big Data [J]. *Cooperative Economy & Science*, 5(22), 140-141.
- Palo, J. (2020). Setting goals for autonomous motivation using Objectives and Key Results.
- Poolpatarachewin, T. (2018, October 4). OKRs: New Tool, Strong Current in an Era where People Dislike KPI. Retrieved from Coach Gaius: <https://www.doyourwill.co.th/blog/okr-vs-kp>
- Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The Impacts of Perceived Organizational Support and Work Environment on Employee Performance: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Profit: Jurnal Adminsitasi Bisnis*, 17(2), 267-281.
- Rompho, N. (2024). Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?. *Benchmarking: An International Journal*, 31(3), 669-682.
- Salas-Zapata, W. A., Ríos-Osorio, L. A., & Cardona-Arias, J. A. (2018). Knowledge, attitudes and practices of sustainability: Systematic review 1990–2016. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 20(1), 46-63.
- Shi, W. (2019). Practical Teaching Management in Colleges and Universities and the intervention of OKR Management Method, *Management*, 11 (25), 111-112.
- Skovholt, T. M. (2023). *The resilient supervisor: How to manage stress and build a thriving team*. American Psychological Association.
- Steers, R.M. (1977). *Organization Effectiveness*. California: Goodyear Publishers Inc.
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfesnes, R., & Brede Moe, N. (2022, May). How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering* (pp. 104-109).
- Stray, V., Moe, N. B., Vedal, H., & Berntzen, M. (2021). Using objectives and key results (OKRs) and slack: a case study of coordination in large-scale distributed agile.
- Suwannawong, S., Thepthai, W., & Sangkaew, S. (2023). Knowledge, attitudes, and practices of health care workers regarding infection prevention and control in Thailand. *Journal of Nursing and Healthcare*, 9(6), 1-7.

- Trinkenreich, B., Santos, G., Barcellos, M. P., & Conte, T. (2019). Combining gqm+ strategies and okr-preliminary results from a participative case study in industry. In *Product-Focused Software Process Improvement: 20th International Conference, PROFES 2019, Barcelona, Spain, November 27–29, 2019, Proceedings 20* (pp. 103-111). Springer International Publishing.
- Ulrich, D. (2023). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Review Press.
- Vogel, T., & Wanke, M. (2016). *Attitudes and attitude change*. Psychology Press.
- World Health Organization. (2023). Knowledge, attitudes and practices (KAP) surveys: A tool for assessing health knowledge, attitudes and practices in populations. World Health Organization.
- Zhang, M., Zhou, M., Tang, F., Wang, Y., Nie, H., Zhang, L., & You, G. (2020). Knowledge, attitude, and practice regarding COVID-19 among healthcare workers in Henan, China. *Journal of Hospital Infection*, 105(2), 183-187.
- Zhao, J., Wu, X., Chen, Y., Li, T., Han, Y., Liu, T., & Liu, Y. (2023). What makes a hospital excellent? A qualitative study on the organization and management of five leading public hospitals in China. *Risk Management and Healthcare Policy*, 1915-1927.
- Zhixia, Y. (2020). Construction of Teaching Quality Assurance System Based on OKR Teachers in Higher Vocational Colleges in the New Era—A Case Study of Changzhou Institute of Information Technology [J]. *Office Automation*, 25(19), 29-31.
- Zhou, H., & He, Y. L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. In *2018 International Conference on E-Commerce and Contemporary Economic Development (Eced 2018), DEStech Transactions on Economics Business and Management*

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย

1. รศ.นพ.พฤษ หัส ต่ออุดม ผู้อำนวยการโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ อาจารย์สาขาสูติ-นรีเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. รศ.นพ.อภิชาติ คณิตทรัพย์ รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ อาจารย์สาขาอายุรศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. รศ.ดร.พวงผกา คงวัฒนานนท์ อาจารย์สาขาเวชปฏิบัติชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
4. อ.ดร.อรอุมา แก้วเกิด อาจารย์วิชาการศึกษาพยาบาลอนามัยชุมชน คณะพยาบาลศาสตร์ วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครพนม มหาวิทยาลัยนครพนม
5. ดร.ทนพญ.ณัชชา ไพรัตน์ นักเทคนิคการแพทย์ชำนาญการ งานเทคนิคการแพทย์ โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ



ภาคผนวก ข  
หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน



### Memorandum

**Depart** The Human Research Ethics Committee of Thammasat University (Science) **Tel.** 02-564-4440 ext. 7358

**No.** ๐๖ 67.04.2/(ECS)959

**Date** September 25, 2023

**Subject:** Notification of approval.

**Dear** Dr.Ormanee Patarathipakorn

As you submitted the research protocol on "Factors Associated with Knowledge, Attitudes and Practices of Personnel to Use Objective and Key Results: OKRs in Thammasat University Hospital", project code 66OT063 to The Human Research Ethics Committee of Thammasat University (Science), (HREC-TUSc) for consideration

The HREC-TUSc examined and approved to affirm the human research ethics for your research project. We are therefore attaching the Certificate of Approval of your research projects. When the time period of 1 year counted from the approval date, the principle investigator will have to submit a progress report to the office of HREC-TUSc, Room No. 110, Piyachart Building, 1<sup>st</sup> Floor, Thammasat University Rangsit Campus.

We would like to inform you about this and ask you to proceed in accordance with these regulations. Thank you very much.

Handwritten signature of Jinda Wangboonskul in black ink.

(Assoc. Prof. Jinda Wangboonskul, Ph.D.)

Chairman of the Human Research Ethics Committee of Thammasat University (Science).

ScF 03\_01 (Eng)



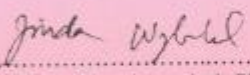
The Human Research Ethics Committee of Thammasat University (Science), (HREC-TUSc) Room No 110, Piyachart Building, 1<sup>st</sup> Floor, Thammasat University Rangsit Campus, Prathumthani 12121 Thailand, Tel: 0-2564-4440 ext.7358 E-mail: ecsctu3@tu.ac.th

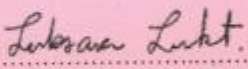
COA No. 082/2566

### Certificate of Approval

**Project No.** : 66OT063  
**Title of Project** : Factors Associated with Knowledge, Attitudes and Practices of Personnel to Use Objective and Key Results: OKRs in Thammasat University Hospital  
**Principle Investigator** : Dr.Ormanee Patarathipakorn  
**Place of Proposed Study/Institution**: Chulabhorn International College of Medicine, Thammasat University

The Human Research Ethics Committee of Thammasat University (Science), Thailand, has approved the above study project in accordance with the compliance to the Declaration of Helsinki, the Belmont report, CIOMS guidelines and the International practice (ICH-GCP).

Signature:   
 (Assoc. Prof. Jinda Wangboonskul, Ph.D.)  
 Chairman of the Human Research Ethics  
 Committee of Thammasat University (Science).

Signature:   
 (Assoc. Prof. Laksana Laokiat, Ph.D.)  
 Secretary of the Human Research Ethics  
 Committee of Thammasat University (Science).

**Date of Approval:** September 15, 2023  
**Progressing Report Due:** August 15, 2024

**Approval Expire date:** September 14, 2024

The approval documents including

- 1) Research proposal Version 2/ 04.08/2023
- 2) Principal Investigator's Curriculum Vitae Version 2/ 04.08/2023
- 3) Patient/Participant Information Sheet Version 3/ 07.09.2023
- 4) Informed Consent Form Version 2/ 04.08/2023
- 5) Personnel questionnaire on implementing objectives and key results (Objective and Key Results: OKRs) applied to Thammasat University Hospital Version 2/ 04.08/2023

ภาคผนวก ค

เครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

**คำชี้แจง:** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินข้อมูลทั่วไปและสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 10 ข้อ
- 2) แบบสอบถามความรู้ของบุคลากรเรื่องการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นแบบเลือกตอบ 3 ตัวเลือก ได้แก่ ถูก ผิด ไม่ทราบ จำนวน 10 ข้อ
- 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นแบบเลือกตอบแบ่งเป็น 5 ระดับอย่างละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ข้อ
- 4) คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย ปัจจัยความสำเร็จ จำนวน 1 ข้ออุปสรรค จำนวน 1 ข้อ และข้อเสนอแนะ จำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น จำนวน 3 ข้อ

ID   

แบบสอบถามบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล  
ธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (Personal data)

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบและเติมข้อความที่เว้นไว้ตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ

#### สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง  3. ไม่ประสงค์ระบุ gender

2. อายุงาน  น้อยกว่า 5 ปี  5-10 ปี  11-15 ปี work experience   
 16-20 ปี  มากกว่า 20 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

grad

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. รายได้  ไม่เกิน 10,000 บาท  10,001 – 15,000 บาท income

15,001 – 20,000 บาท  20,001 – 25,000 บาท

25,001 บาทขึ้นไป

5. ตำแหน่งของงาน

position

ผู้บริหาร/ผู้อำนวยการฝ่าย/หัวหน้าสาขา

หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย  บุคลากร

6. ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก มาใช้ในการพัฒนางาน OKRs experience

1 ปี  2 ปี  3 ปี  4 ปี  มากกว่า 4 ปี

7. ผู้บริหาร/หัวหน้างานให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก มาใช้ในการปฏิบัติงาน

POS ด้านการปฏิบัติงาน

น้อยที่สุด  น้อย  ปานกลาง  มาก  มากที่สุด

8. ท่านได้รับโอกาสในการอบรม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะ รวมทั้งการนำเสนอผลงานเด่นจากการนำ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการปฏิบัติงาน

POS ด้านความรู้และโอกาสก้าวหน้า

น้อยที่สุด  น้อย  ปานกลาง  มาก  มากที่สุด

9. ผู้บริหาร/หัวหน้างานให้ความสนใจ ห่วงใย และช่วยเหลือท่านในการแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก มาใช้ในการปฏิบัติงาน

POS ด้านการเอาใจใส่

น้อยที่สุด  น้อย  ปานกลาง  มาก  มากที่สุด

10. ท่านได้รับการให้ความสำคัญ การยกย่อง รวมทั้งการยอมรับให้ท่านมีส่วนร่วมในการนำ วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการปฏิบัติงาน

POS ด้านการเห็นคุณค่าในการปฏิบัติงาน

น้อยที่สุด  น้อย  ปานกลาง  มาก  มากที่สุด

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความรู้เรื่องการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ใน  
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้มีข้อความทั้งหมด 10 ข้อ  
2. คำถามต่อไปนี้เป็นการถามเกี่ยวกับความรู้เรื่องการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์  
มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

3. คำถามเป็นข้อความให้เลือกตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ โดยมีคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อ  
เดียว ตอบถูกได้คะแนน 1 คะแนน ตอบผิดได้คะแนน 0 คะแนน ตอบไม่ทราบได้คะแนน 0 คะแนน

**โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว**

4. ความหมายของความคิดเห็น

ถูก หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นข้อความที่ถูก  
ผิด หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นข้อความที่ผิด  
ไม่ทราบ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่าเป็นข้อความที่ท่านไม่ทราบ

ข้อความ	ถูก	ผิด	ไม่ทราบ
1. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก คือ เครื่องมือในการ ตั้งเป้าหมายและกำหนดตัววัดผล			
2. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักใช้ในการถ่ายทอด ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรไปสู่บุคลากร			
3. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นในเรื่องที่สำคัญร่วมกันทั่วทั้งโรงพยาบาล			
4. ท่านทราบถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนใน การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้			
5. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักทำให้เกิดความร่วมมือ กันระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงระดับ กรรมการคร่อมสายงาน			
6. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมีผลต่อการสร้างความ ผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร			

ข้อความ	ถูก	ผิด	ไม่ทราบ
7. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักทำให้บุคลากรมีความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น			
8. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ทำให้มีการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากผู้บริหารสู่บุคลากร และบุคลากรสู่ผู้บริหาร			
9. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งโรงพยาบาลทั้งจากผู้บริหารสู่บุคลากรและบุคลากรสู่ผู้บริหาร			
10. ท่านไม่สามารถเปลี่ยนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักได้จนกว่าจะครบเวลา 1 ปี			

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับทัศนคติและการปฏิบัติในการนำ  
วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้มีข้อความทั้งหมด 20 ข้อ
2. ข้อคำถามต่อไปนี้เป็นคำถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับทัศนคติและการปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านเพียงคำตอบเดียว

3. ความหมายของระดับความคิดเห็น
  - 1 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  - 2 หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วย
  - 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยปานกลาง
  - 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วย
  - 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
- <b>ทัศนคติ</b>					
1. วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาโรงพยาบาลไปสู่ความสำเร็จ					
2. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ทำให้ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำสิ่งที่เป็นไปได้ให้เป็นไปได้					
3. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ทำให้ท่านรู้สึกมีอิสระในการเสนอความคิดเห็นใหม่ๆในการทำงาน					
4. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพงาน					
5. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ช่วยเพิ่มพลังในการทำงานของท่าน					
6. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ทำให้เกิดบรรยากาศในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					



ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
7. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ช่วยให้ผู้ป่วยและญาติได้รับการบริการเกินกว่าที่คาดหวังไว้					
8. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ช่วยแก้ไขปัญหาสำคัญของโรงพยาบาล					
9. การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ทำให้ท่านภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของโรงพยาบาล					
10. ท่านพึงพอใจในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการทำงาน					
<b>การปฏิบัติ</b>					
11. ท่านคัดเลือกเรื่องทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักจากปัญหาสำคัญของโรงพยาบาลที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
12. ท่านมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นกับผู้บริหารในการทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของท่าน					
13. ท่านกำหนดวัตถุประสงค์ของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักจากงานที่ตนเองทำประจำ					
14. ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับหัวหน้าและผู้ร่วมงานในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้					
15. ท่านมีส่วนร่วมดำเนินการให้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของหน่วยงานประสบความสำเร็จ					
16. ท่านบันทึกรายงานผลวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในโปรแกรมของโรงพยาบาลตรงตามเวลาทุกครั้ง					
17. ท่านติดตามผลการทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักตามรอบเวลาที่กำหนดทุกครั้ง					
18. ท่านรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบหากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก					
19. ท่านปรับปรุง/แก้ไขงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อทำให้					

ประเด็นการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักประสบความสำเร็จ					
20. ท่านเคยปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ในรอบเวลาการดำเนินงาน 1 ปี					

**ตอนที่ 4** คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้มีข้อความทั้งหมด 3 ข้อ
2. ข้อคำถามต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย ปัจจัยความสำเร็จ จำนวน 1 ข้อ อุปสรรคจำนวน 1 ข้อ และข้อเสนอแนะจำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้น จำนวน 3 ข้อ

**โปรดอธิบายข้อความเหล่านี้ตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด**

- 1) ปัจจัยใดที่ทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) อุปสรรคใดทำให้การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ไม่บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ โปรดอธิบาย

.....

.....

.....

- .....
- .....
- 3) ท่านมีข้อเสนอแนะในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ให้บรรลุเป้าหมาย  
ความสำเร็จอย่างไร โปรดอธิบาย
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

## ภาคผนวก ง

## เอกสารพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

## 1. เอกสารชี้แจงข้อมูลแก่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Information Sheet)

## เอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วมการวิจัย

## (Informed consent form)

**ชื่อโครงการวิจัย** ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้  
วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม  
พระเกียรติ

**ชื่อโครงการวิจัย** *Factors Associated with Knowledge, Attitudes and Practices of  
Personnel to Use Objective and Key Results: OKRs in Thammasat  
University Hospital*

**ผู้วิจัย** นางอรมนณี ภัทรทิพากร

**สถานที่ติดต่อ** (ที่ทำงาน) วิทยาลัยแพทยศาสตร์นานาชาติจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เลขที่  
99 หมู่ 18 ถนนพหลโยธิน อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120

โทรศัพท์ที่ทำงาน 02-5644440 ต่อ 7589

(ที่บ้าน) 74/154 หมู่ที่ 17 ถ.พหลโยธิน ต.คลองหนึ่ง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120

โทรศัพท์ที่บ้าน 02-1599040

โทรศัพท์มือถือ 092-8424419 E-mail: ormanee\_p@hotmail.com

**อาจารย์ที่ปรึกษา**

**สถานที่ติดต่อ**

**แหล่งทุนวิจัย** ทุนสนับสนุนวิจัยจากโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ เนื่องจากท่านเป็นผู้มีคุณสมบัติเข้าเกณฑ์ในการเป็นกลุ่มตัวอย่างในโครงการวิจัย กล่าวคือเป็นบุคลากร สังกัดโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานและบุคลากรระดับปฏิบัติการ โครงการวิจัยนี้เป็นการศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ผลที่ได้จากงานวิจัยนี้จะประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลให้มีความเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของบุคลากร อันจะส่งผลให้บุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก มาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล รวมทั้งผู้บริหารของโรงพยาบาลนำข้อมูลมาสรุปบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จ

โอกาสพัฒนา เรียนรู้และวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทั้งนี้ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้หรือไม่ โปรดใช้เวลาในการอ่านเอกสารฉบับนี้อย่างละเอียดรอบคอบ ซึ่งจะช่วยให้ท่านเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่ท่านจะมีส่วนร่วมในโครงการและท่านสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมหรือข้อมูลที่ไม่ชัดเจนได้ตลอดเวลา ผู้วิจัยขอเน้นว่าการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ วิจัยนี้ขึ้นอยู่กับ **ความสมัครใจ** ของท่าน (ดูกรอบที่ 1) หากท่านไม่สมัครใจเข้าร่วมโครงการจะไม่มีผลใด ๆ ต่อสิทธิที่ท่านพึงจะได้รับ

#### กรอบที่ 1 การเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของท่าน

- ท่านสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ได้
- ท่านสามารถถอนตัว (ถอนความยินยอม) จากโครงการนี้เมื่อใดก็ได้ โดยจะไม่มีผลใด ๆ ต่อสิทธิที่ท่านพึงจะได้รับ

#### กรอบที่ 2 ทางเลือกสำหรับแนวทางการรักษาในกรณีที่ท่านไม่เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ไม่เกี่ยวข้อง

#### ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการพัฒนาองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือเมื่อบุคคลได้รับการสื่อสารทำให้เกิดความรู้ ความรู้ส่งผลให้เกิดทัศนคติ ทัศนคติที่ดีทำให้เกิดการปฏิบัติที่ดี

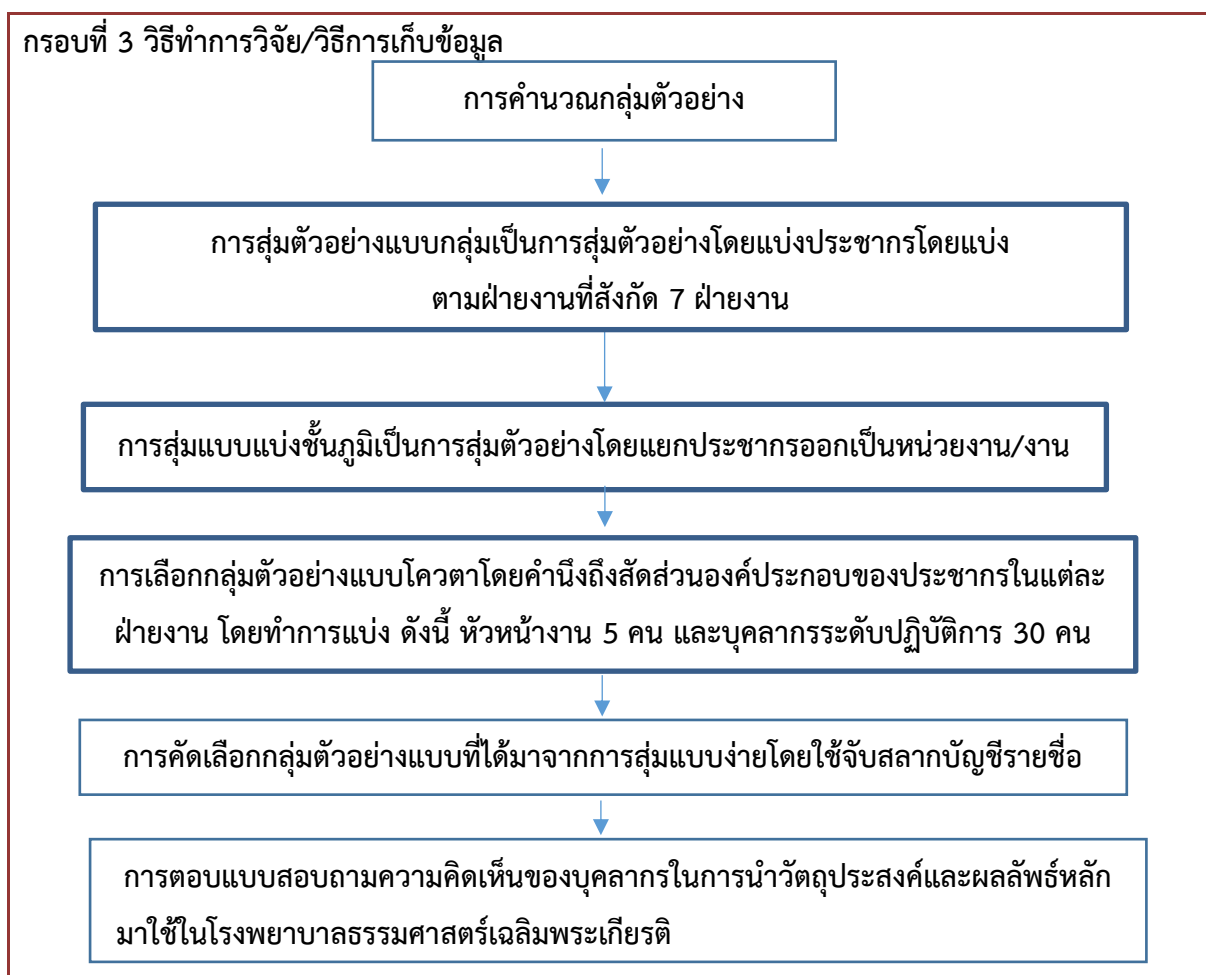
วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (Objective and Key Results: OKRs) ย่อมาจากวัตถุประสงค์ (Objectives) และผลลัพธ์หลัก (Key results) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลักเป็นวิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ข้อดีของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก ได้แก่ การมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ เกิดทำงานเป็นทีม การติดตามได้ง่ายเนื่องจากมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน รวมทั้งการปรับทิศทางขององค์กรให้ไปในทางเดียวกัน วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักทำให้เกิดการทำงานแบบพุ่งเป้าและจัดลำดับความสำคัญด้วยการทุ่มเทกับเรื่องที่สำคัญทำให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนางาน นอกจากนี้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนขององค์กรขึ้นนาระดับโลกไปสู่ความสำเร็จ

การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติมีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการส่งเสริมบุคลากรเกิดความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ท้าทาย การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายทำให้บุคลากรกล้าล้มเหลว เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

งานศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ รวมทั้งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับ

องค์กรมมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ทั้งนี้โครงการวิจัยนี้มีจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยรวมทั้งสิ้น 245 คน

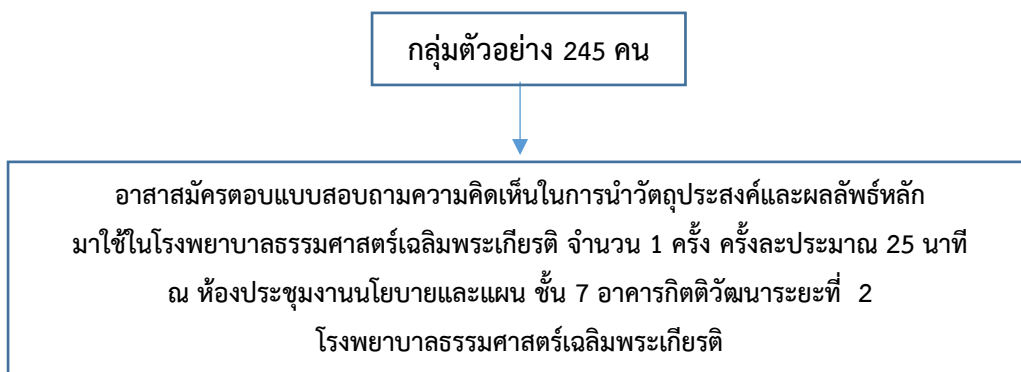
ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนในเชิงบวกในการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการพัฒนากระบวนการบริการสุขภาพของโรงพยาบาลให้เป็นไว้วางใจของประชาชนและสังคม โดยตอบสนองความต้องการในด้านสังคม บริการสุขภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน



การศึกษานี้ใช้ระยะเวลาประมาณ 25 นาทีในการทำแบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 43 ข้อ และนัดอาสาสมัครแต่ละท่านจำนวน 1 ครั้ง ทั้งนี้แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 10 ข้อ 2) แบบสอบถามความรู้เรื่องการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นแบบเลือกตอบ 3 ตัวเลือกได้แก่ ถูก ผิด ไม่ทราบ จำนวน 10 ข้อ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติเป็นแบบเลือกตอบแบ่งเป็น 5 ระดับอย่างละ 10 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 ข้อ และ 4) คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ประกอบด้วย ปัจจัยความสำเร็จจำนวน 1 ข้อ อุปสรรคจำนวน 1 ข้อ และข้อเสนอแนะจำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 ข้อ

หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมโครงการนี้ ผู้วิจัยขอให้ท่านปฏิบัติตามตารางการศึกษา (ดูกรอบที่ 4)

#### กรอบที่ 4 ขั้นตอนการทำวิจัยในผู้เข้าร่วมการวิจัย



วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย ได้แก่

1. เพื่อศึกษาความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ผู้วิจัยได้สรุปผลข้างเคียง/ความเสี่ยง และการป้องกัน/การรักษา จากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ไว้ในกรอบที่ 5

#### กรอบที่ 5 ผลข้างเคียงหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการเข้าร่วมเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัย และแนวทางการป้องกัน/รักษา

ผลข้างเคียง/ความเสี่ยง	การป้องกัน/การรักษา
ในการวิจัยครั้งนี้มีความเสี่ยงน้อยมากในการเข้าร่วมโครงการวิจัยกล่าวคือไม่มีการใช้เครื่องมือใดๆกับอาสาสมัคร	ในระหว่างการทำโครงการวิจัยหากพบว่าอาสาสมัครวิจัยมีความเสี่ยงจากการผิดปกติต่างๆ ผู้วิจัยจะรีบให้การช่วยเหลือ จากนั้นสอบถามความสมัครใจของอาสาสมัครวิจัยในการส่งต่อเพื่อรับการรักษาพยาบาล หากอาสาสมัครมีความสมัครใจ ผู้วิจัยจะดำเนินการส่งต่อเพื่อรับการรักษาพยาบาลทันที โดยผู้วิจัยจะเป็นผู้รับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลและค่าชุดเข็มที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งติดตามจนกว่าอาสาสมัครวิจัยมีความปลอดภัย ทั้งนี้ผู้วิจัยยินดีให้อาสาสมัครวิจัยออกจากโครงการวิจัยโดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ อาสาสมัครวิจัยมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามที่ไม่ต้องการตอบ

<p>ความไม่สบายใจที่อาจเกิดขึ้นจากการตอบคำถาม</p>	<p>การขอใบยินยอมโดยผู้อื่นนั้นจะกระทำโดยผู้ที่ได้รับการอบรมจริยธรรมในคนและมีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลการวิจัย รวมทั้งเป็นผู้ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับอาสาสมัครวิจัย</p> <p>มีการติดตามการดำเนินการที่หน่วยงาน เพื่อให้เกิดกระบวนการให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับผู้ที่อยู่หน้างานและอาสาสมัครวิจัย</p> <p>ผู้วิจัยไม่เปิดเผยความลับของอาสาสมัครวิจัยที่ก่อให้เกิดผลเสียหาย ข้อมูลของอาสาสมัครวิจัยจะถูกเปลี่ยนให้อยู่ในลักษณะที่ไม่สามารถสืบค้นกลับได้ในขั้นตอนวิเคราะห์ข้อมูลและประเมินผล</p> <p>ผู้วิจัยจะให้การดูแลอาสาสมัครวิจัยทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีการติดตามอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาการศึกษาวิจัย หากพบว่าอาสาสมัครวิจัยเกิดภาวะแทรกซ้อนต่างๆทั้งด้านจิตใจและร่างกาย ผู้วิจัยจะทำการช่วยเหลืออาสาสมัครวิจัยทันที</p>
--	--

ผู้วิจัยได้สรุปประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ไว้ใน กรอบที่ 6

กรอบที่ 6 ประโยชน์ที่จะคาดว่าจะได้รับจากการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้	
ประโยชน์ทางตรง	ประโยชน์ทางอ้อม
<p>ในการร่วมวิจัยนี้บุคลากรที่เป็นอาสาสมัครการวิจัยจะได้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ การนำผลการศึกษามาพัฒนาแนวทางการปฏิบัติในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลให้มีความเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาล</p>	<p>ผู้บริหารของโรงพยาบาลนำข้อมูลมาสรุปบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จ โอกาสพัฒนา เรียนรู้และวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงพยาบาล</p> <p>การขับเคลื่อนโรงพยาบาลสู่ความสำเร็จที่สอดคล้องเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาระบบบริการสุขภาพของโรงพยาบาลให้เป็นไว้วางใจของประชาชนและสังคม โดยตอบสนองความต้องการในด้านสังคม บริการสุขภาพ และคุณภาพชีวิตของประชาชน</p>



ผู้วิจัยสรุปแนวทางการปฏิบัติหรือการดูแลต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการวิจัยไว้ใน  
กรอบที่ 7

กรอบที่ 7 สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการวิจัย	
สถานการณ์	แนวทางการปฏิบัติ
หากท่านถอนความยินยอมระหว่างการวิจัย	การเข้าร่วมโครงการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามความสมัครใจของท่าน ท่านมีสิทธิ์ที่จะตอบรับหรือปฏิเสธรวมทั้งสามารถถอนตัวได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องอธิบายเหตุผลและไม่เสียผลประโยชน์ในการดูแลรักษาพยาบาล รวมทั้งไม่มีผลกระทบใดๆต่อการศึกษา ในกรณีที่ท่านถอนความยินยอมระหว่างการวิจัยผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลของท่านที่จัดเก็บไว้ทั้งหมด
เมื่อมีข้อมูลใหม่ที่สำคัญที่อาจมีผลต่อการตัดสินใจของท่าน	ผู้วิจัยจะแจ้งให้ท่านทราบโดยเร็ว โดยท่านสามารถตัดสินใจได้ว่าท่านจะร่วมอยู่ในโครงการวิจัยนี้ต่อหรือไม่
หากมีการถอนอาสาสมัครหรือยุติโครงการ จะมีการดำเนินการอย่างไร	ผู้วิจัยอาจถอนท่านออกจากโครงการวิจัย หากพบว่าสุขภาพของท่านทรุดลง และแพทย์วินิจฉัยประเมินแล้วว่าการเข้าร่วมการทดลองอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพของท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะดูแลอาสาสมัครหลังการถอนอาสาสมัครให้มีความปลอดภัย รวมทั้งผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลของท่านที่จัดเก็บไว้ทั้งหมด

หลังจากจบโครงการ ท่านจะได้รับการศึกษาตามมาตรฐานที่ท่านพึงจะได้รับ ข้อมูลของท่านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจะถูกเก็บเป็นความลับ การนำเสนอผลของการศึกษาในที่ประชุมหรือวารสารวิชาการจะไม่มีการระบุชื่อของท่าน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน ผู้มีอำนาจในการกำกับดูแลการวิจัยจะสามารถเข้าสู่ข้อมูลของท่านได้ เพื่อตรวจสอบข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย

- วิธีการจัดการข้อมูล ได้แก่ ในแบบบันทึกข้อมูลของท่านไม่มีการระบุชื่อ สกุล เบอร์โทรศัพท์ หรือ ระบุข้อบ่งชี้บุคคลในรูปแบบอื่นที่สามารถระบุท่านได้เป็นรายบุคคลโดยกำหนดเป็นรหัส การเก็บรักษาข้อมูลโดยผู้วิจัยและทีมงานเท่านั้นที่จะเข้าถึงได้ สถานที่เก็บข้อมูลมีความมิดชิด การเก็บข้อมูลรูปแบบเอกสารในตู้มีกุญแจล็อกซึ่งถือโดยผู้วิจัยหลักเพียงผู้เดียว การเก็บข้อมูลไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ในคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่าน และการทำให้เป็นรหัสในการส่งข้อมูลทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์
- หลังจากจบโครงการวิจัย รหัสระบุชื่อหรือรหัสที่เชื่อมโยงไปสู่ท่านจะถูกทำลายทิ้ง ดังนั้นข้อมูลของท่านจะไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้อีก

- ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลวิจัยเท่ากับ 1 ปี เพื่อเก็บข้อมูลไว้สำหรับการตรวจสอบข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หากได้รับข้อโต้แย้งใดๆ สามารถมีข้อมูลใช้ในการตรวจสอบได้
- เมื่อสิ้นสุดการวิจัยเป็นเวลา 1 ปี ผู้วิจัยจะทำลายเอกสารและข้อมูลทิ้งตามรูปแบบวิธีการมาตรฐาน กล่าวคือทำลายเอกสารด้วยเครื่องเครื่องทำลายเอกสาร ทำลายข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทิ้งโดยการลบข้อมูลลบข้อมูลในคอมพิวเตอร์ทิ้งแบบถาวรออกจากอีเมลขยะและพื้นที่เก็บข้อมูลบนคลาวด์ที่สร้างขึ้นโดยบริษัทไมโครซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น
- การนำเสนอและเผยแพร่ผลการวิจัยนี้ในวารสารวิชาการหรือการประชุมวิชาการ จะเป็นการนำเสนอในลักษณะภาพรวม ไม่มีข้อมูลใดที่ระบุหรือเชื่อมโยงถึงตัวตน อย่างไรก็ตาม กรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องทำตามของข้อกำหนดของวารสารที่เผยแพร่ผลงานวิจัย ข้อมูลของท่านส่วนหนึ่งอาจถูกนำไปลงในระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่กำหนด แต่ข้อมูลที่น่าไปลงจะไม่สามารถระบุหรือเชื่อมโยงถึงตัวตนได้

ผู้วิจัยได้สรุปเกี่ยวกับค่าเดินทาง ค่าเสียเวลา และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการเข้าร่วมการวิจัยดังกรอบที่ 8

#### กรอบที่ 8 ค่าเดินทาง ค่าเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัย

1. ท่านจะไม่ได้รับเงินค่าตอบแทนจากการเข้าร่วมโครงการวิจัย แต่ท่านจะได้รับค่าเดินทางหรือเงินชดเชยความไม่สะดวกสบายในการมาตามนัดของโครงการวิจัย ครั้งละ 100 บาท รวมทั้งหมด 1 ครั้ง ทั้งนี้จะดำเนินการจ่ายหลังจากที่มาเข้าร่วมโครงการ การตรวจประเมินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัย/ผู้สนับสนุนการวิจัยจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด
2. ท่านไม่มีค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมโครงการ
3. กรณีที่ท่านได้รับอันตรายหรือเจ็บป่วยที่เป็นผลจากการวิจัย ผู้วิจัยจะรับผิดชอบค่ารักษาพยาบาลและค่าชดเชยที่เกิดขึ้น รวมทั้งติดตามจนกว่าผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยมีความปลอดภัย

หากท่านมีข้อสงสัยทั้งก่อนหรือระหว่างเข้าร่วมการวิจัยหรือมีอาการข้างเคียงเกิดขึ้นระหว่างเข้าร่วมการวิจัย ท่านสามารถสอบถามได้ที่บุคคลในกรอบที่ 9

#### กรอบที่ 9 บุคคลที่ท่านสามารถติดต่อเพื่อสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม

- 1.นางอรมณี ภัทรทิพากร  
โทรศัพท์ 092-8424419 อีเมล [ormanee\\_p@hotmail.com](mailto:ormanee_p@hotmail.com)
- 2.นายเอกลักษณ์ มณีเสาวภาคย์  
โทรศัพท์ 085-6625127 อีเมล [dimage.mmm@gmail.com](mailto:dimage.mmm@gmail.com)

หากท่านไม่ได้รับการปฏิบัติตามข้อมูลดังกล่าว สามารถร้องเรียนได้ที่คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ ห้อง 110 ชั้น 1 อาคารปิยชาติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โทรศัพท์ 02-986-9213 ต่อ 7358 อีเมล [ecsctu3@tu.ac.th](mailto:ecsctu3@tu.ac.th)

ท่านจะได้รับสำเนาเอกสารข้อมูลคำอธิบายสำหรับผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัยและเอกสารยินยอมที่มีทั้งลายเซ็นและวันที่

## 2. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย (Consent Form)

### หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยของอาสาสมัครวิจัย

#### Informed Consent Form

ทำที่.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

เลขที่ อาสาสมัครวิจัย.....

ข้าพเจ้า ซึ่งได้ลงนามทำหนังสือนี้ ขอแสดงความยินยอมเข้าร่วมโครงการวิจัย

ชื่อโครงการวิจัย ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ ทักษะ และ การปฏิบัติของบุคลากรในการใช้  
วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก (OKRs) ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

ชื่อผู้วิจัย นางอรมนิ ภัทรทิพากร

ที่อยู่ติดต่อ วิทยาลัยแพทยศาสตร์นานาชาติจุฬาภรณ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เลขที่ 99 หมู่ 18  
ถนนพหลโยธิน อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120

โทรศัพท์ 092-8424419

ข้าพเจ้า ได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับที่มาและวัตถุประสงค์ในการทำวิจัย รายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ  
ที่จะต้องปฏิบัติหรือได้รับการปฏิบัติ ความเสี่ยง/อันตราย การรักษาความลับ และประโยชน์ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการ  
วิจัยเรื่องนี้ โดยได้อ่านรายละเอียดในเอกสารชี้แจงอาสาสมัครวิจัยโดยตลอด และได้รับคำอธิบายจากผู้วิจัย  
จนเข้าใจเป็นอย่างดีแล้ว

ข้าพเจ้าจึงสมัครใจเข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้ ตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงอาสาสมัครวิจัย โดยข้าพเจ้ามี  
สิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ตามความประสงค์ ในกรณีที่ผู้วิจัยขอทราบเหตุผล ข้าพเจ้ายังคงสิทธิ  
ที่จะแจ้งหรือไม่แจ้งเหตุผลแก่ผู้วิจัยก็ได้ ซึ่งการถอนตัวออกจากการวิจัยนั้นจะไม่มีผลกระทบในทางใด ๆ ต่อ  
ข้าพเจ้าทั้งสิ้น

ข้าพเจ้าได้รับคำรับรองว่า ผู้วิจัยจะปฏิบัติต่อข้าพเจ้าตามข้อมูลที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงอาสาสมัครวิจัย  
หากข้าพเจ้าไม่ได้รับการปฏิบัติตรงตามที่ระบุไว้ในเอกสารชี้แจงอาสาสมัครวิจัย ข้าพเจ้าสามารถร้องเรียน  
ได้ที่: คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์ ห้อง 110 ชั้น 1  
อาคารปิยชาติ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โทรศัพท์ 02-986-9213 ต่อ 7358 อีเมล ECScTU3@  
tu.ac.th

ข้าพเจ้าได้ลงลายมือชื่อ(หรือลายนิ้วมือ) ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน ทั้งนี้ข้าพเจ้าได้รับสำเนาเอกสารข้อมูล  
สำหรับอาสาสมัครวิจัย และสำเนาหนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยของอาสาสมัครวิจัยไว้แล้ว

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้วิจัย

วันที่...../...../.....

ลงชื่อ (หรือลายนิ้วมือ).....

(.....)

อาสาสมัครวิจัย

วันที่...../...../.....

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน

วันที่...../...../.....

ลงชื่อ.....

(.....)

พยาน

วันที่...../...../.....

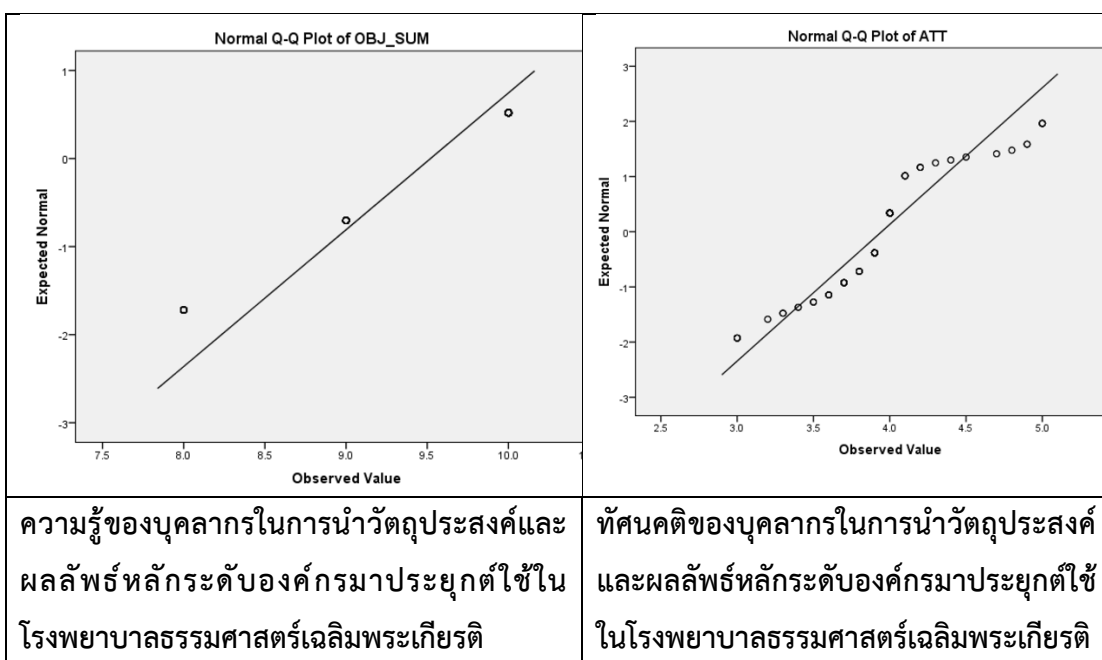
ภาคผนวก จ

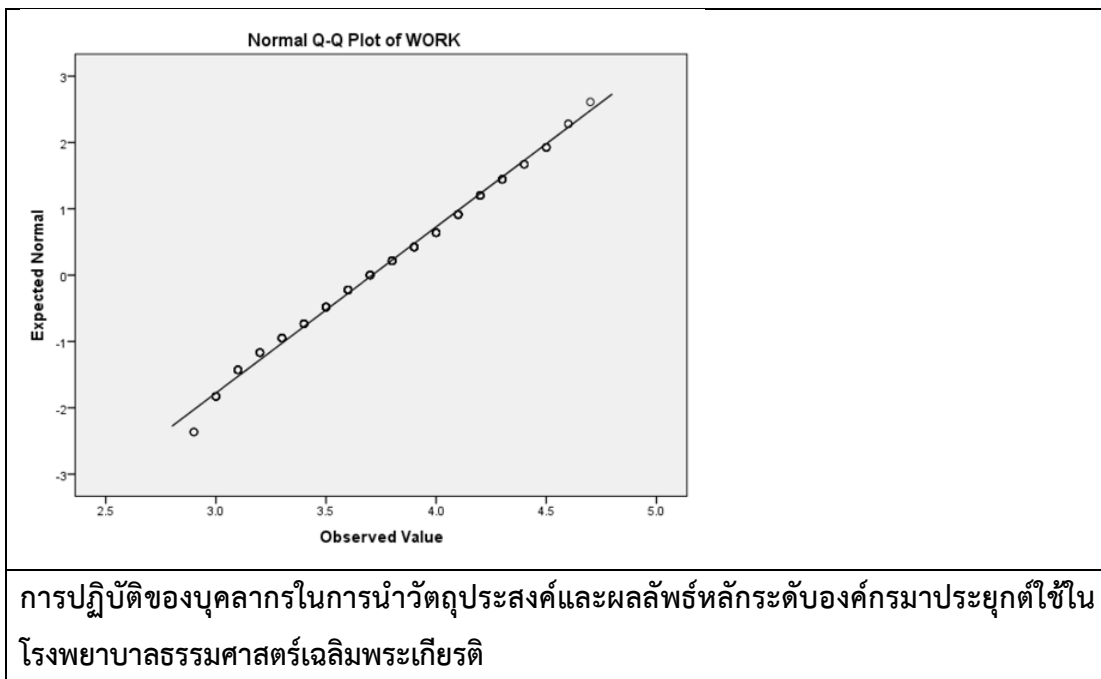
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นในส่วนของตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูล (Test of Normality) ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาด้วยสถิติทดสอบ Shapiro-Wilk และ qq plot พบว่า ตัวแปรความรู้ (Shapiro-Wilk=0.70 ;p=0.00) และตัวแปรการปฏิบัติ (Shapiro-Wilk=0.84 ;p=0.00) ข้อมูลมีลักษณะการกระจายเป็นการแจกแจงแบบปกติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อตรวจสอบด้วย qq-plot พบว่า ข้อมูลมีลักษณะการกระจายเป็นการแจกแจงแบบปกติ เมื่อพิจารณาตัวแปรทัศนคติ (Shapiro-Wilk=0.84; p=0.00) ข้อมูลมีลักษณะการกระจายเป็นการแจกแจงแบบปกติอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนั้นเมื่อตรวจสอบด้วย qq-plot พบว่า ข้อมูลมีลักษณะการกระจายไม่เป็นการแจกแจงแบบปกติ เช่นกัน จึงสรุปได้ว่ามีเพียงตัวแปรความรู้ ทัศนคติ ที่ใช้ในการวิจัยฉบับนี้มีการแจกแจงปกติ แต่ตัวแปรการปฏิบัติตัวแปรมีการกระจายไม่เป็นการแจกแจงแบบปกติ รายละเอียดดังตาราง A

ตาราง A การตรวจสอบการแจกแจงปกติของข้อมูลของ

ตัวแปร	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	P
ความรู้	0.70	221	0.00
ทัศนคติ	0.84	221	0.00
การปฏิบัติ	0.98	221	0.02





นอกจากนั้น ข้อมูลจากการรวบรวมตัวอย่างได้รับจำนวน 245 คน ซึ่งการทดสอบในเบื้องต้นมีลักษณะไม่เป็นโค้งปกติซึ่งหลักการจัดการทำข้อมูลก่อนการวิเคราะห์จะตัดข้อมูล (*trimmed mean*) ได้ไม่เกิน 10 % โดยเคสที่นำออกจากวิเคราะห์จะเป็นเคสที่มีลักษณะ *extreme values* จำนวนตัวอย่างเหลือที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์งานนี้ คือ 221 คน โดยตัวอย่างที่ไม่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 24 คน เมื่อพิจารณารายตัวแปรจะเห็นได้ว่า ความรู้ของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มีตัวอย่างที่นำออกจากการวิเคราะห์จำนวน 16 คน โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 68.75 มีอายุน้อยกว่า 10 ปี และระหว่าง 11-20 ปี มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 มีปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 81.25 รายได้ 25,001 บาทขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีตำแหน่งบุคลากรมากที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 พร้อมทั้งประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน 3-4 ปี มากที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00

ทัศนคติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ มีตัวอย่างที่นำออกจากการวิเคราะห์จำนวน 8 คน โดยเป็นเพศชายและเป็นเพศหญิง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีอายุน้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 รายได้ 25,001 บาทขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50 มีตำแหน่งบุคลากรมากที่สุด จำนวน

6 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 พร้อมทั้งประสบการณ์การนำวัสดุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน 3-4 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 62.50)

นอกจากนั้นการปฏิบัติของบุคลากรในการนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักระดับองค์กรมาประยุกต์ใช้ในโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 มีอายุนานน้อยกว่า 10 ปี มากที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 ตัวอย่างทุกคนมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รายได้ ไม่เกิน 15,000 บาทมากที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67) ทุกคนมีตำแหน่งบุคลากร จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100 พร้อมทั้งประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน 3-4 ปี มากที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67

ตาราง B ข้อมูลทั่วไปของตัวอย่างของตัวอย่างที่คัดออกจากกการวิเคราะห์

ตัวแปร	ความรู้		ทัศนคติ		การปฏิบัติของบุคลากร	
	n	%	n	%	n	%
<b>เพศ</b>						
ชาย	5	31.25	4	50.00	1	33.33
หญิง	11	68.75	4	50.00	2	66.67
<b>รวม</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุงาน</b>						
น้อยกว่า 10 ปี	6	37.50	4	50.00	2	66.67
11-20 ปี	6	37.50	2	25.00	0	0.00
มากกว่า 20 ปี	4	25.00	2	25.00	1	33.33
<b>รวม</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	6.25	0	0.00	0	0.00
ปริญญาตรี	13	81.25	5	62.50	3	100.00
สูงกว่าปริญญาตรี	2	12.50	3	37.50	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>16</b>	<b>100.00</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>
<b>รายได้</b>						
ไม่เกิน 15,000 บาท	1	6.25	2	25.00	2	66.67

ตัวแปร	ความรู้		ทัศนคติ		การปฏิบัติของบุคลากร	
	n	%	n	%	n	%
15,001 – 25,000 บาท	5	31.25	1	12.50	0	0.00
25,001 บาทขึ้นไป	10	62.50	5	62.50	1	33.33
<b>รวม</b>	16	100.00	8	100.00	3	100.00
<b>ตำแหน่งงาน</b>						
หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย	4	25.00	2	25.00	0	0.00
บุคลากร	12	75.00	6	75.00	3	100.00
<b>รวม</b>	16	100.00	8	100.00	3	100.00
<b>ประสบการณ์การนำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักมาใช้ในการพัฒนางาน</b>						
1-2 ปี	2	12.50	2	25.00	1	33.33
3-4 ปี	8	50.00	5	62.50	2	66.67
มากกว่า 4 ปี	6	37.50	1	12.50	0	0.00
<b>รวม</b>	16	100.00	8	100.00	3	100.00



ภาคผนวก ฉ  
ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	10

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.914	10

**Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	10