

รายงานการจัดการความรู้ในชุมชน (Knowledge Management in Community)



โดยนายปลวชร วรรณจงคำ
พัฒนาการอำเภอท่าม่วง

ชื่อเรื่อง การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยปรับใช้ทฤษฎี OKRs

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อแบ่งปันความรู้ และวิธีการทำงาน
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ดำเนินการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๒ - ๑๕ เมษายน ๒๕๖๓

สถานที่บันทึกการจัดการความรู้ สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง

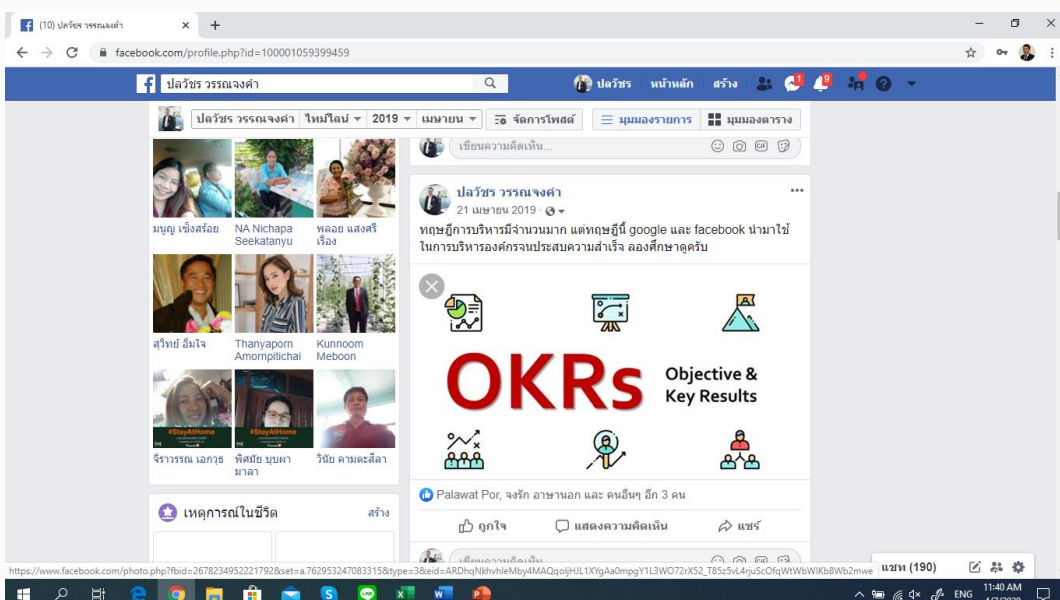
จังหวัดกาญจนบุรี

องค์กรที่เกี่ยวข้อง

ตำบลเป้าหมาย จำนวน ๕ ตำบล

เนื้อหา

ในปี ๒๕๖๒ ข้าพเจ้ามีความสงสัยว่าเหตุใด Google และ Facebook จึงมีความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร ใช้หลักการ วิธีการ หรือทฤษฎีใดมาปรับใช้จึงประสบความสำเร็จ จากการค้นคว้าจึงทราบต่อมาว่าทั้งสององค์กรนี้ใช้ทฤษฎี OKRs หรือ Objectives and Key Results และได้ศึกษาเรื่อง OKRs จากหนังสือแปลตั้งแต่ เมษายน ๒๕๖๒ และได้เผยแพร่ทฤษฎีดังกล่าวนี้ทาง Facebook เมื่อ ๒๑ เมษายน ๒๕๖๒



OKRs หรือ Objectives and Key Results คือ เครื่องมือตั้งเป้าหมาย (Objectives) และกำหนดตัววัดผลที่ทำให้เป้าหมายเป็นจริง (Key Results) ซึ่งมีการริเริ่มใช้โดยบริษัท Intel มาตั้งแต่ปี 1974 แต่เพิ่งจะเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางเมื่อบริษัท Google ก่อตั้งขึ้นและนำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อนองค์กรในปี 1999 จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก หลายองค์กร โดยเฉพาะบริษัทด้านเทคโนโลยีก็นำ OKRs มาใช้บ้าง

OKRs มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากเครื่องมือตั้งเป้าหมายและวัดผลตัวอื่นๆ เพราะจะกำหนดเป้าหมายหรือ Objective เพียงไม่กี่ข้อ และจะตั้งเป้าหมายเป็นรายไตรมาส (Quarter) ไม่ใช่หนึ่งปีเหมือนเครื่องมือตัวอื่น เพื่อให้เราสามารถจ่อกับเป้าหมายและมุ่งมั่นทำงานสำเร็จให้ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค Agile นอกจากนี้ หลักการที่นิยมในการตั้ง OKRs ยังมักตั้งแบบ “เกินตัว” หรือไกลกว่าความสำเร็จเดิม เพื่อผลักดันให้ทั้งคนและองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว OKRs จึงมีข้อได้เปรียบกว่าเครื่องมือตัวอื่น เช่น

- **ยืดหยุ่นและทันความเปลี่ยนแปลง** เพราะมีหลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาสหรือเพียง 3 เดือน หากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นก็จะสามารถปรับหรือเบนทิศทางองค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ๆ ได้ แตกต่างจาก KPI ที่ต้องรอประเมินเมื่อสิ้นปี
- **เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้** ทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้อาจบรรลุเป้าหมายได้ตลอดไตรมาส เพื่อที่จะหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในไตรมาสหน้า
- **ทลายขีดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้** เพราะลักษณะการตั้ง OKRs มักจะตั้งเป้าหมายที่ไกลกว่าที่เคยทำได้ ในระยะเวลาที่จำกัดเพียง 3 เดือน ช่วยให้คนทำงานหรือองค์กรพร้อมเอาชนะความสำเร็จเดิม และออกไปพบความเป็นไปได้ใหม่ๆ
- **ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ‘คน’** ด้วยการประเมินที่ไม่ได้ต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์ แต่ยังเหลือพื้นที่สำหรับความท้าทายและความผิดพลาดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้นักพัฒนาตัวเอง นอกจากนี้ ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้ง OKRs ของบริษัท นั่นหมายความว่า ทุกไอดีสำคัญ
- **เปิดทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์** เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการคิด OKRs ของทุกคนในองค์กร อาจทำให้พบกับไอดีใหม่ๆ โดยไอดีที่ใช้ได้อาจมาจากคนที่ปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่ผู้บริหารหรือคนที่วางกลยุทธ์เท่านั้น

กระบวนการจัดการความรู้การ

กระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยปรับใช้ทฤษฎี OKRs

๑.สร้างองค์ความรู้ ทบทวนทฤษฎีของ OKRs หรือ Objectives and Key Results

หลังจากที่กรมการพัฒนาชุมชน โดยศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนเพชรบุรีในช่วงไตรมาสที่ 1 ในปีงบประมาณ 2563 โดยมีเนื้อหาเรื่อง **OKRs หรือ Objectives and Key Results** ในการอบรมซึ่งผู้เข้าอบรม

เป็นพัฒนาการอำเภอ พัฒนาการ ในพื้นที่ความรับผิดชอบทั้งหมดของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนเพชรบุรี ทั้งนี้ นายปลิวรร วรณจงคำ พัฒนาการอำเภอท่าม่วงได้ทบทวนความรู้ให้กับบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอท่าม่วงทุกคน เมื่อ 25 ธันวาคม 2563



๒. ตั้งค่าเป้าหมาย

ทีมสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง ประชุมร่วมกันและได้วิเคราะห์สถานการณ์ตามนโยบายผู้บริหารกรมการพัฒนาชุมชน CHANGE FOR GOOD การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากก้าวสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคงและชุมชนพึ่งตนเองได้ ภายในปี ๒๕๖๕” โดยมีเป้าหมายของกรมฯ เป้าหมายที่ ๑ หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีอาชีพ มีรายได้ และมีความสุข เพิ่มขึ้นจำนวน ๔๔,๘๓๕ หมู่บ้าน โดยการสร้างชุมชนยั่งยืน กรมการพัฒนาชุมชน กำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน คือ สร้างความเข้มแข็งให้กับคน/ชุมชน ให้สามารถดูแลตนเอง ดูแลชุมชน หมู่บ้าน ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมด้วยกระบวนการบริหารจัดการชีวิตตามบริบทของตนและชุมชนหมู่บ้าน ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนศาสตร์พระราชา สู่ ตำบลเข้มแข็ง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

โดยมีแผนปฏิบัติการ ดังนี้

แผนปฏิบัติการ การขับเคลื่อนตำบลเข้มแข็ง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน (+ นำ OTOP ไทยสู่สากล) อำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี							
ที่	กิจกรรม	ขั้นตอน/วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาดำเนินการ	สถานที่ดำเนินการ	วัตถุประสงค์ (Objective)	ผลลัพธ์หลัก (Key Results)
๑	เสริมสร้างตำบลเข้มแข็ง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยศาสตร์พระราชา	- ประชุมเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ชี้แจงนโยบายผู้บริหาร/ภารกิจ กรรมการพัฒนาชุมชน/หลักทฤษฎี OKRs - คัดเลือกตำบลเป้าหมาย/นำร่อง - จัดทำแผน - ประสานภาคีเครือข่าย - เตรียมองค์กรประชาชน - ขับเคลื่อนภารกิจ - พัฒนาการขับเคลื่อนโครงการ รายคนโดยทฤษฎี OKRs	- เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน - องค์กรเครือข่ายพัฒนาชุมชน - ตำบลเป้าหมาย/นำร่อง	ไตรมาส ๒	ตำบลเป้าหมาย ตำบลหนองขาว (หลัก) ตำบลหนองตากยา (รอง) ตำบลเขาน้อย (รอง) ตำบลรางสาส์ (รอง) ตำบลท่าม่วง (รอง)	ประชาชนในตำบลเป้าหมาย น้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การ ปฏิบัติ และใช้เป็นเครื่องมือ ในการดำเนินชีวิตตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ครัวเรือนมีความมั่นคงด้านอาหาร มีองค์ด้านอาชีพ และสุขสมบูรณ์ ด้านสวัสดิการชุมชนอย่างน้อย ๓๐ % ของครัวเรือนทั้งหมด ภายในไตรมาส ๒

๒.๑ กำหนดกิจกรรม : เสริมสร้างตำบลเข้มแข็ง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยศาสตร์พระราชา

๒.๒ วัตถุประสงค์ : ประชาชนในตำบลเป้าหมายน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

๒.๓ ขั้นตอน/วิธีการ

๑) ประชุมเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ชี้แจงนโยบายผู้บริหาร/ภารกิจกรรมการพัฒนาชุมชน/หลักทฤษฎี OKRs

๒) คัดเลือกตำบลหลัก และตำบลรอง ประกอบด้วย ตำบลหลัก คือ ตำบลหนองขาว ตำบลรอง คือ ตำบลหนองตากยา ตำบลเขาน้อย ตำบลรางสาส์ และตำบลท่าม่วง

๓) ห่วงดำเนินการในไตรมาสที่ ๒

๔) ผลลัพธ์หลัก ครัวเรือนมีความมั่นคงด้านอาหาร มั่นคงด้านอาชีพ และสุขสมบูรณ์ด้านสวัสดิการชุมชนอย่างน้อยร้อยละ ๓๐ ของครัวเรือนทั้งหมดภายในไตรมาส ๒ ปีงบประมาณ ๒๕๖๓

๓. การขับเคลื่อนกิจกรรมในพื้นที่

๓.๑ พัฒนาการประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้สู่การปฏิบัติในระดับตำบล โดยเริ่มจากหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

๓.๒ พัฒนาการอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการเยี่ยมให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ผนวกกับการติดตามสนับสนุนโครงการตามยุทธศาสตร์ของกรมอื่นๆ เช่น สัมมาชีพชุมชน หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

๓.๓ ผนวกโครงการปลูกผักสวนครัวเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหารต่อยอดขยายผลในไตรมาสที่ ๒ ถึงไตรมาสที่ ๓

๔. การติดตามประเมินผล ขยายผล

๔.๑ ติดตามผลความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคของระดับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนผู้ปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักการ OKRs

๔.๒ ติดตามสนับสนุนในพื้นที่ระดับตำบล ชุมชนหมู่บ้าน ครัวเรือน เพื่อสร้างความยั่งยืน และความมั่นคงทางอาหาร

๔.๓ วิเคราะห์ผลของทฤษฎี OKRs ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติโดยแผนปฏิบัติการปกติ การใช้เครื่องมือ KPI ซึ่งจะเห็นว่าผลงานมีความชัดเจนและมีหลากหลายผลของความสำเร็จรายคน รายพื้นที่

๕. จุดเด่นของการดำเนินงาน

๕.๑ OKRs เป็นทฤษฎีสมัยใหม่ มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความคิดสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมของตนมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ

๕.๒ ดำเนินการได้ในทุกมิติทั้งภาคราชการ เอกชน การวางแผนพัฒนาตนเองของปัจเจกชน

๕.๓ กิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันสำเร็จผล บังเกิดประโยชน์ได้จริงต่อประชาชน การต่อยอดการสร้างควมมั่นคงด้านอาหารประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง

๖. ปัญหาอุปสรรค ข้อพึงระวัง

๖.๑ การสร้างความเข้าใจต่อ OKRs ที่ถูกต้อง บางคนเข้าใจว่า OKRs คือตัวนำพาหลักสู่ความสำเร็จของ KPI แต่ความจริงคือเป็นตัวช่วยเสริมสร้างความสำเร็จ

๗. แชร์งานให้ภาคีพันธมิตร

ในพื้นที่อำเภอมีหลายหน่วยงานที่ทำงานในพื้นที่ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กศน. เกษตร สาธารณสุข และอื่นๆ ที่ขับเคลื่อนเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต จึงนำเสนอเพื่อบูรณาการทำงานในระดับพื้นที่ เชื่อมโยงกิจกรรมอื่นๆของแต่ละหน่วยพันธมิตรเพื่อต่อยอดความสำเร็จ

๘. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (Organization) ระบบข้อมูลสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง และเว็บไซต์สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง

๙. การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) มีการนำความรู้ขึ้นไว้ในเว็บไซต์สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง และรายงานความรู้ให้กรมการพัฒนาชุมชน

๑๐. การใช้ความรู้ (Use)

๑๐.๑ ใช้ความรู้ในการพัฒนางานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสำนักงาน

๑๐.๒ ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมพัฒนาชุมชนในระดับพื้นที่
