

KM

KNOWLEDGE MANAGEMENT



การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยปรับใช้ทฤษฎี OKRs

นายพลวัชร วรรณจงคำ
พัฒนาการอำเภอท่าม่วง
จังหวัดกาญจนบุรี

นายพลวัชร วรรณจงคำ
พัฒนาการอำเภอ

การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยปรับใช้ทฤษฎี OKRs

KM by นายปลวัชร วรรณจงคำ พัฒนาการอำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี

ในปี 2562 ข้าพเจ้ามีความสงสัยว่าเหตุใด Google และ Facebook จึงมีความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร ใช้หลักการ วิธีการ หรือทฤษฎีใด มาปรับใช้จึงประสบความสำเร็จ จากการค้นคว้าจึงทราบต่อมาว่าทั้งสององค์กรนี้ใช้ทฤษฎี OKRs หรือ Objectives and Key Results และได้ศึกษาเรื่อง OKRs จากหนังสือแปลตั้งแต่ เมษายน 2562 และได้เผยแพร่ทฤษฎีดังกล่าวนี้ทาง Facebook เมื่อ 21 เมษายน 2562

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

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

- ยืดหยุ่นและทันความเปลี่ยนแปลง เพราะมีหลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาสหรือเพียง 3 เดือนหากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นก็จะสามารถปรับหรือเบนทิศทางองค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ๆ ได้ แตกต่างจาก KPI ที่ต้องรอประเมินเมื่อสิ้นปี
- เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ขัดขวาง ไม่ให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตลอดไตรมาส เพื่อที่จะหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในไตรมาสหน้า
- กลายชนิดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้ เพราะลักษณะการตั้ง OKRs มักจะตั้งเป้าหมายที่ไกลกว่าที่เคยทำได้ ในระยะเวลาที่จำกัดเพียง 3 เดือน ช่วยให้คนทำงานหรือองค์กรพร้อมเอาชนะความสำเร็จเดิม และออกไปพบความเป็นไปได้ใหม่ๆ
- ให้ความสำคัญกับการพัฒนา ‘คน’ ด้วยการประเมินที่ไม่ได้ต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์ แต่ยังเหลือพื้นที่สำหรับความท้าทายและความผิดพลาดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อคนพัฒนาตัวเอง นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้ง OKRs ของบริษัทนั้น หมายความว่าทุกไอดีสำคัญ
- เปิดทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการคิด OKRs ของทุกคนในองค์กร อาจทำให้พบกับไอดีใหม่ๆ โดยไอดีที่ใช้ได้อาจมาจากคนที่ปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่ผู้บริหารหรือคนที่วางกลยุทธ์เท่านั้น



กระบวนการการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยปรับใช้ทฤษฎี OKRs

1. สร้างองค์ความรู้ ทบทวนทฤษฎีของ OKRs หรือ Objectives and Key Results หลังจากที่กรมการพัฒนาชุมชน โดยศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนเพชรบุรี ในช่วงไตรมาสที่ 1 ในปีงบประมาณ 2563 โดยมีเนื้อหาเรื่อง OKRs หรือ Objectives and Key Results ในการอบรมซึ่งผู้เข้าอบรมเป็นพัฒนาการอำเภอ พัฒนาการ ในพื้นที่ความรับผิดชอบทั้งหมดของศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนเพชรบุรี ทั้งนี้นายปลวัชร วรรณจงคำ พัฒนาการอำเภอท่าม่วง ได้ทบทวนความรู้ให้กับบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วงทุกคน เมื่อ 25 ธันวาคม 2563





2. ตั้งคำเป้าหมายที่สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง ประชุมร่วมกันและได้วิเคราะห์สถานการณ์ตามนโยบายผู้บริหารกรมการพัฒนาชุมชน CHANGE FOR GOOD การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากก้าวสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ภายใต้วิสัยทัศน์ “เศรษฐกิจฐานรากมั่นคงและชุมชนพึ่งตนเองได้ ภายในปี 2565” โดยมีเป้าหมายของกรมฯ เป้าหมายที่ 1 หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีอาชีพ มีรายได้ และมีความสุข เพิ่มขึ้นจำนวน 44,835 หมู่บ้าน โดยการสร้างชุมชนยั่งยืน กรมการพัฒนาชุมชน กำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน คือ สร้างความเข้มแข็งให้กับคน/ชุมชน ให้สามารถดูแลตนเอง และชุมชน หมู่บ้าน ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมด้วยกระบวนการบริหารจัดการชีวิตตามบริบทของตนและชุมชนหมู่บ้าน ทั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนศาสตร์พระราชา สู่ ตำบลเข้มแข็ง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

2.1 กำหนดกิจกรรม : เสริมสร้างตำบลเข้มแข็ง “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดย ศาสตร์พระราชา

2.2 วัตถุประสงค์ : ประชาชนในตำบลเป้าหมายน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.3 ขั้นตอน/วิธีการ

- 1) ประชุมเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ชี้แจงนโยบายผู้บริหาร/ภารกิจกรมการพัฒนาชุมชน/หลักทฤษฎี OKRs
- 2) คัดเลือกตำบลหลัก และตำบลรอง ประกอบด้วย ตำบลหลัก คือ ตำบลหนองขาว ตำบลรองคือ ตำบลหนองตากยา ตำบลเขาน้อย ตำบลรางสาส์ และตำบลท่าม่วง
- 3) ห้วงดำเนินการในไตรมาสที่ 2
- 4) ผลลัพธ์หลัก ครั้วเรือนมีความมั่นคงด้านอาหาร มั่นคงด้านอาชีพ และสุขสมบูรณ์ด้านสวัสดิการชุมชนอย่างน้อยร้อยละ 30 ของครัวเรือน ทั้งหมดภายในไตรมาส 2 ปีงบประมาณ 2563



3. การขับเคลื่อนกิจกรรมในพื้นที่

3.1 พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้สู่การปฏิบัติในระดับตำบล โดยเริ่มจากหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

3.2 พัฒนาการอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการเยี่ยมให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ผนวกกับการติดตามสนับสนุนโครงการตามยุทธศาสตร์ของกรมฯอื่นๆ เช่น สัมมาชีพชุมชน หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ผนวกโครงการปลูกผักสวนครัวเพื่อสร้างความมั่นคงทางอาหารต่อยอดขยายผลในไตรมาสที่ 2 ถึงไตรมาสที่ 3

4. การติดตามประเมินผล ขยายผล

4.1 ติดตามผลความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคของระดับเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนผู้ปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักการ OKRs

4.2 ติดตามสนับสนุนในพื้นที่ระดับตำบล ชุมชนหมู่บ้าน ครั้วเรือน เพื่อสร้างความยั่งยืน และความมั่นคงทางอาหาร

4.3 วิเคราะห์ผลของทฤษฎี OKRs ความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติโดยแผนปฏิบัติราชการปกติการใช้เครื่องมือ KPI ซึ่งจะเห็นว่าผลงานมีความชัดเจนและมีหลากหลายผลของความสำเร็จรายคน รายพื้นที่

5. จุดเด่นของการดำเนินงาน

5.1 OKRs เป็นทฤษฎีสมัยใหม่ มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความคิดสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมของตนมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ

5.2 ดำเนินการได้ในทุกมิติทั้งภาคราชการ เอกชน การวางแผนพัฒนาดตนเองของปัจเจกชน

5.3 กิจกรรมที่ดำเนินการร่วมกันสำเร็จผล บังเกิดประโยชน์ได้จริงต่อประชาชน การต่อยอดการสร้างควมมั่นคงด้านอาหารประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง

6. ปัญหาอุปสรรค ข้อพึงระวัง

การสร้างใจความเข้าใจต่อ OKRs ที่ถูกต้อง บางคนเข้าใจว่า OKRs คือตัวนำพาหลักสู่ความสำเร็จของ KPI แต่ความจริงคือเป็นตัวช่วยเสริมสร้างความสำเร็จ

7. แะรงงานให้ภาคีพันธมิตร

ในพื้นที่อำเภอมีหลายหน่วยงานที่ทำงานในพื้นที่ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กศน. เกษตรสาธาณสุข และอื่นๆ ที่ขับเคลื่อนเรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิต จึงนำเสนอเพื่อบูรณาการทำงานในระดับพื้นที่เชื่อมโยงกิจกรรมอื่นๆของแต่ละหน่วยพันธมิตรเพื่อต่อยอดความสำเร็จ

8. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (Organization)

ระบบข้อมูลสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วงและเว็บไซต์สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง

9. การแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share)

มีการนำความรู้ขึ้นไปไว้ในเว็บไซต์สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าม่วง และรายงานความรู้ให้กรมการพัฒนาชุมชน

10. การใช้ความรู้ (Use)

10.1 ใช้ความรู้ในการพัฒนางานบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสำนักงาน

10.2 ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมพัฒนาชุมชนในระดับพื้นที่

