

บทเรียนการประชุมงานมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ประจำปี 2565

เรื่อง “Personal OKRs จากการพัฒนาตนเอง สู่วิธีความสำเร็จขององค์กร”

วันศุกร์ที่ 9 กันยายน 2565 เวลา 10.00-11.15 น.

ณ ห้องประชุมราชบัณฑิตยสถาน อาคารศิริราชวิทยาสาร ชั้น 1 และ

ถ่ายทอดสดผ่านระบบเน็ตเวิร์ค SiBN, IPTV, Facebook งานพัฒนาคุณภาพ

วิทยากร

ศ. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ม.ธรรมศาสตร์

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ผศ. นพ.บวรรัฐ วรณรงค์วรรณ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

รศ. นพ.มนวัฒน์ เงินฉ่ำ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ศ. ดร.นภดล ร่มโพธิ์ กล่าวว่า OKRs เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง โดยใช้เวลาน้อยลง ซึ่งมีความสำคัญมากกับบุคลากรทางสาธารณสุขที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับชีวิตคน ที่จะนำเครื่องมือ OKRs มาใช้ในการบริหารจัดการงาน ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีการถ่ายทอดลงสู่แต่ละระดับในองค์กรได้อย่างชัดเจน

คำว่า OKRs ย่อมาจาก Objective (วัตถุประสงค์) คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน และ Key Results (ผลลัพธ์หลัก) คือ ตัววัดว่าเมื่อไรถึงเรียกว่าเราบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ Objective ที่เราตั้งไว้

หลักการสร้างวัตถุประสงค์ (Objective)

- สอดคล้องกับ Value, Mission และ Vision ของเรา
- ควรมีจำนวน Objective ประมาณ 3 ข้อเท่านั้น
- มีลักษณะเชิงคุณภาพ ไม่ใช่เชิงปริมาณ
- เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจ

ตัวอย่างการกำหนด Objective เช่น

- เรียนรู้ และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง
- แบ่งปันความรู้เพื่อทำให้สังคมดีขึ้น
- มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

หลักการสร้างผลลัพธ์หลัก (Key Results)

- เป็นผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม ดังนั้น ไม่ควรใช้คำว่า วิเคราะห์ ช่วยเหลือ ในการกำหนดเป็นผลลัพธ์ เพราะส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการสื่อถึงกิจกรรม มากกว่าผลลัพธ์

- วัดผลง่าย และมีค่าเป้าหมายชัดเจน เช่น อย่ากำหนดเพียงว่า ประสบความสำเร็จ ให้ระบุชัดเจน ว่าความสำเร็จวัดอย่างไร ต้องได้เท่าไร จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ

- เป้าหมายควรตั้งให้ท้าทาย แต่เป็นไปได้

การกำหนด OKRs ในระยะสั้น และระยะยาว ประกอบด้วย Value, Vision และ Mission ขึ้นมา ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตของเรา ในการตั้งเป้าหมายเพื่อให้ชีวิตเราประสบความสำเร็จ เหมือนกับองค์กรของเรา มีรายละเอียดดังนี้

- คุณค่า (Value) ของชีวิต คือ การที่เราบอกว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรให้คุณค่าเป็นสิ่งที่บุคลากรจะต้องเห็นคุณค่าต่อสิ่งนั้นด้วยเช่นกัน เช่น ถ้าองค์กรของเราระบุว่า สิ่งที่ทำให้คุณค่า คือ การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม คนภายในองค์กรก็ต้องให้คุณค่ากับสิ่งนี้ด้วยเช่นเดียวกัน อาจแสดงออกโดยการแยกขยะ นำกล่องข้าวมาเองแทนที่จะใช้กล่องข้าวพลาสติก เป็นต้น

- การออกแบบพันธกิจ (Mission) ของชีวิต คือ คำตอบของคำถามที่ว่า “เราเกิดมาเพื่อสิ่งใด” เป็นผู้ที่เรียนรู้และพัฒนาตัวเองเพื่อนำความรู้ที่แบ่งปันให้กับผู้อื่นและมีสุขภาพดีในฐานะการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย นักเขียน และ Podcaster

- การออกแบบวิสัยทัศน์ (Vision) ของชีวิต คือ สิ่งที่เราอยากจะประสบความสำเร็จ มีการตั้งเป้าหมายระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ดังตัวอย่างภาพที่ 1

ตัวอย่าง OKRs ในรอบ 3 เดือน

Objective	Key results
Objective 1: เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่อง	● Key Result 11 อ่านหนังสือห้อง 30 เล่ม ● Key Result 12 เขียนบทความจบ 1 บทความ
Objective 2: แบ่งปันความรู้เพื่อทำให้สังคมดีขึ้น	● Key Result 21 เขียนหนังสือจบ 1 เล่ม ● Key Result 22 บันทึกเสียง Podcast มากกว่า 15,000 downloads ต่อวัน ● Key Result 23 ช่วยให้องค์กรอื่น OKRs ได้สำเร็จ 7 องค์กร
Objective 3: มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี	● Key Result 31 วิ่งให้ได้ 300 กิโลเมตร และมีน้ำหนักตัวไม่เกิน 70 กิโลกรัม ● Key Result 32 มีเวลาอยู่กับครอบครัว อย่างน้อย 25 วัน

ภาพที่ 1 ตัวอย่างการกำหนด OKRs 3 ปี

ประโยชน์ของ OKRs Superpower (เป็นคำจาก John Doerr ผู้บริหาร Google) ที่นำ OKR ไปใช้ในองค์กร ประกอบด้วย 4 ข้อ ดังนี้

1. เน้นในเรื่องที่สำคัญของชีวิต (Focus and Commitment to Priorities) เป็นการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เรื่องไหนคือเรื่องที่สำคัญที่สุดที่อยากจะทำให้สำเร็จภายในปีนี้ หรือไตรมาสนี้ การจัดลำดับความสำคัญ จะทำให้ไม่สูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่จำเป็น เช่น เวลา คน เงิน เป็นต้น

2. ปรับสิ่งที่เราทำให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับสิ่งที่เราให้ความสำคัญ (Alignment) เน้นเรื่องการทำงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร แล้วนำมาตั้งเป็น OKRs ของเรา จะทำให้มีแรงจูงใจในการทำสิ่งนั้นเพิ่มขึ้น

3. ติดตามความก้าวหน้า (Track) คือ การติดตามว่าเราทำงานถึงไหนแล้ว OKRs ไม่ใช่การตั้งเป้าหมายต้นปี แล้วปลายปีลืม โดยรูปของ OKRs อย่างชัดสุดคือรายไตรมาส ซึ่งเราควรปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ

4. ถ้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing) OKRs จะทำให้เรากล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย สามารถกำหนดตัววัดได้ด้วยตนเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในองค์กร แต่ถ้าเป็นระบบ KPI องค์กรอาจจะกำหนดตัววัดไม่ตรงกับภาระงาน ไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (ในบางกรณี) หรือไม่ค่อยเกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร

ความแตกต่างระหว่าง OKRs และ KPI

- OKRs จะไม่เชื่อมโยงกับผลตอบแทน ในขณะที่ KPI จะส่งผลโดยตรงกับผลตอบแทนของพนักงาน
- OKRs จะประกาศผลให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้ และจะมีการทบทวนบ่อยกว่า เป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ในขณะที่ KPI จะไม่มีการประกาศ และไม่มีการทบทวน ส่วนมากจะวัดผลปีละหนึ่งครั้ง
- OKRs จะมุ่งเน้นไปที่การทบทวนและปรับปรุงผลงานเพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุความสำเร็จ
- OKRs มาจากการระดมความคิดของพนักงานผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ หรือ Bottom-up ในขณะที่ KPI จะเป็นการคิดแบบ Top-down

ความลับของความสำเร็จ

- Update OKRs ในรอบ 3 เดือนทุกสัปดาห์ เพื่อให้ให้เห็นความก้าวหน้า หรือเป็นสิ่งที่เตือนตัวเอง
- สิ้นไตรมาสตั้ง OKRs 3 เดือนใหม่อีกครั้ง อาจจะมีบ้างข้อทำซ้ำเดิม หรือหากทำได้แล้ว ให้ตั้ง OKRs ให้ท้าทายมากขึ้นเรื่อย ๆ
- สิ้นปีทบทวน OKRs รายปีอีกครั้ง ทำแบบนี้ไปเรื่อย ๆ ทุกปี
- ครบ 3 ปี ตั้ง OKRs ระยะเวลาใหม่อีกครั้ง (หรือหากมีบางช่วงบางตอนที่เรามีเป้าหมายระยะยาวเปลี่ยนไป เราต้องมีการทบทวน OKRs ทุกระดับอีกครั้ง)

ศ. ดร.นภดล ร่มโพธิ์ กล่าวทิ้งท้ายว่า "ผมไม่ได้คาดหวังว่าเมื่อทุกคนฟังเรื่อง OKRs แล้วจะยอมรับและทำได้เลยในชั่วข้ามคืน เรื่องนี้ต้องค่อย ๆ ทำใน 100 คนอาจจะมีคนที่มีสีกุญแจประกายและอยากทำสัก 10 คน แต่ในอนาคต 10 คนนี้จะกลายเป็น 20 30 หรือ 40 จนอาจครบทั้ง 100 คนในที่สุด"

วิทยากร



ศ. ดร.นภดล ร่มโพธิ์

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ม.ธรรมศาสตร์

ผู้ดำเนินการอภิปราย



รศ. นพ.มนวัฒน์ เงินจ๋า

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ



ผศ. นพ.บวรรัฐ วนดุรงค์วรรณ

ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ



ผู้บันทึกบทเรียน

นายเอกราช

จันทร์ประดิษฐ์

ผู้ตรวจทานบทเรียน

นายเอกกนก

พนาดำรง

Siriraj KM

Link – Share – Learn

งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล

ตึกอำนวยการ ชั้น 1 เลขที่ 2 ถนนวังหลัง แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700

โทร. 0 2419 9009 หรือ 0 2419 9750

Email : sirirajkm@gmail.com



@Sirirajkm