

## นวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำเร็จด้วย OKRs

### Innovation and Performance can Succeed by OKRs

อังคณา แซ่เจี๋ย

หน่วยแผน งานยุทธศาสตร์และพัฒนางานองค์กร หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
angkanas@staff.tu.ac.th

#### บทคัดย่อ

หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้นำเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย Objective and Key Results (OKRs) มาปรับใช้ในองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน เพิ่มนวัตกรรมใหม่ๆ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยได้เริ่มนำร่องใช้เครื่องมือดังกล่าวในไตรมาสที่ 4 ปีงบประมาณ 2562 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2562) กับกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้ามา ซึ่งมีทั้งระดับหัวหน้างาน หัวหน้าหน่วย และระดับปฏิบัติการ จากนั้นขับเคลื่อนตามแนวคิดวงจรการเรียนรู้ Deming Cycle (PDCA) คือ 1) Plan การวางแผน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์หลัก หรือค่าเป้าหมาย โดยเริ่มต้นด้วยการวางแผนการจัดอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกัน 2) Do การลงมือทำ เริ่มตั้งแต่การจัดอบรมเรื่อง OKRs ผู้บริหารระดับสูงส่งมอบเป้าหมายและผลลัพธ์หลักแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรกำหนดเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับเป้าหมายผู้บริหาร 3) Check การตรวจสอบ ด้วยการติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลความสำเร็จ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเทคนิค ประสบการณ์การบรรลุเป้าหมาย และการแก้ปัญหา 4) Action ดำเนินการใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย OKRs อย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกองคาพยพดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกัน

จากการทดลองใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย OKRs ในระยะนำร่อง พบว่าหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีจำนวนนวัตกรรมเพิ่มขึ้น 6 นวัตกรรมภายในระยะเวลา 3 เดือน และได้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ด้วยการเพิ่มทักษะด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ตลอดจนเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุขต่อไป

**คำสำคัญ:** OKRs, การวัดผลการปฏิบัติงาน, เครื่องมือบริหารเป้าหมาย, การตั้งเป้าหมายองค์กร

## ABSTRACT

Thammasat University Library applied performance measurement tools with Objective and Key Results (OKRs). The Objective is to raise staff's performance and get the new innovations. This concept get be started in the 4th quarter of the fiscal year 2019 (July-September 2019) with the project participants that have been selected. Then, driven by the Deming Cycle Learning concept (PDCA), which is 1) Plan, set goals, objectives and key results. By starting with the training to transfer knowledge about OKRs to the participants. 2) Do, begins with the training on OKRs to director, supervisor and participants. Director delivers Objective and Key Results to participants to set OKRs align with director. 3) Check, with progress tracking and success reports. For learning goal achievement and problem solving. 4) Action, proceeds using official performance measurement tools with OKRs. The experiment using the OKRs performance measurement tool in the pilot phase found that Thammasat University Library has increased 6 innovations in 3 months and has developed the potential of the personnel and teamwork. Moreover, increasing creativity skills dare to comment which will lead to the "Best practice" as well as creating a learning organization culture and happy workplace.

**Keyword:** OKRs, Performance Measurement, Performance Measurement Tools, Goal Setting

## บทนำ

การวัดผลการปฏิบัติงานที่ชื่อว่า Objective and Key Results หรือที่รู้จักกันในชื่อย่อว่า OKRs นั้น เป็นเครื่องมือที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นเป้าหมาย และผลลัพธ์ ดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ มีผลกระทบต่อองค์กร โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเน้นการทำงานที่เชื่อมโยง สนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ทำงานกันเป็นทีม อันจะนำไปสู่การลดปัญหาการทำงานแค่ตามความรับผิดชอบ นอกจากนี้ด้วยลักษณะเด่นอีกประการของ OKRs ที่ให้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งถือเป็นการผลักดันหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และมีส่วนทำให้พนักงานได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ ด้วย

เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน OKRs ได้รับความสนใจและเชื่อว่าสามารถนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร หรือบริษัททั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ปี 2016 John Doerr ผู้บริหารบริษัท Google ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการ Search Engine ชั้นนำระดับโลก และได้รับความนิยมสูงสุด มีส่วนแบ่งทางการตลาด 77.43% ซึ่งถือเป็นผู้นำตลาดด้านบริการดังกล่าว ได้เลือกใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรอย่าง OKRs และประสบความสำเร็จจนเครื่องมือดังกล่าวกลายเป็นที่รู้จักในวงกว้าง และในปัจจุบันมีบริษัทชั้นนำระดับโลกหลายบริษัท หลายอุตสาหกรรมได้เลือกใช้ OKRs เช่นเดียวกัน ได้แก่ Linked in, GoPro, Spotify, Flipboard, Twitter, Oracle เป็นต้น เช่นเดียวกันนี้บริษัทเอกชนชื่อดังหลายแห่ง และหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย ก็ได้หันมาให้ความสนใจกับ OKRs เช่น ศรีจันทร์, Jitta, Builk และโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ

เป็นต้น ซึ่งหลายแห่งปรับใช้ OKRs จนประสบความสำเร็จ และบางแห่งอยู่ในช่วงระย่นำร่อง หรือช่วงเริ่มต้น ดำเนินการตามรูปแบบ OKRs

ที่ผ่านมาหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย Key Performance Indicator หรือ KPIs ซึ่งออกแบบตัวชี้วัดผลงานหลักที่เน้นรูปแบบระดับบนลงล่าง (Top-down) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงจะออกแบบตัวชี้วัดระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับพนักงาน อีกทั้งลักษณะการทำงาน เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งการใช้ KPIs ลักษณะดังกล่าวไม่สามารถทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้สำเร็จ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงไม่สามารถนำมาซึ่งการแสดงความคิดเห็น การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการเกิดนวัตกรรม ใหม่ ๆ นอกจากนี้การดำเนินงานด้วยวิธีการดังกล่าวยังไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมของบุคลากร Generation ใหม่ ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มบุคลากร Generation ใหม่มี เป็นแรงขับเคลื่อน ผลักดันสิ่งใหม่ ๆ ขององค์กร ดังนั้นการทำงานลักษณะเดิมจึงอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากร ตลอดจนองค์กรได้

จากประโยชน์ของเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน OKRs ที่ทำให้องค์กรหรือบริษัทหลายแห่ง ประสบความสำเร็จ แต่ยังไม่พบว่ามีการใช้เครื่องมือดังกล่าวอย่างแพร่หลายในหน่วยงานภาครัฐ อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนองค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นการศึกษานี้จึงมุ่งที่จะศึกษาประสิทธิภาพและผลกระทบของการดำเนินงานด้วยเครื่องมือ การวัดผลการปฏิบัติงาน OKRs กับหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับห้องสมุด สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่สนใจนำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ต่อไป

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้วย OKRs และผลกระทบด้านศักยภาพของบุคลากร หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน

1. ศึกษาปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของการเกิดปัญหา ผู้ศึกษาทำการศึกษาคำอธิบายการใช้เครื่องมือการ วัดผลการปฏิบัติงานด้วย Key Performance Index (KPI) ของหอสมุดฯ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการ ปฏิบัติงานระดับบุคคลของบุคลากรหอสมุดฯ ร่วมกับผลการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยตัวชี้วัดของ มหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี 2556-2560 ซึ่งตัวชี้วัดบางตัวไม่ผ่านเกณฑ์ค่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ เช่น ระดับ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นต้น นอกจากนี้มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา (Fish Bone Diagram) เพื่อแก้ไขปัญหาลักษณะอย่างยั่งยืน

2. ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

2.1 การใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย Objective and Key Results (OKRs)

2.2 แนวคิดวงจรการเรียนรู้ Deming Cycle (PDCA)

3. ดำเนินการปรับใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย OKRs โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

**3.1 Plan (P):** หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด ร่วมกับวัตถุประสงค์คุณภาพด้วยการพัฒนานวัตกรรม และยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาร่วมกับผู้บริหารระดับสูงจึงวางแผนงานเพื่อขับเคลื่อน OKRs โดยจัดให้มีการอบรมหลักสูตรกลยุทธ์วัดผลเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร ร่วมกับศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลหอสมุดฯ ที่ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตัวชี้วัดองค์กร จากนั้นในปี 2562 อบรมเชิงปฏิบัติการ OKRs และปรับใช้เครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงานด้วย OKRs ในระยะนำร่อง

ตารางที่ 1 แสดงช่วงเวลาและกิจกรรมที่ได้วางแผนเพื่อสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานด้วย OKRs

ช่วงเวลา	กิจกรรม
มีนาคม 2560	อบรม เรื่อง “OKRs : Objective and Key Results - กลยุทธ์วัดผลเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กร” โดยศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์
กันยายน – พฤศจิกายน 2561	ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุของปัญหาการใช้ KPI
พฤษภาคม 2562	อบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “OKRs : Objective and Key Results” ผู้อำนวยการหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ส่งมอบเป้าหมาย และผลลัพธ์หลัก (OKRs) จากนั้นระดับหน่วยงานจึงกำหนดเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับ OKRs ของผู้อำนวยการ

ทั้งนี้กำหนดให้เริ่มใช้ OKRs ในระดับผู้บริหารสูงสุด และระดับหน่วยงาน โดยให้ความรู้ด้วยการอบรมเชิงปฏิบัติการด้วยแนวคิดการใช้ OKRs ให้แก่บุคลากร อันเป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด รวมถึงการปรับใช้กับการดำเนินงานระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากรต่อไป

**3.2 Do (D) :** ผู้บริหารกำหนดเป้าหมาย และผลลัพธ์หลัก ทั้งนี้ OKRs ของผู้บริหาร คือ Objective: หอสมุดแห่งนวัตกรรมล้ำสมัย ใส่ใจคุณภาพบริการและสิ่งแวดล้อม พร้อมก้าวหน้าพัฒนาอย่างยั่งยืน  
Key Result :

- 3.2.1 นวัตกรรมไม่น้อยกว่า 3 นวัตกรรม
- 3.2.2 คำชมจากผู้รับบริการทุกห้องสมุดรวมกันอย่างน้อย 20 คำชม
- 3.2.3 ปริมาณขยะลดลง 2%
- 3.2.4 ปริมาณการใช้ไฟฟ้าลดลง 5%

จากนั้นส่งมอบให้แก่ระดับงาน และระดับหน่วยงาน เพื่อให้ระดับหน่วยงาน และระดับปฏิบัติการที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการ วิเคราะห์ และพิจารณาการตั้งเป้าหมาย ผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักของผู้บริหาร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักของผู้อำนวยการหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตลอดจนระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย 6 งาน 6 หน่วย จำนวนผู้เข้าร่วมดำเนินโครงการทั้งหมด 19 ท่าน และเริ่มดำเนินงานด้วย OKRs ใน

ระย่นำร่อง ไตรมาสที่ 4 ของปีงบประมาณ 2562 (เดือนกรกฎาคม – กันยายน 2562) โดยหลังจากที่ได้รับ OKRs ของผู้อำนวยการหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้น ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละหน่วยได้ร่วมกันกำหนด OKRs โดยมีศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา และผู้อำนวยการฯ ร่วมพิจารณาเป้าหมายและผลลัพธ์หลักของแต่ละหน่วยกำหนดขึ้น โดยการกำหนดผลลัพธ์หลักของแต่ละเป้าหมายมีจำนวนไม่เกิน 5 ข้อ ซึ่งเป็นจำนวนที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้จริงด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ตามกรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการมีระยะเวลา 3 เดือน ในการดำเนินงานด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผลลัพธ์หลักและเป้าหมายที่กำหนดไว้สำเร็จ

### ยกตัวอย่าง OKRs ของงานบริการห้องสมุด

ตารางที่ 2 แสดงเป้าหมายและผลลัพธ์หลักของงานบริการห้องสมุดพร้อมความก้าวหน้าและความสำเร็จ

Objective : เพิ่มคุณภาพการบริการ		
Key Results :	ครึ่งไตรมาส	สิ้นสุดไตรมาส
1. เปิดบริการ Full Text Finder โดยมีคนใช้บริการไม่น้อยกว่า 50 ครั้ง	มีผู้ใช้บริการจำนวน 11 คน	มีผู้ใช้บริการจำนวน 40 คน
2. Digital Collection : สแกนวารสารที่ออกโดยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จำนวน 8 รายชื่อ ย้อนหลัง 1 ปี	สแกนได้จำนวน 4 รายชื่อ	สแกนได้เพิ่มอีก 4 รายชื่อ
3. Learning Media : จัดทำสื่อการเรียนรู้ โดยมีผู้เข้าชมไม่น้อยกว่า 100 คน	ทำสื่อการเรียนรู้ได้จำนวน 2 ชิ้น 1. สร้างรายการอ้างอิงง่ายๆ ด้วย MSword 2. Download รายการอ้างอิงจาก Google Scholar ผู้เข้าชมรวมมากกว่า 1,500 คน	ทำสื่อการเรียนรู้เพิ่มจำนวน 2 ชิ้น 1. วิธีการตั้งค่า Ezproxy 2. English in Medicine ผู้เข้าชมรวม 244 คน

**3.3 Check (C):** ติดตามความก้าวหน้าความสำเร็จของเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักของระดับหน่วยงาน และระดับปฏิบัติการที่ได้มอบไว้ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงในระยะเวลาครึ่งไตรมาส เพื่อพิจารณาความก้าวหน้า และปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการจริง พร้อมแนวทางการแก้ปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จากนั้นรายงานความสำเร็จของเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักอีกครั้งเมื่อสิ้นสุดไตรมาส ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเกิดการเรียนรู้การตั้งเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักด้วยแนวคิด OKRs และแบ่งปันเทคนิค ประสบการณ์ความสำเร็จ และการแก้ไขปัญหาระหว่างการดำเนินงาน

โดยกำหนดให้รายงานความก้าวหน้าความสำเร็จในช่วงเดือนสิงหาคม 2562 ซึ่งผลจากรายงานมีการปรับค่าเป้าหมายทั้งหมด 4 ผลลัพธ์หลัก และยกเลิก 2 ผลลัพธ์หลัก เพื่อมุ่งดำเนินงานไปสู่ผลลัพธ์หลักที่เหลือที่ได้วางแผนไว้ให้สำเร็จ นอกจากนี้การดำเนินงานด้วย OKRs เป็นระยะเวลา 1 เดือนกว่า พบว่ามีจำนวนผลลัพธ์หลักทั้งหมด 33 ตัว มีผลงานที่สามารถดำเนินการได้ค่าความสำเร็จเกินร้อยละ 50 คิดเป็นร้อยละ 51.51 อย่างไรก็ตามในวันที่ 23 กันยายน 2562 หอสมุดฯ ได้จัดให้มีการรายงานความสำเร็จของการดำเนินงานด้วย OKRs

ซึ่งนับเป็นเวลากว่า 3 เดือนของการดำเนินงานด้วย OKRs จากจำนวนผลลัพธ์หลักทั้งหมด 33 ตัว มีผลงานที่สามารถดำเนินการได้ค่าความสำเร็จเกินร้อยละ 50 คิดเป็นร้อยละ 75.76 ทั้งนี้พิจารณาความสำเร็จจากหลักฐานเชิงประจักษ์ เช่น จำนวนผู้รับบริการที่ใช้นวัตกรรมด้านบริการที่เกิดขึ้นใหม่ จำนวนไฟล์ดิจิทัลที่แปลงมาจากทรัพยากรประเภทสิ่งพิมพ์ในระบบ TUDC เป็นต้น

จากผลการดำเนินงานด้วย OKRs ทำให้หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีนวัตกรรมด้านบริการเพิ่มขึ้นใหม่ จำนวน 6 นวัตกรรม ได้แก่

1. Full Text Finder เป็นบริการค้นหาและจัดส่งเอกสารฉบับเต็ม (Full Text) สำหรับอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพียงแจ้งรายละเอียดของบทความ หรือ Book Chapter ที่ต้องการ บรรณารักษ์จะค้นหาและจัดส่งให้ทางอีเมลภายใน 1-3 วันทำการ ทั้งนี้บริการเฉพาะบทความวารสาร และ Book Chapter ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น

2. Learning Media เป็นการสร้างสื่อการเรียนรู้ผ่านคลิพวิดีโอ เช่น EZproxy และ English in Medicine และเผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Youtube, Facebook เป็นต้น

3. Digital Collection โดยห้องสมุดสัญญา ธรรมศักดิ์ เป็นการรวบรวมและแปลงรูปทรัพยากรสารสนเทศให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ได้แก่ คำพิพากษาฎีกา (เนติ) ปี 2548-2556, วารสารนิติศาสตร์ 2512-2559 วารสารบัณฑิตศึกษานิติศาสตร์ 2551-2562, วารสารกฎหมายขนส่งและพาณิชย์ 2549-2562 และ Thammasat Business Law Journal 2011-2018 ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกทุกที่ตลอดเวลา และลดพื้นที่การจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศประเภทสิ่งพิมพ์

4. Digital Collection โดยหอสมุดปริทัศน์ พนมยงค์ ซึ่งรวบรวมทรัพยากรสารสนเทศประเภทวารสารย้อนหลังปี 2561 จำนวน 8 ชื่อเรื่อง มาแปลงรูปให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล พร้อมทั้งจัดทำดัชนีเพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้น

5. ระบบยืนยันตัวตนเพื่อดาวน์โหลดโปรแกรม เป็นระบบที่ผู้ใช้บริการสามารถกรอกรหัสยืนยันตัวบุคคลเพื่อดาวน์โหลดโปรแกรมลิขสิทธิ์ที่หอสมุดฯ มีให้บริการผ่านเว็บไซต์ เช่น โปรแกรม Endnote

6. User Authen Book Delivery เป็นระบบการรับหนังสือของบริการยืมระหว่างห้องสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเพิ่มความสะดวกต่อการรับบริการ และลดปริมาณการใช้กระดาษ

อย่างไรก็ตามนวัตกรรมด้านบริการต่างๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้นมานับเป็นสิ่งที่สะท้อนความสำเร็จของงานบริการ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่จะขาดซึ่งหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เป็นไม่ได้ เพราะทุกหน่วยงานถือเป็นฟันเฟืองที่สำคัญด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้หน่วยงานสนับสนุน เช่น หน่วยแผน หน่วยบุคคล หน่วยบริหารงานทั่วไป ร่วมดำเนินงานด้วย OKRs ในการพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานทุกภาคส่วนเป็นไปอย่างราบรื่น และสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

โดยในภาพรวมนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นมาทั้ง 6 นวัตกรรมนี้นับเป็นนวัตกรรมที่ได้เพิ่มเติมขึ้นมาจากแผนยุทธศาสตร์ที่ได้เคยกำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานด้วย OKRs สามารถทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรมีความก้าวหน้าคิดเป็นร้อยละ 40 ภายในระยะเวลาเพียง 3 เดือน

**3.4 Action (A):** ผู้อำนวยการหอสมุดฯ มีความประสงค์ให้ทดลองใช้ OKRs ในระยะนำร่อง

ต่อไปอีก 1 ไตรมาส เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดการเรียนรู้ และสร้างความคุ้นเคยกับระบบดังกล่าว ก่อนที่จะประกาศใช้แนวคิด OKRs ทัวทั้งองค์กรอย่างเป็นทางการต่อไป อย่างไรก็ตามมีแผนที่จะนำระบบการดำเนินงานด้วย OKRs ผสมผสานเข้ากับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

## สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ และการนำไปใช้ประโยชน์

### สรุปผล

ด้วยระยะเวลากว่า 3 เดือนสำหรับการเริ่มดำเนินงานด้วย OKRs พบว่า หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีจำนวนนวัตกรรมด้านบริการเพิ่มขึ้นทั้งหมด 6 นวัตกรรม ซึ่งบรรลุทั้ง OKRs ที่งานบริการกำหนดไว้ อีกทั้งบรรลุวัตถุประสงค์คุณภาพของหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่กำหนดไว้ว่าจะต้องมีนวัตกรรมอย่างน้อย 5 นวัตกรรมต่อปี นอกจากนี้การดำเนินงานของหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ ยังมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

### อภิปรายผล

ด้วยลักษณะเด่นของเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน OKRs ที่มีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์หลักเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มุ่งเน้นที่จะดำเนินงานในส่วนที่วางแผนไว้ อีกทั้งความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนผลลัพธ์หลักระหว่างการดำเนินงานได้ พร้อมทั้งเพิ่มแนวทางการแก้ปัญหาจากการร่วมประชุม ปรึกษา รายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานระหว่างไตรมาสหรือระหว่างปี ถือเป็นสิ่งที่ช่วยลดความตึงเครียดในการดำเนินงาน และเพิ่มลักษณะการทำงานเป็นทีม อีกทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอเป้าหมาย และผลลัพธ์หลักที่ตนเองต้องการจะทำนั้น ช่วยเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ของบริษัท LinkedIn ที่เชื่อว่าการดำเนินงานด้วย OKRs ที่เป้าหมายถูกระบุอยู่ในการดำเนินงานที่มีกรอบเวลาที่จำกัด และเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานได้กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายภายใต้จำนวน OKRs ที่เหมาะสม นอกจากนี้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ของบริษัท Humanitec กล่าวว่า “จากการที่บริษัทเลือกทดลองใช้ OKRs เป็นเวลา 2 ไตรมาส ช่วยให้พนักงานรับรู้และเข้าใจทิศทางของบริษัทที่กำลังดำเนินไปอย่างไร แล้วพวกเขามีส่วนช่วยอย่างไรที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังสะท้อนว่าพวกเขารู้สึกมีคุณค่ามากขึ้น” (Jogi, 2019)

ในส่วนของผู้อำนวยการหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กล่าวว่า “การดำเนินงานด้วย OKRs จำต้องได้มากกว่าการวัดผลแบบอื่นๆ และทำให้ได้ Focus สิ่งที่ทำ เพื่อให้เป้าหมายที่ให้ไว้สำเร็จ” นอกจากนี้จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ร่วมโครงการจำนวน 19 คน ได้สะท้อนมุมมองเพื่อการพัฒนาไว้ว่า การดำเนินงานด้วย OKRs ยังเป็นเรื่องใหม่ และเกิดความรู้สึกกลัวหากทำไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ให้ไว้ อีกทั้งการตั้งผลลัพธ์หลักยังไม่สอดคล้องกับระยะเวลาการปฏิบัติงานจริง และทรัพยากรพื้นฐานไม่เพียงพอในการสนับสนุนให้เป้าหมายสำเร็จ

นอกจากนี้การดำเนินงานด้วย OKRs ของหอสมุดฯ ที่มีค่าความสำเร็จอยู่ที่ร้อยละ 75.76 ก็สอดคล้องกับหลักการกำหนด OKRs ที่ต้องตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย ไม่ตั้งเป้าหมายต่ำจนเกินไป เพราะจะทำให้ความสำเร็จถึง 100% ซึ่งสิ่งนี้สามารถสะท้อนความเข้าใจในการตั้งค่าเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการทดลองใช้การดำเนินงานด้วย OKRs อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นชินกับระบบ และมีการตื่นตัวกับการคิด เสนอความคิดเห็นตลอดเวลา อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างเป็นเลิศ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้วย OKRs ของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ร่วมด้วย

### การนำไปใช้ประโยชน์

#### ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

ผู้รับบริการได้รับความสะดวกสบาย มีบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี อันเป็นผลมาจากนวัตกรรมที่ได้รับการขับเคลื่อนจากการดำเนินงานด้วย OKRs

#### ประโยชน์ต่อหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1. บรรลุเป้าหมายระดับองค์กร และมหาวิทยาลัย
2. จำนวนนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการดำเนินงานของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ลดขั้นตอนการทำงาน ลดการสูญเสียเวลา เป็นต้น
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออกถึงความสามารถของตนเอง ใฝ่ดีใฝ่เก่ง อันจะเป็นประโยชน์แก่ทั้งผู้ปฏิบัติงาน และห้องสมุด
4. ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสุข (Happy Work Place) อันจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

### รายการอ้างอิง

Jogi, Ott. *Are there good case studies of implementing OKRs.* Retrieved 2019, October. from <https://blog.weekdone.com/good-case-studies- / implementing-okrs>