

**แนวทางการแก้ไขปัญหามาจากการนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์
มาใช้ในการบริหารองค์กร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น
Problems Solving Guideline of Objective and Key Results (OKRs)
: A Case Study of Khon Kaen University**

ศิริวารินทร์ วานมนตรี และ อมรรวรรณ รังกุล

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Siriwarin Wanmontree and Amornwan Rangkoon

Khon Kaen University, Thailand

Corresponding Author, E-mail : siriwa@kku.ac.th

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัญหาและสาเหตุของปัญหาในการบริหารองค์กรด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ 2) เสนอแนวทางแก้ไขปัญหามาจากการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 เกณฑ์ ได้ผู้บริหารและบุคลากรจำนวน 10 คน เพื่อสัมภาษณ์และระดมสมองโดยใช้ระบบควบคุมคุณภาพแบบคิซเซอร์เคลในการวิเคราะห์หาปัญหาหลักและใช้แผนภาพกังปลาในการหาสาเหตุของปัญหา พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญห

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาและสาเหตุจากการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สำคัญคือการไม่บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ตามที่กำหนด จากสาเหตุหลัก 4 สาเหตุ คือ 1.1) ด้านบุคลากร คือบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานและไม่เห็นความสำคัญหรือไม่รู้สึกมีส่วนร่วมกับการดำเนินงาน 1.2) ด้านวัสดุอุปกรณ์ คือระบบรายงานผลการดำเนินงานมีความยุ่งยากซับซ้อน 1.3) ด้านกระบวนการ คือการที่มหาวิทยาลัยมีทิศทางการดำเนินงานไม่ชัดเจนและโครงสร้างองค์กรไม่สอดคล้องต่อการดำเนินงานตามเป้าหมาย และ 1.4) ด้านสิ่งแวดล้อม ด้วยสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่สามารถดำเนินการในบางกิจกรรมได้ และ 2) เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหามาจากการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ พบว่ามีรูปแบบการจัดโครงการ 4 โครงการ คือ 2.1) โครงการอบรมให้ความรู้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ 2.2) โครงการจุดประกายฝันวันแห่ง OKRs 2.3) โครงการติดตามและประเมินความสำเร็จของการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ด้วยการใช้ OKRs's Software และ 2.4) โครงการทบทวนตัววัด การตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์โดยลดจำนวนตัววัดลง เพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ที่โฟกัสยิ่งขึ้น อันจะเป็น

ประโยชน์สำหรับสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่สนใจนำแนวคิดการบริหารองค์กรนี้ไปประยุกต์ใช้ต่อไป

คำสำคัญ : แนวทาง ; การแก้ไขปัญหา ; การตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์

Abstracts

The objectives of this independent study are 1) problems and causes of organizational management with such tools and 2) suggest solutions to problems arising from OKRs. The qualitative study was conducted using in-depth interviews and with three interviewee selection criteria, resulting in 10 Key information as executives and personnel of Khon Kaen University. The QC Circle process has been used to prioritize the importance of problems and use the Ishikawa diagram to find the root cause of the problem.

The result from 1) importance of problem did not achieve to the goals, and the result from cause and effect analysis are 4 main causes can be summarized as follows: 1.1) Personnel, the OKRs, which set by the University, were not importance or do not feel involved in the operation of OKRs. 1.2) Materials, which are the performance reporting system is complicated 1.3) Process, that the University has unclear direction of operation and the organizational structure is inconsistent with the operations according to the OKRs. 1.4) Environmental, with the Covid 19 situation as a result, the operation did not meet the goals some activities cannot be performed. Therefore, 2) it was suggested that 2.1) Knowledge training program for those involved in OKRs. 2.2) A project to enhance understanding until it becomes an organizational culture in making OKRs for the community in KK University. 2.3) Follow up and evaluate the success of OKRs using OKRs's Software. 2.4 Reduce the number of OKRs to achieve more focus OKRs.

Keyword: Guideline; Problems Solving; Objective and Key Results (OKRs)

บทนำ

การบริหารองค์กรด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หรือ OKRs นั้น เป็นเครื่องมือการบริหารผลงานที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นเป้าหมายและผลลัพธ์การดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญมีผลกระทบ ต่อองค์กร โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเน้นการทำงานที่เชื่อมโยงสนับสนุนซึ่งกัน และกัน ซึ่งถือเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ อีกทั้งทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ ทำงานกันเป็นทีม อันจะนำไปสู่การลดปัญหาการทำงานแค่ตามความรับผิดชอบ นอกจากนี้ด้วยลักษณะเด่นอีก ประการของแนวคิดนี้ทำให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งถือเป็นการผลักดันหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และมีส่วนทำให้พนักงานได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ (อังคณา แซ่เจีย, 2561 : 2)

เครื่องมือการบริหารผลงานโดยการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ได้รับความสนใจและเชื่อว่าสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรหรือบริษัททั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยในปี ค.ศ. 2016 John F. Doerr ผู้บริหารบริษัท Google ซึ่งเป็นบริษัทผู้ให้บริการเครื่องมือค้นหาข้อมูลชั้นนำระดับโลก

และถือเป็นผู้นำตลาดด้านบริการดังกล่าว ได้เลือกใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการบริหารผลงานองค์กรและประสบความสำเร็จจนกลายเป็นที่รู้จักในวงกว้างและในปัจจุบันมีบริษัทชั้นนำระดับโลกหลายบริษัท หลายอุตสาหกรรมได้เลือกใช้เช่นเดียวกัน ได้แก่ LinkedIn, GoPro, Spotify, Flipboard, Twitter, Oracle เป็นต้น เช่นเดียวกันนี้บริษัทเอกชนชื่อดังหลายแห่งและหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยก็ได้หันมาให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ เช่น บริษัทศรีจันทร์, บริษัททวงใน, บริษัทจิตตะ, บริษัทบิลค์ไทยแลนด์และโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ ซึ่งหลายแห่งปรับใช้จนประสบความสำเร็จและบางแห่งอยู่ในช่วงระยะนำร่องหรือช่วงเริ่มต้นดำเนินการตามรูปแบบตามแนวคิดนี้ (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2563 : 367-382) การนำ แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์มาใช้โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objective) เป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่างๆ และมีผลลัพธ์ (Key Results) ซึ่งเป็นตัวประเมินที่ทำให้รู้ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผลได้ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ บุคลากรมีความเข้าใจทิศทางและเป้าหมาย สามารถนำไปปฏิบัติในการทำงานประจำวัน จนทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เกิดผลสำเร็จได้ (พลหัส ต่ออุดม, 2561 : 2) และพบว่าองค์กรที่นำแนวคิดนี้มาใช้ มักจะเป็นองค์กรที่เริ่มธุรกิจใหม่ (Start Up) ขนาดองค์กรไม่ใหญ่มากนัก เน้นการทำธุรกิจแบบก้าวกระโดด เน้นการนำเทคโนโลยีและแอปพลิเคชันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ต้องการให้เกิดผลลัพธ์อย่างรวดเร็วมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการดำเนินงานสูง หากองค์กรต้องการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เพื่อเผชิญกับการแข่งขันในตลาด ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารที่มีความยืดหยุ่นในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในองค์กร จะทำให้เกิดความคล่องตัวและความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐได้เริ่มนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ มาใช้ในการบริหารองค์กร เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2562-2566) เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและให้ทุกส่วนงานมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดดและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ด้วยเห็นว่าแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เป็นเครื่องมือที่บริหารองค์กรโดยการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ เป็นตัววัดผลเพื่อบอกให้ทราบว่าได้บรรลุจุดมุ่งหมาย รวมทั้งความโดดเด่นของแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ถือเป็นตัวประสานระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน โดยทุกระดับจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สนับสนุนและเชื่อมโยงถึงกันและกำหนดผลลัพธ์ (Key Results) ที่สามารถวัดผลในเชิงปริมาณได้ ซึ่งจะช่วยให้ทุกส่วนงานเกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร (กองยุทธศาสตร์ ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2564 : 3) ซึ่งมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้มีการถ่ายทอดแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์จากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับล่าง จนถึงระดับบุคคล โดยกำหนดให้มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระหว่างอธิการบดีกับคณบดี และระหว่างรองอธิการบดีกับผู้อำนวยการของหน่วยงานสนับสนุน โดย

ใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและให้ทุกส่วนงานมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่าแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าใดนักทั้งในส่วนของการกำหนดตัววัด กระบวนการดำเนินงานและการรวบรวมข้อมูลรายงานผล เป็นต้น

ดังนั้นการศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่พบจากการใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พร้อมทั้งเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางและข้อควรระวังสำหรับสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่สนใจนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาจากการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์มาใช้ในการบริหารองค์กรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ระเบียบวิธีวิจัย

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้ผู้ศึกษาทำการศึกษาในฐานะหน่วยงานที่เป็นผู้ประสานกระบวนการดำเนินงานระหว่างผู้กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ (ผู้บริหารมหาวิทยาลัย) กับผู้นำวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ไปปฏิบัติ (ผู้บริหารคณะ หน่วยงาน บุคลากร) ดังนั้นขอบเขตของการศึกษาคือมุ่งเน้นศึกษาปัญหา สาเหตุจากการนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ไปปฏิบัติ เพื่อสะท้อนถึงผู้กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหาลำดับต่อไป

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีการออกแบบการสัมภาษณ์โดยมีประเด็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาและสาเหตุของปัญหา พร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากรายงานผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562-2563 การสัมภาษณ์ถ่ายทอดตัวชี้วัดตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2564 รายงานผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์

และผลลัพธ์ของคณะหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย การประชุมสัมมนาเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานแผนและประกันคุณภาพ เพื่อนำมาศึกษาและรวบรวมประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานและนำไปใช้ในการกำหนดโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 เกณฑ์คือ 1) เป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย 2) เป็นผู้ให้ข้อมูลเชิงลึกได้และมีความเต็มใจ สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ 3) มีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี เนื่องจากจะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย ทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารคณะ ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้ตรวจประเมินคุณภาพ และผู้ปฏิบัติงานด้านแผนและประกันคุณภาพ และทำการสัมภาษณ์จากโครงสร้างแบบสัมภาษณ์และมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยถามประเด็นเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยและการดำเนินงานภาพรวมภายในคณะ แล้วทำการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้วยระบบควบคุมคุณภาพคิวซีเซอร์เคิล (QC CIRCLE) ทำให้ได้ปัญหาหลักที่สำคัญ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการคือ ความถี่ในการเกิดปัญหาหรือโอกาสในการเกิดปัญหา ความรุนแรงของปัญหา และความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา มีเกณฑ์ประเมินปัญหาจากสูตรนี้ โดยมีระดับสเกลการให้คะแนน ระดับ 1-4

$$RPN = S \times O \times D$$

โดย RPN = ตัวเลขแสดงลำดับความสำคัญก่อนหลังของปัญหา

(Risk Priority Number)

S = ความรุนแรงของปัญหา (Severity)

O = ความถี่ของปัญหา (Occurrence หรือ Frequency)

D = ความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา (Detection)

เมื่อทำการวิเคราะห์จนได้ปัญหาหลักที่สำคัญ 1 ปัญหาแล้ว ก็นำปัญหาดังกล่าวไปทำการระดมสมองกับผู้ให้ข้อมูลหลักอีกครั้ง เพื่อหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าวต่อไป

ขั้นที่ 2 การศึกษาสาเหตุของปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์

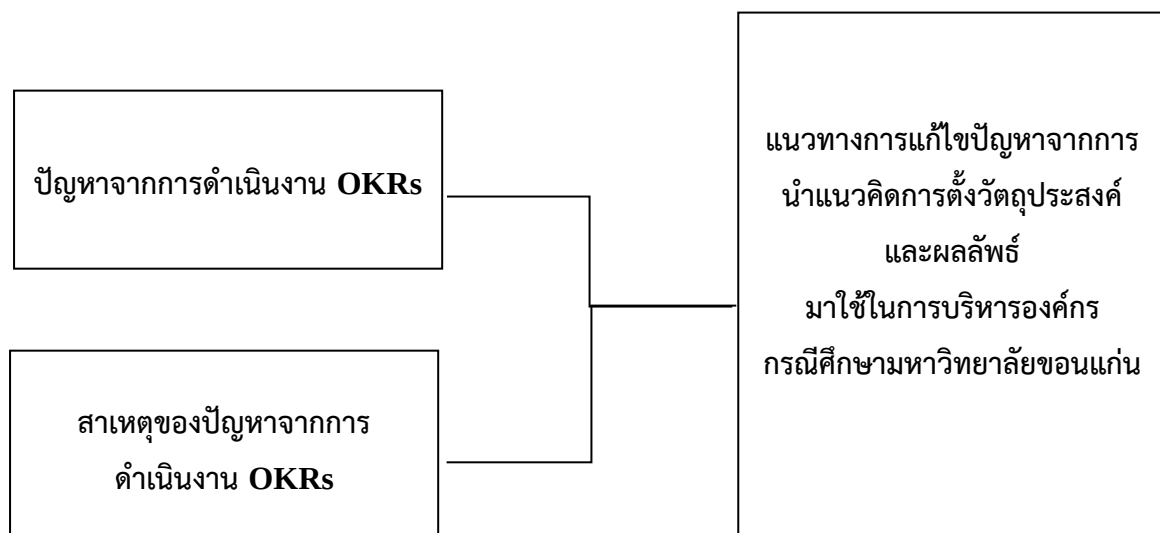
เมื่อได้ผลการศึกษาปัญหาหลักจากขั้นที่ 1 แล้ว ก็นำปัญหาหลักที่ได้มาทำการระดมสมองกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 10 คนอีกครั้งเพื่อหาสาเหตุหลักของปัญหาโดยการสร้างแผนภาพก้างปลา (Ishikawa diagram) ให้ร่วมกันระดมสมองแสดงความคิดเห็นถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 3 การนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์

เมื่อได้ผลการศึกษาปัญหา สาเหตุของปัญหา ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลหลักถึงแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อมูลจากแนวคิดแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับแนวคิดนี้ของผู้ศึกษาเอง แล้วทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าของปัญหา ร่วมกับข้อมูลอื่นดังที่กล่าวมาแล้วเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ มาใช้ในการบริหารองค์กร กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้ศึกษานำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการศึกษาประกอบด้วย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

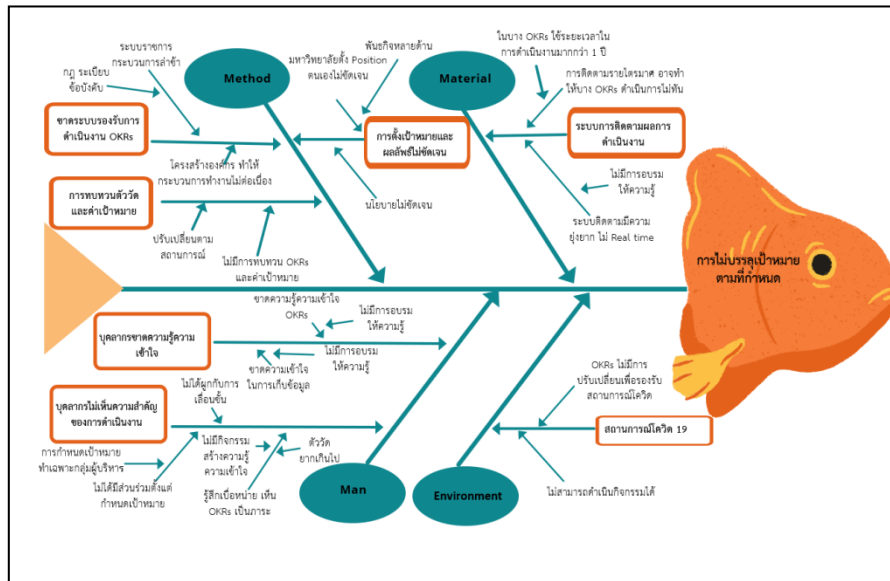
จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิธีดำเนินการศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น ทำให้ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ พบว่าเมื่อทำการรวบรวมประเด็นปัญหาจากข้อมูลทุติยภูมิ นำมาจัดกลุ่มปัญหาและทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักทำให้ได้ปัญหาทั้งสิ้น 12 ปัญหา จากนั้นทำการคัดเลือกปัญหาหลักที่เกิดขึ้น 1 ปัญหาหลัก ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การคัดเลือกปัญหาหลัก

กลุ่มปัญหา	ความรุนแรงของปัญหา	ความถี่ของปัญหา	ความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา	ความสำคัญของปัญหา
1. นโยบายของมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน	3	2	2	12
2. การไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด	4	4	2	32
3. โครงสร้างการบริหารองค์กรไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย	3	2	3	18
4. การสื่อสารทำความเข้าใจและถ่ายทอด OKRs ทั้งทั้งองค์กร	1	2	3	6
5. ระบบการบริหารองค์กรยังคงอิงระบบราชการ	2	2	2	8
6. ระยะเวลา/ห้วงเวลาในการดำเนินงาน	2	2	3	12
7. สถานการณ์โควิด 19	2	1	4	8
8. การจัดเก็บข้อมูลและระบบรายงานผลการดำเนินงาน	1	1	2	2
9. Mindset ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย	3	2	4	24
10. OKRs มีจำนวนมากเกินไป	3	4	1	12
11. บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายจากการที่ได้รับผิดชอบ OKRs จากมหาวิทยาลัย	2	2	3	12
12. OKRs บางตัวมีการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป	2	2	2	8

จากตารางที่ 1 ทำให้ได้ปัญหาหลักคือการไม่บรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยมีค่าความสำคัญของปัญหาเท่ากับ 32 และรองลงมาคือปัญหาเรื่อง Mindset ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีค่าความสำคัญเท่ากับ 24 อันเกิดจากสาเหตุของปัญหาหลายประการโดยใช้หลักการ 4M และ 1E ในการจัดกลุ่มสาเหตุของปัญหาเพื่อระดมสมอง อันประกอบไปด้วย ด้านบุคลากร (Man) ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material) ด้านวิธีการ (Method) ด้านเครื่องจักร (Machine) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยแสดงดังภาพที่ 2 แผนภาพกังปลาแสดงสาเหตุของปัญหาที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามที่เป้าหมายตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภาพกังปลาแสดงสาเหตุของปัญหา

1.1 สาเหตุการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อันเกิดจากบุคลากร (Man) จากการศึกษาพบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ กล่าวคือบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานตามตัววัดที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของตัววัด รวมถึงการที่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรภายในคณะไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายตั้งแต่แรก จึงเกิดความรู้สึกว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย อีกทั้งยังเกิดความเบื่อหน่ายคิดว่าตัววัดเป็นภาระที่จะต้องทำนอกเหนือจากงานที่ทำเป็นประจำ รวมถึงเมื่อไม่ได้นำแนวคิดนี้มาผูกกับการประเมินเลื่อนขั้น จึงทำให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อีกด้วย

1.2 สาเหตุการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อันเกิดจากจากวัสดุ (Material) จากการศึกษาพบว่า ระบบรายงานผลการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในรูปแบบ Google form มีการใช้งานที่ค่อนข้างเข้าใจยาก การรายงานผลไม่เป็นเรียลไทม์ผู้ที่รายงานผลการดำเนินงานไม่สามารถรายงานหรือติดตามผลได้ตลอดเวลา และในเงื่อนไขของการติดตามผลของมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส ส่งผลให้วัตถุประสงค์และผลลัพธ์บางตัวไม่สามารถรายงานผลหรือเกิดผลขึ้นได้ภายในไตรมาสที่ 1 หรือ 2 ทำให้ข้อมูลในช่วงนี้อาจจะขาดหายไป

1.3 สาเหตุการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อันเกิดจากกระบวนการ (Method) จากการศึกษาพบว่า การที่มหาวิทยาลัยตั้งเป้าหมายไม่ชัดเจน อันเนื่องจากการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในการดำเนินงานจำนวนมากเกินไป อาจจะทำให้มหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลายด้าน จึง

ส่งผลให้การดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ชัดเจน ตลอดจนทำให้บุคลากรมีความสับสนในทิศทางการดำเนินงานของแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์

1.4 สาเหตุการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์อันเกิดจากสิ่งแวดล้อม (Environment) เนื่องด้วยสถานการณ์โควิด 19 ส่งผลให้คณะหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงานในบางตัววัดให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ตัวอย่างเช่น ยกเลิกกิจกรรม MOU กับต่างประเทศ นักศึกษาแลกเปลี่ยนจากต่างประเทศไม่สามารถเดินทางมาได้ ไม่สามารถจัดกิจกรรมที่นักศึกษาต้องเข้าร่วมจำนวนมากได้ เป็นต้น

ทั้งนี้ การศึกษาสาเหตุของปัญหาที่ได้จากการระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้หลักการ 4M และ 1E ในส่วนของด้านเครื่องจักร (Machine) ไม่พบว่าเป็นสาเหตุของการเกิดปัญหา จึงไม่นำเครื่องจักรมาทำการวิเคราะห์

2. ผลการศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานด้วยแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ เมื่อได้ผลการศึกษาทั้งหมดข้างต้นแล้ว ได้นำมาทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับหลักการแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ และข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมถึงข้อมูลจากประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของผู้ศึกษาเอง ทำให้ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหาในรูปแบบการจัดโครงการ 4 โครงการคือ โครงการที่ 1 การอบรมให้ความรู้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ เพื่อจะได้ให้ความสนใจในรายละเอียดที่ถูกต้องและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวให้กับบุคลากรภายในคณะได้ ทำให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โครงการที่ 2 การสร้างความเข้าใจและวัฒนธรรมแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ให้กับประชาคมมหาวิทยาลัยขอนแก่นให้ทั่วถึงทั้งองค์กร กล่าวคือจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้บริหารคณะหน่วยงานเองสื่อสารทำความเข้าใจเรื่องการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน โครงการที่ 3 การมี OKRs's Software ในการติดตามและประเมินความสำเร็จ คือมีการจัดทำ จัดซื้อหรือพัฒนาซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการรายงานผลและติดตามผลการดำเนินงาน อันจะส่งผลให้ผู้รายงานผลสามารถเข้าถึงซอฟต์แวร์ได้ง่ายและผู้ติดตามผลการดำเนินงานก็สามารถติดตามผลได้ง่ายและได้ข้อมูลที่เป็นเรียลไทม์ และโครงการที่ 4 การทบทวนการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์โดยทำการปรับลดจำนวนตัววัดลง กล่าวคือ หากคำนึงถึงแนวคิดของการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในเรื่องการเน้นเรื่องที่สำคัญและข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลหลักแล้ว มหาวิทยาลัยควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักเฉพาะในเรื่องที่สำคัญ โดยทำการปรับลดจำนวนวัตถุประสงค์ที่ตั้งลงให้เหลือพันธกิจละ 5 วัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นมี 4 พันธกิจ จึงควรมีจำนวน 20 วัตถุประสงค์หลัก

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาปัญหา สาเหตุของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ ผลการศึกษาพบว่าปัญหาหลักของการบริหารองค์กรโดยใช้แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์คือ การไม่บรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ โดยมีสาเหตุของปัญหาหลายประการแบ่งตามหลัก 4M และ 1E โดยใช้แผนภาพกังปลา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. สาเหตุด้านบุคลากร จากการที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ความเข้าใจในการตั้งค่าเป้าหมายหรือความรู้ความเข้าใจในการเก็บข้อมูลรายงานผลการดำเนินงาน ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ เสนอให้จัดโครงการอบรมให้ความรู้กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแนวคิดนี้โดยตรง เพื่อให้เป็น **KeyPerson** ในการดำเนินงานภายในคณะหน่วยงาน สอดคล้องกับ เกศินี ประทุมสุวรรณ (2561 : 111-128) ที่ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิด **OKRs** กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ และพบว่าปัญหาที่สำคัญของการดำเนินงาน **OKRs** คือผู้บริหารโครงการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ **OKRs** และให้ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานควรได้รับการอบรมด้านพัฒนาข้อเสนอโครงการ การประเมินผล และการประยุกต์ใช้ **OKRs**

2. สาเหตุด้านบุคลากรอีกประการหนึ่งคือ บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการดำเนินงานตามแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ กล่าวคือมีเพียงบุคลากรกลุ่มหนึ่งเท่านั้นที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน แต่ยังเหลือบุคลากรในส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ให้ความสำคัญและไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมาย ทำให้ยากต่อการดำเนินงานในภาพรวมของคณะหน่วยงาน ยากต่อการเก็บข้อมูลเมื่อบุคลากรภายในคณะหน่วยงานไม่ให้ความร่วมมือ สอดคล้องกับ อังคณา แซ่เจี๋ย (2563 : 23) ที่ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย **OKRs** และพบว่าการพัฒนาองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในการร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จและเผชิญปัญหาขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและสอดคล้องกับ พลหัทธ ต่ออุดม (2563 : 4) ที่ได้นำเสนอการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จด้วย **OKRs** ของโรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ โดยระบุว่าการศึกษาที่บุคลากรทุกคนสามารถใช้ความสามารถของตนในการทำให้องค์กรบรรลุในผลลัพธ์ตามที่มีการกำหนดเป้าหมายในวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารแบบสองทางทั้งบนสู่ล่าง (**Top Down**) และล่างสู่บน (**Bottom-Up**) ทำให้เกิดการตัดสินใจร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ เป็นการสร้างพลังร่วมระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เกิดคุณค่าในการบริการต่อองค์กรได้

3. สาเหตุด้านวัสดุอุปกรณ์ ในเรื่องของระบบติดตามผลการดำเนินงาน ได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา คือ การที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบติดตามและประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ตั้งด้วยการใช้ **OKRs's Software** คือการมีซอฟต์แวร์ติดตามและประเมินความสำเร็จ เพื่อให้มีการติดตามผลได้อย่างเรียลไทม์ ทำให้ผู้ใช้งานมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

4. สาเหตุด้านกระบวนการ คือการที่มหาวิทยาลัยตั้งเป้าหมายไม่ชัดเจน มีการตั้งจำนวนวัตถุประสงค์มากเกินไป ผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาคือการปรับลดจำนวนวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยลง กล่าวคือผู้บริหารควรทำการทบทวนเลือกเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สอดคล้องกับมคอ. 3 (2561 : 25) หลักการแนวคิด OKRs ในเรื่องการเน้นเรื่องที่สำคัญ เป็นการที่ให้องค์กรเลือกสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรจะทำให้สำเร็จในไตรมาสสั้น ๆ และโดยทั่วไปจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้ไม่เกิน 3-5 ข้อ เพราะหากมีจำนวนมากองค์กรจะไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหาจากการนำแนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ไปใช้ในการบริหารองค์กร กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

1.1 ผู้บริหารควรมีการทบทวนวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงแนวคิดของการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่แท้จริง และให้ความสำคัญต่อการให้ความรู้และการสื่อสารแนวคิดนี้ให้ทั่วทั้งองค์กร อันจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วม เกิดวัฒนธรรมองค์กร

1.2 ผู้บริหารและผู้ที่ได้รับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ไปปฏิบัติ ควรตระหนักถึงการนำเอาข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขปัญหามาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

1.3 จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรคและสาเหตุของปัญหาในการบริหารองค์กร โดยใช้ แนวคิดการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ฉะนั้นหากมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภาครัฐ เอกชนจะเริ่มนำแนวคิดนี้ไปใช้ ก็ควรคำนึงถึงปัญหา สาเหตุดังกล่าว และทำการศึกษาทำความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดนี้อีกด้วย

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาปัญหา สาเหตุของปัญหาและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาแล้ว ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาผลของการดำเนินงานตามแนวทางการแก้ปัญหาที่ผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้ ด้วยการใช้หลักการ PDCA และหาผลการดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวเป็นการแก้ไขปัญหาที่ดีก็ทำการนำเสนอต่อผู้บริหารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กองยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2563). รายงานผลการดำเนินงานผลลัพธ์ตาม
วัตถุประสงค์ (OKRs). ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกศินี ประทุมสุวรรณ. (2561). การประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ. วารสาร
รวมคำแห่งฉบับมนุษยศาสตร์. 38 (2). 111-128.
- นิภาพรณ เจนสันติกุล. (2563). การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key
Results Concept. วารสารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 37 (2).
367-382.
- นภดล รมโพธิ์. (2561). พัฒนางองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : เอ็นพี อีบุคเคลลิ
เจนซ์
- พฤษ ต่ออุดม. (2561). การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ความสำเร็จด้วย OKRs : โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระ
เกียรติ. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 12 พฤษภาคม 2564.แหล่งที่มา: <https://ขอนแก่นu.world/r44us>.
- อังคณา แซ่เจีย. (2561). การวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย Objective and
Key Result (OKRs). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.