



การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ
(Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการ
เพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษา
การประเมินผลมิติตำานการพัฒนารองค์กร

นางปิยะดา ชุติศรว์

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญฯ รุ่นที่ 12
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ
(Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ
การประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
: กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร

โดย

นางปิยะดา ชูติศรวั รหัสประจำตัว 63-12-44

สถาบันพระปกเกล้า


รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษา การประเมินผล มิติด้านการพัฒนาองค์กร

อาจารย์ที่ปรึกษา :



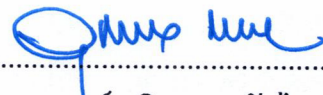
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



(อาจารย์กิตติมา บุณนาค)

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 12



(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)
เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

บทคัดย่อ

- ชื่อผู้จัดทำ : นางปิยะดา ชูติศรว์
 หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญฯ
 รุ่นที่ 12
- ชื่อหัวข้อเอกสาร : การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษา การประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร
- อาจารย์ที่ปรึกษา : นายวิหวัส ชัยภาคภูมิ
- อาจารย์ที่ปรึกษา (ร่วม) : อาจารย์กิตติมา บุนนาค

การศึกษาเรื่อง การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษา การประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม จำนวน 5 คน โดยปรากฏผลการศึกษาในแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

1. แนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง เรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พบว่า หลักการสำคัญของแนวคิดดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลลัพธ์เป็นสำคัญ จึงไม่นำผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

มาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน จึงส่งผลให้ลดความกดดันในการคิดริเริ่มแนวทางการทำงานใหม่ที่ท้าทาย ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กร เพราะไม่มีความกังวลเกี่ยวกับผลตอบแทน แต่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานหรือบุคลากรภายในหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยบุคลากรมีโอกาสร่วมคิดในการกำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินงานคิดร่วมกับผู้บังคับบัญชา และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นช่วงเวลาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้รับทราบถึงความก้าวหน้า อุปสรรค ปัญหาของการดำเนินงาน และหาแนวทางปรับแก้ไข รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ดังนั้น แนวคิดดังกล่าวสามารถลดความกดดันจากการดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้ดำเนินการที่ผ่านมาได้ จึงสามารถสนับสนุนประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เพิ่มขึ้นได้ โดยส่วนราชการจะต้องพิจารณาว่างานใดที่เป็นงานยุทธศาสตร์หรือแผนงาน/โครงการที่สำคัญควรขับเคลื่อนงานดังกล่าวด้วยการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) และในส่วนของงานประจำตามภารกิจประจำวันอาจใช้รูปแบบของการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ปกติในการนำมาประเมินผล

2. ความเหมาะสมของการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

เมื่อพิจารณาแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พบว่าการนำแนวคิดดังกล่าวเหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสามารถนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ จากหลักการของแนวคิดดังกล่าวซึ่งมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จึงสามารถสนับสนุนให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดตัวชี้วัด การจัดทำยุทธศาสตร์ หรือแผนงาน/โครงการที่สำคัญ และสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ และแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้ร่วมกับการดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้ดำเนินการที่ผ่านมาได้

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะแนวทางการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ/ขั้นตอน ดังนี้

1. ระยะ/ขั้นเตรียมการดำเนินงาน

1.1 แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญฯ

1.2 กำหนดตัวชี้วัดจะนำมาประยุกต์แนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ซึ่งได้ร่วมกันกำหนดหลักการที่สำคัญ คือ

1) ตัวชี้วัดที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่รับผิดชอบสามารถเสนอประเด็นที่หน่วยงานคิดว่าจะมีความสำคัญ (ตามหลัก Bottom-Up)

2) ไม่ต้องมีจำนวนมาก ต้องเป็นเรื่องที่หน่วยงานพิจารณาแล้วว่าจะมีความสำคัญ โดยแนะนำให้มิประเด็นไม่เกิน 3 ประเด็นที่จะมุ่งเน้นเพื่อแสดงให้เห็นลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะขับเคลื่อน

3) ให้องค์กรตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย (แต่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ)

4) ไม่นำผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มาเป็นคะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน (กรณีสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จะไม่นำมาเป็นคะแนนตัวชี้วัดของหน่วยงาน)

2. ระยะ/ขั้นตอนระหว่างดำเนินงาน : การดำเนินการ ติดตามความคืบหน้า

2.1 การดำเนินการ

1) การชี้แจง การสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และจุดประสงค์เกี่ยวกับการนำแนวทางการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญมาใช้ และชี้ให้เห็นประโยชน์ โดยการจัดกิจกรรมสัมมนาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจฯ

2) การกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ระดับองค์กร (Define Organizational OKRs)

- คัดเลือกกลยุทธ์องค์กรเพื่อนำมาจัดทำเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

- กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละกลยุทธ์ที่ได้รับ การคัดเลือก

- กำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์
- กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบของแต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Results)

ข้างต้น

3) การถ่ายทอดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

จากระดับองค์กรไปยังระดับหน่วยงาน

- หน่วยงานกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์กร

- หน่วยงานกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงาน

- หน่วยงานกำหนดกิจกรรม (Activities) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน

- กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Activities) ของแต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน

จากระดับหน่วยงานไปยังระดับบุคคล (ผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Activities))

- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน

- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้

- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดกิจกรรม (Activities) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้

2.2 การติดตามความคืบหน้า

การดำเนินการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ทุกสัปดาห์ หรือทุกสองสัปดาห์ หรือทุกเดือน ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว เพื่อพูดคุยถึงเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ที่กำหนดไว้แล้ว สภาพปัญหา หรืออุปสรรคระหว่าง

ดำเนินการ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ตามหลักการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและสอนงาน (Coaching) โดยมีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน

3. ะยะ/ ขั้นตอนภายหลังการดำเนินการ : การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน
โดยให้มีการสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ ดังนี้

3.1 สรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงานเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนด

3.2 สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน ทั้งในกรณีที่ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

3.3 รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตามแนวคิดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เพื่อนำไปใช้ ทบทวน ปรับปรุงในระยะต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำเอกสารทางวิชาการ เรื่อง “แนวทางการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยผู้ศึกษาได้รับความกรุณาจากทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้ศึกษาขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ประกอบด้วย อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งได้กรุณาสละเวลาเพื่อให้ความรู้และคำแนะนำแก่ผู้ศึกษาในการจัดทำเอกสารทางวิชาการส่วนบุคคล นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับความกรุณาจากผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการประเมินผลองค์กรและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบด้วย นางจันทร์เพ็ญ อานามวัฒน์ ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ในฐานะประธานกรรมการพิจารณากำหนดกรอบตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา นายนารถ จันทร์ทวงศ์ อดีตที่ปรึกษาโครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – 2561 สิบเอก อธิคมร์ ไกรชิต กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการพิจารณากำหนดกรอบตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา รวมทั้ง นางสาวสิริธร ลิ้มปวยอม ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการ ก.ร. นายชูพงศ์ นิลสกุล ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีประสบการณ์ด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กรุณาสละเวลาให้สัมภาษณ์ข้อมูลซึ่งเป็นองค์ความรู้และประโยชน์ต่อการจัดทำเอกสารทางวิชาการเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่า ตลอดระยะเวลาการอบรม รวมทั้งขอบคุณเจ้าหน้าที่สถาบันพระปกเกล้าทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและประสานงานเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาการอบรมครั้งนี้

นางปิยะดา ชูติศรวี

นักศึกษาลัทธิสุตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 12

สถาบันพระปกเกล้า

วันที่ 3 พฤศจิกายน 2563

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 แนวทางการศึกษา	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎี	4
2.1 วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)	4
2.2 การบริหารและการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard	6
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล	9
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด	11
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)	13
2.6 แนวคิดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	21
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	30
3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา	30
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	30
3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	30
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	31
3.5 วิธีดำเนินการศึกษา	31

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	33
4.1 ผลการศึกษาแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)	33
4.2 ผลศึกษากรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	36
4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ลึก (In – depth Interview)	38
4.4 แนวทางการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	51
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	54
5.1 สรุปผลการศึกษา	54
5.2 ข้อเสนอแนะ	55
บรรณานุกรม	59
ภาคผนวก	60
ประวัติผู้ศึกษา	61

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1. ตารางแสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) และตามแนวคิดการระบุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)	14
2. ตารางแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. และการประเมินตามแบบ Balance Scorecard (4 มิติ) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	23
3. ตารางแสดงการเปรียบเทียบสรุปความแตกต่างระหว่างระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs)	34
4. ตารางแสดงข้อมูลข้อดี และข้อควรพิจารณาการนำระบบการวัดผลตามการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา	36
5. ตารางแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	39

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. แสดงวงจรการจัดการ	5
2. กรอบแนวคิดในการดำเนินการ	32
3. แนวทางการถ่ายทอดเป้าหมายและวัตถุประสงค์	52

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติราชการให้ทุกส่วนราชการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (Internal Control) ซึ่งจะทำให้สามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้ดำเนินการภารกิจดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่อง โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เป็นปีที่ 15 ของการนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานโดยมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2562 เพื่อผลักดันให้ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น SMART Parliament ต่อไป โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้ร่วมดำเนินการกำหนดรายละเอียด กรอบการประเมินผลตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนนร่วมกับคณะกรรมการพิจารณากำหนดกรอบตัวชี้วัดฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

สำหรับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ได้มีการนำแนวคิดของฝ่ายบริหารมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา คือ การกำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและตัวชี้วัดทั้งสิ้น 4 มิติ โดยนำหลักการแนวคิดจาก Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton ดังนี้

1. มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนที่สำคัญตามภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความผาสุกความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน และประโยชน์สาธารณะของชาติ
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน)
3. มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยวัดจากการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่าและประหยัด
4. มิติด้านพัฒนาองค์กร เป็นการดำเนินการเพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรรัฐสภามืออาชีพ โดยได้มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรรัฐสภา

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลักดันกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านการกำหนดตัวชี้วัดหลักที่สำคัญผู้ศึกษา จึงเห็นว่าแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาใช้จะสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพได้เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป จึงขอเสนอการศึกษาหัวข้อเรื่อง การนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.3 แนวทางการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตัวชี้วัดผู้รับผิดชอบ โครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

แนวความคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

1.3.2 ประชากรในการศึกษา

ผู้มีประสบการณ์ด้านการประเมินองค์กร

1.3.3 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้มีประสบการณ์ด้านการประเมินองค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาและ
การบริหารทรัพยากรบุคคล

1.3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

ประมาณ 3 เดือน

1.3.5 ระเบียบวิธีการศึกษา

วิธีการศึกษา – การสัมภาษณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา - แบบสัมภาษณ์

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 มีแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1.4.2 ทราบถึงความเหมาะสมและปัญหาของการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎี

หลักวิชาการ/แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินงาน

การนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร ได้ศึกษาวิเคราะห์ เอกสารแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องโดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

- 2.1 วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)
- 2.2 การบริหารและการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับ การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)
- 2.6 แนวคิดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

2.1 วงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA)

เดมมิ่ง (Deming in Mycoted, 2004) กล่าวว่า การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) หรือวงจรเดมมิ่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนการปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

การวางแผน (Plan) คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

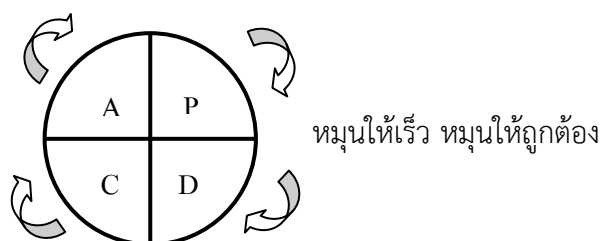
การดำเนินการ (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

การติดตามตรวจสอบ (Check) คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

การทบทวน แก้ไข ปรับปรุง (Act) คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจ หรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจร ที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

แม้ว่าวงจรคุณภาพจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง แต่สามารถเริ่มต้นจากขั้นตอนใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับปัญหาและขั้นตอนการทำงานหรือจะเริ่มจากการตรวจสอบสภาพความต้องการเปรียบเทียบกับสภาพที่เป็นจริงจะทำให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ปริทรรศน์ พันธุภรรงก์ (2545, น. 53 - 54) กล่าวว่า วงจรคุณภาพ (PDCA : Plan Do Check Act) คือ องค์ประกอบหลักของวงจรการจัดการ ดึงแผนภาพ



แผนภาพที่ 1 แสดงวงจรการจัดการ

ที่มา : ปริทรรศน์ พันธุภรรงก์ (2545, น. 53)

คำว่า หมุนให้เร็ว หมุนให้ถูกต้องที่อยู่ทางด้านขวาของวงจรการจัดการนั้น คือ การหมุนวงจร อย่างถูกต้องตามขั้นตอน 1 รอบ จะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาได้ 1 ระดับการหมุน ให้เร็วจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างรวดเร็ว

P (Plan) คือ จะเริ่มนับจากการแสวงหาจุดที่เป็นปัญหา ระหว่างระดับความแตกต่าง จุดที่มุ่งหวังและสภาพที่เป็นจริง เมื่อจับจุดที่เป็นปัญหาได้แล้ว จัดทำแผนมาตรการในการแก้ไข แล้วจึงเข้าสู่ขั้น D หรือ do ต่อไป

D (Do) คือ การปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขแผนใหม่ล่าสุด เพราะแผนคือสิ่งที่ปรับปรุง แก้ไขได้อยู่เสมอ ต้องแน่ใจว่าแผนที่จะลงมือปฏิบัตินั้นเป็นแผนที่ใหม่ล่าสุดจริงๆ

C (Check) คือ การเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายเสมอ

A (Act) คือ การปฏิบัติหลังการตรวจสอบ ซึ่งเป็นไปได้หลายประการ ดังนี้

- ในกรณีที่ผลลัพธ์ต่ำกว่าเป้าหมายจะต้องมีการทบทวนแผนของมาตรการแก้ไขแล้วดูว่าสิ่งที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่นั้นมีสิ่งใดที่ปฏิบัติได้ทันทีให้ลงมือปฏิบัติเลย ส่วนสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ทันทีให้สะท้อนสู่แผนการแก้ไขปัญหารอบต่อไป

- ในกรณีที่ผลลัพธ์ดีกว่าเป้าหมาย จะต้องมีการทบทวนการกำหนดเป้าหมายว่าต่ำเกินไปหรือไม่ ควรมีการปรับเป้าหมายให้ดีกว่าเดิมหรือไม่ ผลลัพธ์เหนือกว่าความคาดหวังโดยปัจจัยภายนอกอื่น ๆ หรือไม่

- ในกรณีที่ผลลัพธ์ได้ตรงตามเป้าหมายให้ทบทวนว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนมาตรการแก้ไขครบถ้วนหรือไม่ ถ้าใช่แสดงว่าแผนนี้ถูกต้องและควรกำหนดเป็นวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานเพื่อรักษาให้ผลลัพธ์คงอยู่ในระดับที่ต้องการต่อไป

ดังนั้น การจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพขึ้น โดยหลักการที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) นั้นสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโครงการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่ การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทาง เมื่อพบปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างทาง ก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันที เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และดำเนินการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

2.2 การบริหารและการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นกลไกสำคัญ (พสุ เดชะรินทร์ , 2546) โดยการกำหนดตัวชี้วัดจะเป็นเสมือนการทำความเข้าใจร่วมกัน ตั้งแต่ต้น ระหว่างฝ่ายบริหาร หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ ตัวชี้วัดหรือข้อตกลงร่วมกัน ควรมีลักษณะที่เรียกว่า “SMART” ได้แก่ Specific หมายถึง ชัดเจน เฉพาะเจาะจง Measurable หมายถึง สามารถวัดผลสำเร็จได้ Attainable หมายถึง สามารถบรรลุได้ Relevant หมายถึง เป้าหมายจะต้องเกี่ยวกับงาน และ Timeframe หมายถึง สามารถเสร็จสิ้นตามเวลาที่มียู่ ทั้งนี้ เมื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการจึงนำผลการปฏิบัติจริงมาเปรียบเทียบกับข้อตกลงดังกล่าว ซึ่ง Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยมีการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร”

Balanced Scorecard เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กรและไม่ใช่เป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบ Balanced Scorecard จะเป็นการจัดทำแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงานโดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กรและผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

2.2.1 Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร สามารถวัดและประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผล ใน 4 ด้านหลัก คือ

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective, F) การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective, C) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Process Perspective, I) เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective, L) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

ทั้งนี้ ในประเทศไทยมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้อย่างแพร่หลาย โดยในระยะแรก ๆ นำมาใช้ในด้านการวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยควบคู่กับหลักการบริหารอื่น ๆ ต่อมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีปรับปรุง Balanced Scorecard ให้เหมาะสมกับการประเมินองค์กรภาครัฐ โดยปรับรายละเอียดของมุมมอง (Perspective) ทั้ง 4 ด้าน ให้เหมาะสม โดยเฉพาะมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพราะองค์กรภาครัฐมีช่องทางแสวงหากำไร เป็นต้น

2.2.2 การประยุกต์ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรภาครัฐ เพื่อการประเมินผล การปฏิบัติราชการขององค์กรภาครัฐ ด้วยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล

มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

การกำหนดกรอบตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ได้นำแนวทางการบริหาร และการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard มาประกอบการดำเนินการ เนื่องจากแนวทางดังกล่าวเป็นการนำแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรโดยพิจารณาถึง งบประมาณ ผู้รับบริการ กระบวนการภายในและการพัฒนาการปฏิบัติราชการ จำนวน 4 มิติ

(ก) มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เป็นส่วนที่สำคัญตามภารกิจและยุทธศาสตร์ ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความผาสุก ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน และประโยชน์สาธารณะของชาติ โดยได้นำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุน กระบวนการนิติบัญญัติมากำหนดตัวชี้วัดเพื่อส่งเสริม สนับสนุน ภารกิจดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ ตามมาตรการ/คู่มือที่กำหนดรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการให้บรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

(ข) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวก ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน) โดยมุ่งเน้นการให้บริการอย่างมีคุณภาพผ่านการดำเนินการ ตามแผนส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน และจะมีการประเมินความพึงพอใจ ของผู้รับบริการในด้านต่าง ๆ เพื่อประเมินผลลัพธ์การให้บริการ รวมทั้ง การนำข้อเสนอแนะมาเป็น แนวทางในการดำเนินการพัฒนาการให้บริการต่อไป

(ค) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุง ระบบการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยวัดจากการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่า และประหยัด โดยมุ่งเน้นให้มีการประเมินความคุ้มค่าของโครงการด้านพัฒนาบุคลากรใน 3 มิติ คือ มิติประสิทธิผล มิติประสิทธิภาพ และมิติผลกระทบ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่า ของโครงการส่งเสริมด้านประชาธิปไตยของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใน 3 มิติ ดังกล่าวด้วย

(ง) มิติด้านพัฒนาองค์กร เป็นการดำเนินการเพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรรัฐสภามืออาชีพ โดยได้มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรรัฐสภา โดยมุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากรผ่านแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ที่มีเป้าหมายในการพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดีและเป็นคนเก่ง มีความเชี่ยวชาญในสายงานของตนเอง รวมทั้ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเห็นควรให้ ความสำคัญของการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ซึ่งอาจจะเป็นนวัตกรรม

เชิงนโยบาย นวัตกรรมเชิงบริการ หรือนวัตกรรมบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และเสนอความคิดสร้างสรรค์ ในการสนับสนุนการทำให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรได้อีกด้วย

ดุลยรัตน์ นิธิกฤตานุสรณ์ (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์และกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีของส่วนราชการ ซึ่งตัวชี้วัดที่ดีมีความเหมาะสมจะสามารถสะท้อนความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการและการนำองค์การของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี ซึ่งก่อนที่จะกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก ค่าเป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ควรได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวชี้วัด คือ เครื่องมือ ที่ใช้สำหรับวัดผลการดำเนินการ ซึ่งส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐจะใช้ในการติดตามประเมินผล และรายงานผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ข้อความตัวชี้วัดจะมีลักษณะเป็นข้อความ เชิงปริมาณ เช่น ร้อยละ จำนวน อัตราส่วน ค่าเฉลี่ย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

2.3.1 การติดตามผล (Monitoring)

เป็นกระบวนการตรวจสอบประสิทธิภาพในการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ของส่วนราชการ โดยระบุจุดแข็ง ข้อบกพร่องและเสนอแนะมาตรการแก้ไข เพื่อนำไปปรับแผน ระหว่างดำเนินการให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบของการติดตามผลงาน/โครงการ

(ก) ระบบข้อมูล ระบบข้อมูลเพื่อการติดตามผล มีความสำคัญและจะต้องเริ่มต้น จากการกำหนดว่าข้อมูลอะไรและประเภทใดที่ต้องการ แล้วจึงนำมาวางแผนในการเก็บข้อมูล ซึ่งควรจะต้องเลือกใช้ชนิดของข้อมูลว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลทุติยภูมิ และกรณีเป็นข้อมูลปฐมภูมิ จะต้องสร้างเครื่องมือ เช่น แบบรายงาน แบบสอบถาม หรือแบบสัมภาษณ์ และควรจะต้องตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือก่อน เพื่อให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรง หรือสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการได้ และมีความน่าเชื่อถือ สำหรับข้อมูลทุติยภูมิต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล ก่อนนำมาใช้

(ข) ระบบการรายงาน การติดตามผลเป็นการตรวจสอบการดำเนินโครงการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานหรือปัญหาอุปสรรค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการติดตามไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน ดังนั้นการติดตามผลที่ดีควรกระทำเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้ ผู้บริหารได้ใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจ และที่สำคัญการรายงานผลควรจะต้องมีความเหมาะสม ชัดเจน และทันกับการใช้งาน

ประเด็นหลักในการติดตามผล

ด้านปัจจัยหรือทรัพยากร (Resource) เพื่อตรวจสอบงาน/โครงการได้รับปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยจะเน้นติดตามเรื่องบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ ว่ามีความเหมาะสมและพอเพียงตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

ด้านโครงการ (Project) กิจกรรม (Activity) เพื่อตรวจสอบว่าได้รับการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเน้นการติดตามว่าแต่ละกิจกรรมเป็นไปตามกำหนดเวลา หรือเป็นไปตามขั้นตอนตามแผนหรือไม่อย่างไร

ด้านผลการดำเนินงาน (Output) เพื่อตรวจสอบว่าได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เน้นติดตามผลการดำเนินงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยต้องให้หน่วยวัดการติดตามผลและเป้าหมายเป็นหน่วยเดียวกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2559, น. 11)

จากหลักการดังกล่าว การติดตามผลเป็นกระบวนการสำคัญที่สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพในการดำเนินแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมของส่วนราชการได้ จากการติดตามเก็บข้อมูลการจัดทำรายงานตามระยะเวลาและจุดประสงค์ที่แผนกำหนด โดยมีประเด็นหลักในการติดตามผลและระบบการติดตามความก้าวหน้าที่ชัดเจน

2.3.2 การประเมินผล (Evaluation)

คือ การวัดผลงานของแผนงาน/โครงการ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยการค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผล ประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เห็นความสอดคล้องระหว่างค่าใช้จ่ายและกิจกรรมกับภารกิจและพันธกิจของส่วนราชการตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

ประเภทของการประเมินผล สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, 2548, น. 15 - 16) ได้แก่

(ก) การประเมินผลก่อนดำเนินโครงการ (Ex-Ante/ Preliminary Evaluation) คือ การประเมินที่เกิดขึ้นก่อนการดำเนินงานโครงการ ซึ่งมักจะเป็นการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ ความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์

(ข) การประเมินระหว่างการดำเนินโครงการ (On-Going Evaluation) คือ การประเมินที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งมักจะเป็นการประเมิน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อให้ทราบว่าโครงการมีความรวดเร็วหรือล่าช้าไปกว่าแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ มีการใช้จ่ายงบประมาณสอดคล้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินงานหรือไม่ เกิดปัญหาอุปสรรคใดขึ้นบ้าง ซึ่งเน้น การติดตามความก้าวหน้า และการประเมินกระบวนการ

(ค) การประเมินผลหลังดำเนินโครงการ (Ex-Post/ Summative Evaluation) คือ การประเมิน เพื่อวิเคราะห์ว่าโครงการได้ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และได้ผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงไรและเกิดปัญหาอุปสรรคใดบ้าง ตลอดจนสรุปบทเรียน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการในลักษณะเดียวกันในโอกาสต่อไป โดยจะให้ความสำคัญ ดังนี้

- การประเมินผลผลิต (Output Evaluation)
- การประเมินผลลัพธ์/ ผลกระทบ (Outcome/Impact Evaluation)
- การประเมินด้วยการติดตามหลังดำเนินการเสร็จไปแล้วระยะหนึ่ง (Follow-Up Evaluation)

จากแนวคิดดังกล่าว การประเมินผลนั้นจึงสามารถดำเนินการได้ทุกขั้นตอนตั้งแต่ ก่อน / ระหว่าง/ สิ้นสุดการดำเนินโครงการ โดยดูที่ความสำเร็จของผลผลิตผลลัพธ์และผลกระทบ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลกระทบของโครงการให้ดีขึ้นในอนาคต โดยเน้นที่ ความสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความคุ้มค่าของโครงการ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัด

2.4.1 ความหมายของตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดหรือประเมินผลการดำเนินงานที่สำคัญหรือภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปของข้อมูลเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงาน ภายในองค์กร

ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัด และประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ที่สำคัญ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลเป็นข้อมูลในรูปแบบตัวเลข เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (วสิษฐ์ พรหมบุตร และคณะ, 2554)

จากความหมายของตัวชี้วัดที่มีผู้ให้ไว้ดังกล่าวข้างต้น ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในแนวทางเดียวกัน พอจะสรุปได้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสำเร็จ ของการดำเนินงาน เพื่อประเมินผลระดับความสำเร็จว่าอยู่ในระดับใด เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างชัดเจน ในแต่ละช่วงเวลาการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ

พสุ เดชะรินทร์ (2548, น. 25 - 27) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ควรจะประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

- 1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยมีผลผลิต แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาด เมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์กร ซึ่งตัวชี้วัดในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators เช่น ในการขับรถยนต์ ตัวชี้วัดที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ ได้แก่ ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญ และ ถ้ามีความผิดพลาดเมื่อไร ย่อมจะส่งผลกระทบต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น
- 3) ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)
- 4) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย
- 5) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว
- 6) ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวชี้วัดที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวชี้วัดทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์กร
- 7) เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้และเป็นที่น่าสนใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ผู้ที่เกี่ยวข้องมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวชี้วัดเท่านั้น
- 8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์กร องค์กรบางแห่งนำผลของตัวชี้วัดใส่ไว้ในระบบ Intranet ภายในองค์กร โดยเป็นรูปกราฟที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดนั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวชี้วัดนั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวชี้วัดแต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินการของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์กรเป็นอย่างไร
- 9) ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวชี้วัด เนื่องจากเมื่อมีตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้

แต่ละหน่วยงานต้องมีการแข่งขันทรัพยากรภายในองค์กรกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวชี้วัดของตน และการมีตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

แนวทางในการแก้ไขปัญหาสามารถดำเนินการได้ โดยสร้างตัวชี้วัดที่แสดงถึงการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานขึ้นมา เช่น ตัวชี้วัดที่แสดงถึงจำนวนของชิ้นงาน หรือรายได้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน 2 หน่วยงาน เป็นต้น และกำหนดเป็นข้อบังคับให้ชัดเจนว่าสำหรับแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงาน นอกเหนือจากจะมีตัวชี้วัดที่หน่วยงานของตนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงแล้ว ยังต้องมีตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานอื่นด้วย เพื่อไม่ให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัดตัวเองมากเกินไป

2.5 แนวความคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

การตั้ง Objective and Key Result จะมีการตั้งโดยมีจุดประสงค์เพื่อผลกระทบโดยรวมที่ดีขึ้น และมีลักษณะเป็นเชิงระบบที่สร้างขึ้นเพื่อให้ทีมและบุคคลสามารถออกจาก Comfort Zone กล้าทำอะไรใหม่ ๆ จัดเรียงความสำคัญ และเรียนรู้จากความผิดพลาด และล้มเหลวได้รวดเร็วขึ้น โดยมีสูตรเข้าใจง่าย ๆ คือ Objectives = Key action + Result

2.5.1 หลักการตั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่มีประสิทธิภาพ

ความยากในการปรับการทำงานให้กับทีมเวลาเปลี่ยนวิธีการทำงาน คือเรื่องการสื่อสาร ดังนั้น การปรับใช้จึงต้องให้ความสำคัญเรื่องการสื่อสารให้ทีมในแง่ต่าง ๆ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) และได้ทราบถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับจากการนำแนวคิดดังกล่าว มาใช้ในการปฏิบัติงาน แนวทางการวิวัตประเมิณผลเรื่องดังกล่าว โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีโอกาสสอบถามทำความเข้าใจได้อย่างชัดเจน

Objectives (O) ต้องดูท้าทายจนรู้สึกว่ายาก

Key Result (KR) การกระทำหรือการวัดค่าต้องสามารถประเมินเป็นเกรดได้ โดยง่ายมากยิ่งขึ้น (ตัวอย่าง เช่น 0 – 1.0 หรือ 1% - 100%)

การตั้งเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) สามารถเข้าถึงบุคลากรได้ทุกระดับ เพื่อบอกได้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ (ลดข้อกังขาเรื่องการทำงานกับทุกระดับพนักงาน)

การตั้งโจทย์ที่ดีจะมีโอกาสเป็นไปได้อยู่ที่ 60-70% ถ้าน้อยไปก็ต้องปรับหรือง่ายไปก็ต้องเปลี่ยน เพื่อให้ยังคงท้าทายได้อยู่

แนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ไม่ส่งผลกระทบต่อภาระงานของคน เพราะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของงานที่ทำด้วยกันทั้งหมดอยู่

แนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ไม่ใช่ลักษณะของการเขียนรายการงานที่ต้องทำประจำ (To-do list) ซึ่งจะมีจำนวนมากมายหลายรายการ แต่หากต้องนำงานที่ซ้ำกับงานประจำมาเขียนเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) งานนั้นต้องมีความท้าทายหรือดีกว่าเดิมที่ทำประจำอยู่ เนื่องจากการเขียนเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ต้องไม่เยอะปกติไตรมาสหนึ่ง ไม่เกิน 3 Objective (O) และใน 1 Objective มี Key Results (KR) ไม่เกิน 3 KRs ก็เพียงพอหรืออาจไม่ถึงก็ได้

2.5.2 ความแตกต่างระหว่างแนวคิดการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) และการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)	การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)
<ul style="list-style-type: none"> ● องค์การเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) ค่าเป้าหมาย ในทุกระดับแล้วจึงถ่ายทอดให้แต่ละแผนก แต่ละตำแหน่งมีตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) อย่างไร 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคคลสามารถกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) เองได้ โดยกำหนดให้สอดคล้องและตอบสนอง เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ของผู้บริหารระดับบน ลักษณะดังกล่าวบุคคลน่าจะยอมรับ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ซึ่งตัวเองออกแบบเอง มากกว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก(Key Performance Indicators: KPIs) ที่องค์การตั้งขึ้นมาให้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) และการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)	การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)
<ul style="list-style-type: none"> ● การออกแบบตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักที่มีลักษณะแยกจากกัน จึงเป็นลักษณะต่างคนต่างวัดและตัววัดมันมักจะไม่ช่วยเสริมกัน เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรสำเร็จ จึงไม่ค่อยมีการทำงานประสานกัน บุคคลมักจะเน้นเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ของตัวเอง มากกว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ของฝ่ายอื่น และหลายครั้งก็อาจจะกระทำการบางอย่างที่ทำให้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ของตัวเองดี แต่อาจจะทำให้เกิดผลเสียกับฝ่ายอื่นและองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคคลต้องออกแบบเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ของตัวเองให้สอดคล้องกับระดับบน เพราะฉะนั้น ถ้าระดับบนสร้างเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่ครอบคลุมกลยุทธ์ทั้งหมด เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ระดับล่าง ไม่ว่าจะอยู่ฝ่ายงานใด มันจะต้องถูก ออกแบบให้สอดคล้องโดยอัตโนมัติทันที เกิดการทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป้าหมายคือ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่บุคคลกำหนดเองจะต้องไปทำให้เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ระดับบนให้มั่นคงขึ้นได้
<ul style="list-style-type: none"> ● องค์กรจะมีการตั้งค่าเป้าหมายในตัววัดให้บุคคล โดยบุคคลอาจจะมีโอกาสในการต่อรอง (หรือบางทีก็ไม่เปิดโอกาสนั้น) องค์กรต้องการให้ค่าเป้าหมายสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ส่วนบุคคลก็อยากได้ค่าเป้าหมายต่าง ๆ เพราะถ้าเขาบรรลุเป้าหมายได้ เขาก็จะได้รางวัล 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคคลตั้งค่าเป้าหมายเอง การบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ไม่ใช่ประเด็นที่จะนำมาพิจารณาในการขึ้นเงินเดือน หรือให้โบนัส เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก

(Key Performance Indicators: KPIs) และการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) (ต่อ)

การกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)	การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)
<ul style="list-style-type: none"> ● ตัววัดมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนหรืองานประจำ ถ้ามีการระบุตัววัดผลและตกลงกันแล้ว ก็มักจะใช้ตัววัดนี้ ไปตลอดทั้งปี 	<ul style="list-style-type: none"> ● สามารถเปลี่ยนได้ ตลอดเวลาจึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ง่ายกว่า ● มีการปรับเปลี่ยนกัน อย่างน้อยไตรมาสละครั้ง (ถ้าต้องการเปลี่ยน) เพราะการลำดับความสำคัญ (Priority) ในแต่ละไตรมาส อาจแตกต่างกัน อะไรที่ทำแล้ว มันใช้ไม่ได้ ก็จะมีการเปลี่ยนแปลง ไปทันที โดยบุคคลมีอิสระที่จะปรับเปลี่ยน

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 22 ก.พ. 62)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) และการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

2.5.3 ความสำคัญ 4 ประการ ของเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)

(ก) เน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ระบบแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) จะมีการตั้งเป้าหมายจำนวนไม่มากนัก เนื่องจากหากมีการตั้งเป้าหมายเป็นจำนวนมากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่สามารถทราบได้ว่างานใดเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็น และยิ่งหากมีทรัพยากรที่จำกัดแล้วการที่มีเป้าหมายจำนวนมากจะทำให้มีการกระจายเอาทรัพยากรที่มีอยู่ไปทำอะไรหลาย ๆ อย่างพร้อม ๆ กันซึ่งในที่สุดแล้ว อาจจะไม่สามารถทำอะไรได้สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน และเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรไปโดยใช่เหตุ

(ข) ให้มีความเชื่อมโยงและมีการทำงานเป็นทีม ระบบแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) จะเน้นในการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากเป้าหมายสูงสุดขององค์กรไล่ลงมาจนเป็นเป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน เราเรียกสิ่งนี้ว่า Vertical Alignmentหรือความสอดคล้องในแนวตั้ง อีกประการหนึ่งคือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นจะต้องสอดคล้องกันในระหว่างหน่วยงานหรือที่เรียกว่า Horizontal Alignment ซึ่งต้องทำให้แน่ใจว่าเป้าหมายของหน่วยงานหนึ่ง ไม่ไปขัดแย้งกับเป้าหมายของอีกหน่วยงานหนึ่ง การออกแบบในรูปแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้น

(ค) มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย ระบบแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) จะให้พนักงานได้ตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก และจะต้องคอยดูแลติดตามผลของเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ของตัวเองตลอดเวลา ระบบนี้จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และจะเห็นผลลัพธ์ของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(ง) มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ระบบแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) จะกระตุ้นให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายโดยไม่เอาเป้าหมายเหล่านั้นไปผูกติดกับผลตอบแทนพนักงานจึงทำให้พนักงานไม่จำเป็นต้องกลัวว่าหากตั้งเป้าหมายไว้สูงแล้วจะทำให้เขาไม่ได้รับผลตอบแทนมากเท่าที่ควรด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงมีหลายองค์กรสนใจที่จะนำเอาแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ไปใช้ประโยชน์ อย่างไรก็ตามยังมีข้อสงสัยถึงความแตกต่างระหว่างระบบ แนวคิดดังกล่าว กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวม ทั้งสองระบบนี้เป็นระบบการวัดผลเหมือนกัน เพียงแต่ระบบการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) มุ่งเน้นการรวมศูนย์การตัดสินใจ (Centralization) เป็นหลัก ซึ่งแตกต่างจากระบบแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่จะเน้นการกระจายศูนย์การตัดสินใจไปสู่พนักงาน (Decentralization)

2.5.4 ขั้นตอนการออกแบบระบบตามแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)

ในการออกแบบระบบตามแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) นั้น จะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การออกแบบวัตถุประสงค์และการออกแบบผลลัพธ์หลัก

- (ก) การออกแบบวัตถุประสงค์ ลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดีมีดังต่อไปนี้
- จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับบน กล่าวคือการออกแบบวัตถุประสงค์จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรก่อน และค่อย ๆ ถาลงมาในระดับหน่วยงาน ไปจนถึงระดับพนักงานต่อไป
 - วัตถุประสงค์ควรมีจำนวนไม่เกิน 3-5 ข้อเท่านั้น เนื่องจาก แนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มักจะถูกทำในช่วงเวลา รายปีและรายไตรมาส (สำหรับระดับองค์กรจะมีทั้ง 2 ช่วงแต่ระดับล่างลงมา มักจะนิยมทำเฉพาะ รายไตรมาส) ดังนั้นจึงไม่ควรมีวัตถุประสงค์จำนวนมากจนเกินไป ซึ่งจะเป็นการกระจายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปทำทุก ๆ เรื่องพร้อม ๆ กัน อันจะทำให้ไม่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

- วัดดูประสงค์จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพกล่าวคือยังไม่ต้องมีตัววัดที่ชัดเจน เช่น อาจจะบอกว่าจะป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้การศึกษาที่เป็นเลิศ อย่างนี้เป็นต้น

- วัดดูประสงค์ที่ดีควรสร้างแรงบันดาลใจให้อยากที่จะทำ ไม่ใช่การเอางานประจำทั่ว ๆ ไปที่ไม่มีควมสำคัญมากนักมาใส่เป็นวัดดูประสงค์เป็นจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น จะพัฒนา นักเรียนให้เป็นคนที่มีควมรู้เป็นเลิศ จะเป็นวัดดูประสงค์ที่ดีกว่า เขียนแค่ว่าจะสอนหนังสือ เป็นต้น

(ข) การออกแบบผลลัพธ์หลัก

ตามที่ได้กล่าวถึงในขั้นตอน ผลลัพธ์หลักจะเป็นการวัดว่า เมื่อไรเราถึงบรรลุ วัดดูประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยผลลัพธ์หลักที่ดีจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

มีความชัดเจน วัดผลได้ ไม่มีความคลุมเครือ

- มีจำนวนไม่มากนัก โดยทั่วไปจะมีไม่เกิน 5 ผลลัพธ์หลักต่อวัดดูประสงค์ 1 ข้อ
- ผลลัพธ์หลัก อาจจะวัดที่ผลลัพธ์ที่ต้องการเลย เช่น คะแนน O-NET เฉลี่ยของโรงเรียนดีขึ้น 10% หรือจะวัดเป็นลักษณะของโครงการก็ได้ เช่น จะดำเนินการโครงการเพิ่มควมรู้ทางด้าน STEM ให้กับนักเรียนให้ได้ครบ 100% ในเทอมนี้ อย่างนี้เป็นต้น โดยปกติแล้ว หากเริ่มเป็นลักษณะของโครงการแล้ว ในระยะเวลาถัดไปก็มักจะต้องออกแบบให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ

- ควรหลีกเลี่ยงการตั้งกิจกรรมทั่ว ๆ ไปให้เป็นผลลัพธ์หลัก เพราะกิจกรรมเป็นการกระทำ แต่ไม่ได้เป็นผลลัพธ์ด้วยตัวของมันเอง หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “วิเคราะห์” “เข้าร่วม” “ช่วยเหลือ” เพราะคำเหล่านี้ บ่งบอกว่าเป็นกิจกรรม แต่ไม่ได้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ ให้ถามต่อว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร เข้าร่วมไปทำไม หรือ ช่วยเหลือเพื่อผลลัพธ์ใด เป็นต้น

- ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ง่าย มีความชัดเจนด้วยตัวของมันเอง ดังนั้น หากเราเขียนผลลัพธ์ว่าประสิทธิภาพของคุณครูต้องได้ 100% ต้องให้แน่ใจว่าจะวัด “ประสิทธิภาพ” ได้อย่างไร ใช้วิธีไหน แล้ว 100% จะถูกคำนวณมาได้อย่างไร เป็นต้น

- ในการเขียนผลลัพธ์หลักนั้น จะต้องมีการออกแบบค่าเป้าหมายด้วย และค่าเป้าหมายนั้นจะต้องมีความท้าทายแต่เป็นไปได้ เช่น สมมุติว่าผลลัพธ์หลักคือ % ของการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน การตั้งเป้าหมายเพียงแค่ว่า จะมีนักเรียนอ่านออกเขียนได้เพียง 10% ของนักเรียนทั้งหมด แบบนี้ถือว่าเป็นค่าเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย(ในกรณีของโรงเรียนทั่ว ๆ ไป อันนี้ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโรงเรียน) อย่างไรก็ตามในส่วนนี้ หลายคนอาจจะกังวลใจว่า หากตั้งเป้าหมายไว้สูงมาก ๆ แล้ว ทำไม่ได้ จะโดนลงโทษหรือไม่ คำตอบคือ ระบบตามแนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) จะไม่ได้นำเอาค่าเป้าหมายนั้นมาวัดว่าถึงหรือไม่ หากไม่ถึงจะลงโทษ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดในเรื่องนี้ต่อไป

- ในการใช้แนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) จะปรับคะแนนของผลลัพธ์หลักแต่ละตัวให้อยู่ในช่วงคะแนน 0 – 1

โดย 0 แปลว่าไม่ได้ผลลัพธ์นั้นเลย และ 1 แปลว่าได้ผลลัพธ์อย่างดีที่สุด อย่างไรก็ตาม แต่ละคนควรจะได้คะแนนเพียงแค่ 0.6 - 0.7 เท่านั้นเพราะหากได้ 1 เต็มตลอด อาจจะสะท้อนว่า การตั้งเป้าหมายนั้นอาจจะไม่ท้าทายเพียงพอก็เป็นไปได้เมื่อออกแบบ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) แล้ว

การทดสอบอีกครั้งเพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่สร้างขึ้นมามีความเหมาะสม โดยมีรายการที่ควรทดสอบดังต่อไปนี้

- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่ตั้งขึ้นมาควรจะต้องมีความท้าทายคือ ไม่ง่ายจนเกินไป แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่ยากจนกระทั่งเป็นไปได้

- ผลลัพธ์หลักจะต้องวัดผลได้ชัดเจน
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ที่ตั้งขึ้นมาควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ในระดับบน (Vertical Alignment) และเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ในระหว่างหน่วยงาน (Horizontal Alignment)

- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ไม่ใช่กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ แต่เป็นการตั้งวัตถุประสงค์พร้อมทั้งผลลัพธ์หลักที่วัดผลได้ชัดเจน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, น. 11 - 15)

จากการศึกษาผลงานวิชาการของนางสาวอังคณา แซ่เจี๋ย เรื่อง การวัดผล การปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ด้วย Objective and Key Results (OKRs) (2561, น. 23 - 25) ได้ศึกษาเรื่องดังกล่าวไว้ว่า Objective and Key Results (OKRs) เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรรูปแบบหนึ่ง มีลักษณะการกำหนดเป้าหมายแบบระดับบนลงล่าง (Top-down) โดยเริ่มจากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายขององค์กร จากนั้นหัวหน้าหน่วยงานกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและพนักงานแต่ละคนจึงกำหนดเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับหน่วยงาน ซึ่งเป้าหมายของทุกระดับใช้ค่าเป้าหมายในการวัดความสำเร็จ OKRs เป็นแนวคิดการวัดผลที่ให้มากกว่าค่าจำกัดความเพียงแค่การกำหนดเป้าหมายและการวัดผล หากแต่เป็นแนวความคิดสำหรับการคิดเชิงวิพากษ์ และให้ความสำคัญมากกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกันในการทำงาน

2.5.5 โครงสร้างของการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(ก) วัตถุประสงค์ (Objective) ควรกำหนดวัตถุประสงค์ 3 - 5 ข้อต่อหน่วยงาน และองค์กร

(ข) ผลลัพธ์ (Results) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวชี้วัด 3 - 4 ตัวชี้วัดเท่านั้น

โดยตัวชี้วัดควรเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ยากแต่เป็นไปได้ที่จะสำเร็จ และทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มีดังต่อไปนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่ระดับพนักงานถึงผู้บริหารล้วนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ (Alignment) นอกจากนี้ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันนี้ ถือเป็นการทำงานเป็นทีม และได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อสนับสนุนหรือแก้ปัญหาในงานนั้น

- การตั้งวัตถุประสงค์ให้มีความท้าทาย (Achievable) แต่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยค่าเป้าหมายไม่ได้วัดที่อัตราความสำเร็จระดับ 100% เหมือนเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบอื่น ๆ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น หากแต่มองว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความท้าทายมาก และสามารถปฏิบัติได้จริง 70% แต่ผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำให้เป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรสำเร็จผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาว่าการปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ 100%

- เป็นเครื่องมือที่มีกรอบเวลา (Time-Bound) ในการวัดผลการปฏิบัติงานดีกว่าเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ กล่าวคือ แนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) กำหนดให้มีการประเมินผลทุกไตรมาสเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร แสดงให้เห็นว่าระบบแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความยืดหยุ่นมากกว่า เพราะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมระหว่างปี ขณะที่เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานอื่นมักจะทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และประเมินผลปีละ 1 ครั้ง

2.5.6 ประโยชน์ของการใช้การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีดังต่อไปนี้

(ก) ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ พนักงานทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้น รู้ทิศทางการทำงาน จึงให้ความสำคัญกับภาระงานได้ถูกต้อง

(ข) ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ใช้เวลาเริ่มปฏิบัติไม่นาน เมื่อผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดของการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) และพนักงานเกิดความเข้าใจตรงกันสามารถใช้งานระบบดังกล่าวได้ทันที ทั้งนี้อาจมีการตรวจสอบและทวนสอบได้ทุกไตรมาส

(ค) ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลง ความสำเร็จของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

2.5.7 เหตุผลที่แนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ถูกนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะบริษัทที่เน้นด้านนวัตกรรมเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากสามารถเพิ่มการกำหนดเป้าหมายของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรทำให้ทุกหน่วยในองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส และเพิ่มความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากทุกคนในบริษัทสามารถเห็นวัตถุประสงค์ของกันและกัน เพื่อให้ทราบว่าใครกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไรและจะช่วยเหลือกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถนำระบบไปปรับใช้กับองค์กรได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และรวดเร็ว ทั้งนี้มีระบบซอฟต์แวร์เป็นเครื่องมือ และเป็นมาตรฐานที่ชัดเจน และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้พนักงานต้องปฏิบัติงานอย่างไรให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังที่กำหนด เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรรูปแบบหนึ่ง เป็นระบบที่ทำให้บุคลากรเป็นผู้ตั้งค่าเป้าหมายเอง ทำให้สามารถมีตัววัดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับงานที่ทำและต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ของผู้บริหารระดับบนด้วย โดยการออกแบบมีการกำหนดให้หัวหน้างานพิจารณาความสอดคล้องของผลลัพธ์หลักของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้โอกาสได้การวัดผลที่สอดคล้องมีความเชื่อมโยงสูงและไม่นำไปเชื่อมโยงโดยตรงกับการกำหนดผลตอบแทนของพนักงาน จึงทำให้การตั้งเป้าหมายทำได้อย่างอิสระและท้าทาย กระตุ้นให้เกิดการคิดนวัตกรรมได้เพิ่มขึ้น และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยเหตุผลเหล่านี้ จึงทำให้องค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนมีความสนใจนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในปัจจุบัน

2.6 แนวคิดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

2.6.1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้นำแนวทางการประเมินแบบ Balanced Scorecard ซึ่งได้มีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐ โดยกำหนดให้มีการประเมิน ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ

ตามภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติ เพื่อให้เกิดความผาสุก ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน และประโยชน์สาธารณะของชาติ โดยได้นำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยมาศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นและกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการให้ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดขึ้น

มติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน) รวมทั้ง การนำข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการให้บริการต่อไป นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา มาตรฐานทางจริยธรรมหรือค่านิยมร่วมขององค์กรมาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน

การกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมาธิการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน) โดยมุ่งเน้นการให้บริการอย่างมีคุณภาพผ่านการดำเนินการตามแผนส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

มติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยวัดจากการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่าและประหยัด

มติที่ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านพัฒนาองค์กร เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรรัฐสภามืออาชีพ แผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ที่ผ่านมามีติดังกล่าวส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้นำแนวทางต่าง ๆ มาปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นรัฐสภามืออาชีพ เช่น การนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยให้ความรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา รวมทั้งจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้และเกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะทำงานที่ร่วมดำเนินการ และได้กำหนดให้ประเมินระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ตามแนวทาง

ที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะให้หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว นอกจากนี้จะต้องพิจารณาแนวทางการกำหนดกรอบตัวชี้วัดหรือแนวทางการประเมินองค์กรของฝ่ายบริหารมาศึกษา วิเคราะห์ เพื่อให้มีแนวทางการกำหนดกรอบตัวชี้วัดหรือแนวทางการดำเนินงานที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับราชการฝ่ายบริหาร โดยจะมุ่งเน้นการนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ยกตัวอย่างเช่น ในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ได้นำแนวทางการประเมินองค์กรของราชการฝ่ายบริหารมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับมิติการประเมิน Balanced Scorecard ซึ่งมีรายละเอียดแสดงความเชื่อมโยง ดังนี้

**ความเชื่อมโยงองค์ประกอบการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.
และการประเมินตามแบบ Balance Scorecard (4 มิติ) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา**

องค์ประกอบการประเมิน	ตัวชี้วัด	ความเชื่อมโยง	Balanced Scorecard	ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นฐานงานประจำงานตามหน้าที่ ปกติ หรืองานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักงานตามกฎหมาย กฎ นโยบายของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรีหรือการบูรณาการดำเนินงานร่วมกันหลายหน่วยงาน (Function Base)	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดแผนฯ อ.12 ● ตัวชี้วัดตามภารกิจ ● ตัวชี้วัดมาตรฐานสากล ● ตัวชี้วัดบูรณาการหลายหน่วยงาน 	ตัวชี้วัดในกลุ่ม - องค์ประกอบที่ 1 Function Base - องค์ประกอบที่ 2 Agenda Base สามารถนำมาพิจารณากำหนดเป็นตัวชี้วัดรวมอยู่ใน	มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพปฏิบัติการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และพันธกิจที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดตามภารกิจหลักและภารกิจร่วมของส่วนราชการรัฐสภา (สนับสนุนการดำเนินงานด้านนิติบัญญัติ) ● ตัวชี้วัดการดำเนินการตามยุทธศาสตร์
องค์ประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจยุทธศาสตร์ แนวทางปฏิรูปภาครัฐ นโยบายเร่งด่วน หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ (Agenda Base)	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัด Agenda รองนายกรัฐมนตรี /รัฐมนตรีกำหนด ● ตัวชี้วัดการชี้แจงประเด็นสำคัญที่ทันต่อสถานการณ์ (ถ้ามี) 	มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพปฏิบัติการ ได้		

ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.

และการประเมินตามแบบ Balance Scorecard (4 มิติ) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

องค์ประกอบการประเมิน	ตัวชี้วัด	ความเชื่อมโยง	Balanced Scorecard	ตัวชี้วัด
องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามหลักภารกิจพื้นที่/ท้องถิ่น ภูมิภาค จังหวัด กลุ่มจังหวัด (Area Base)	- ไม่มี -	ตัวชี้วัดในกลุ่ม องค์ประกอบที่ 3 Area Base <u>ไม่มี</u> <u>การวัดในระดับส่วนราชการ (ส่วนกลาง)</u>	มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ● ตัวชี้วัดการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการด้านคุณธรรม
องค์ประกอบที่ 4 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมในการบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และการให้บริการประชาชน หรือหน่วยงานภาครัฐเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0 (Innovation Base)	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดการพัฒนานวัตกรรม 	ตัวชี้วัดในกลุ่ม - องค์ประกอบที่ 4 Innovation Base - องค์ประกอบที่ 5 Potential Base สามารถนำมาพิจารณากำหนดเป็นตัวชี้วัดรวมอยู่ในมิติที่ 3	มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาในการให้บริการและความคุ้มค่าของการใช้เงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพโดยวัดจากการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่าและประหยัด
องค์ประกอบที่ 5 ศักยภาพในการดำเนินการของส่วนราชการตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Potential Base)	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปองค์กร 	มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ได้		

ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.

และการประเมินตามแบบ Balance Scorecard (4 มิติ) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (ต่อ)

องค์ประกอบการประเมิน	ตัวชี้วัด	ความเชื่อมโยง	Balanced Scorecard	ตัวชี้วัด
			มิติที่ 4 ด้านการ พัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วน ราชการแสดง ความสามารถในการ เตรียมความพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลง องค์กร เช่น การลด อัตรากำลังหรือการ จัดสรรอัตรา กำลังให้ คุ่มค่าการมอบอำนาจ การตัดสินใจการอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับ ปฏิบัติการการนำระบบ เล็กทรอนิกส์มาใช้ กับงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวชี้วัดการ ดำเนินการ เพื่อไปสู่ความ เป็นองค์กรมือ อาชีพ การพัฒนา ระบบ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล ในองค์กร

ตารางที่ 2 ความเชื่อมโยงองค์ประกอบการประเมินส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร.
 และการประเมินตามแบบ Balance Scorecard (4 มิติ) ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา (ต่อ)

2.6.2 ผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดโครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการ
 สภาผู้แทนราษฎร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 1 ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดที่ 1.1 ระดับความสำเร็จของการกำกับ ติดตาม การดำเนินการตามรัฐธรรมนูญ
 แห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายอื่น ๆ

ตัวชี้วัดที่ 1.1.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามกระบวนการรับฟัง
 ความคิดเห็นและวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
 มาตรา 77 วรรคสอง

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักกรรมการ 2 (ผู้รายงาน) สำนักกรรมการ 1
สำนักกรรมการ 3 สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักวิชาการ และสำนักงานประธาน
สภาผู้แทนราษฎร

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุ
โทรทัศน์รัฐสภา สำนักสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1.1.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการสนับสนุนคณะกรรมการ
สภาผู้แทนราษฎรตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ตามมาตรา 129

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักกรรมการ 2 (ผู้รายงาน) สำนักกรรมการ 1
สำนักกรรมการ 3

หน่วยงานสนับสนุน ไม่มี

ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติและ
การควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน : การดำเนินการเกี่ยวกับการเข้าชื่อเสนอกฎหมายของประชาชน

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักการประชุม (ผู้รายงาน)

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักกฎหมาย

ตัวชี้วัดที่ 1.3 ระดับความสำเร็จของการบูรณาการฐานข้อมูลวิชาการและกฎหมาย
ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักวิชาการ (ผู้รายงาน) สำนักการประชุม
สำนักกรรมการ 1, 2, 3 สำนักรายงานการประชุมและชวเลข สำนักกฎหมาย สำนักสารสนเทศ
สำนักนโยบายและแผน สำนักงบประมาณของรัฐสภา

หน่วยงานสนับสนุน ไม่มี

ตัวชี้วัดที่ 1.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อมุ่งสู่
รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament)

ตัวชี้วัดที่ 1.4.1 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับ
อาคารรัฐสภาแห่งใหม่

ตัวชี้วัดที่ 1.4.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและ
ระบบความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของอาคารรัฐสภาแห่งใหม่

ตัวชี้วัดที่ 1.4.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล (Digital Skill)
ของข้าราชการรัฐสภาเพื่อขับเคลื่อนไปสู่รัฐสภาดิจิทัล (Digital Parliament)

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักสารสนเทศ (ผู้รายงาน)

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักพัฒนาบุคลากร
สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักรักษาความปลอดภัย สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียง

และวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักงานกิจการรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
สำนักวิชาการ สำนักการประชุม สำนักรายงานการประชุมและชวเลข สำนักกรรมการ 1, 2, 3
สำนักภาษาต่างประเทศ กลุ่มงานประธานรัฐสภา

ตัวชี้วัดที่ 1.5 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านประชาคมอาเซียน
ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ตัวชี้วัดที่ 1.5.1 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนระบบงานและแผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ด้านประชาคมอาเซียนของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ตัวชี้วัดที่ 1.5.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาข้อมูลด้านประชาคมอาเซียนและ
ระบบสารสนเทศมาใช้ในวงงานรัฐสภา

ตัวชี้วัดที่ 1.5.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเครือข่ายด้านประชาคมอาเซียน
ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ กลุ่มงานเลขานุการสภาผู้แทนราษฎร (สำนักงาน
ศูนย์ประชาคมอาเซียน) (ผู้รายงาน) สำนักงานกิจการรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักวิชาการ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักกรรมการ 1,2,3,
สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักสารสนเทศ
สำนักนโยบายและแผน สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียง
และวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา

ตัวชี้วัดที่ 1.6 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายสำคัญ/เร่งด่วน
ของผู้บริหารของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักที่รับผิดชอบโครงการ (ผู้รายงาน)

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน

มิติที่ 2 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ตัวชี้วัดที่ 2 ร้อยละความสำเร็จของการส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการ
ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน (ผู้รายงาน) สำนักงาน
เลขาธิการ ก.ร. สำนักพัฒนาบุคลากร

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักบริหารงานกลาง
สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักการพิมพ์ สำนักรักษาความปลอดภัย สำนักประชาสัมพันธ์
สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักงานกิจการรัฐสภาระหว่างประเทศ

สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักวิชาการ สำนักสารสนเทศ สำนักการประชุม
 สำนักกฎหมาย สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข สำนักกรรมการ 1, 2, 3 สำนักภาษาต่างประเทศ
 สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักบริการทางการแพทย์ประจำรัฐสภา กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้านใน
 สภาผู้แทนราษฎร กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มงานประธานรัฐสภา กลุ่มงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ตัวชี้วัดที่ 3 ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน (ผู้รายงาน) สำนักงาน
 ประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาบุคลากร
 สำนักการคลังและงบประมาณ สำนักการพิมพ์ สำนักรักษาความปลอดภัย สำนักประชาสัมพันธ์
 สถานีวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักองค์การรัฐสภาระหว่างประเทศ
 สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนักวิชาการ สำนักสารสนเทศ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย
 สำนักรายงานการประชุมและตัวเลข สำนักกรรมการ 1, 2, 3 สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงบประมาณ
 ของรัฐสภา สำนักบริการทางการแพทย์ประจำรัฐสภา กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร
 กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มงานประธานรัฐสภา กลุ่มงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

หน่วยงานสนับสนุน ไม่มี

มิติที่ 3 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดที่ 4 ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่าโครงการ
 ด้านพัฒนาบุคลากรและโครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปี
 งบประมาณ พ.ศ. 2563

ตัวชี้วัดที่ 4.1 ร้อยละความสำเร็จของการประเมินความคุ้มค่าโครงการด้านพัฒนา
 บุคลากรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน (ผู้รายงาน) สำนักพัฒนา
 บุคลากร

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักที่เป็นเจ้าของโครงการ

ตัวชี้วัดที่ 4.2 ร้อยละความสำเร็จของการประเมินผลลัพธ์และความคุ้มค่าของ
 โครงการสำคัญตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา : โครงการส่งเสริมและสนับสนุน
 ความเป็นพลเมืองของเยาวชนในระบอบประชาธิปไตยเพื่อพัฒนาประชาธิปไตยให้ยั่งยืน

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักประชาสัมพันธ์ (ผู้รายงาน) สถานีวิทยุ
 กระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักวิชาการ สำนักการประชุม สำนักกรรมการ 1, 2, 3
 สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มงานประธานรัฐสภา

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน สำนักการคลังและงบประมาณ
สำนักการพิมพ์ สำนักสารสนเทศ

มติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์
การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2563

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. (ผู้รายงาน)
สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผน

หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักการคลังและ
งบประมาณ สำนักการพิมพ์ สำนักรักษาความปลอดภัย สำนักประชาสัมพันธ์ สถานีวิทยุกระจายเสียงและ
วิทยุโทรทัศน์รัฐสภา สำนักองค์กรรัฐสภาระหว่างประเทศ สำนักความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ สำนัก
วิชาการ สำนักการประชุม สำนักกฎหมาย สำนักรายงานการประชุมและชวเลข สำนักกรรมการ 1,
2, 3 สำนักภาษาต่างประเทศ สำนักงบประมาณของรัฐสภา สำนักบริการทางการแพทย์ประจำรัฐสภา
กลุ่มงานผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มงานประธานรัฐสภา กลุ่มงาน
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ตัวชี้วัดที่ 6 ระดับความสำเร็จของการมีนวัตกรรมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้รับผิดชอบ เจ้าภาพหลัก ได้แก่ สำนักที่เป็นเจ้าของนวัตกรรม (ผู้รายงาน)
หน่วยงานสนับสนุน ได้แก่ สำนักนโยบายและแผน

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การนำแนวคิดการระบุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผล มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการศึกษเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร และศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. ระเบียบวิธีการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. วิธีดำเนินการศึกษา

3.1 ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการศึกษาใช้รูปแบบการสัมภาษณ์

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ผู้มีประสบการณ์ด้านการประเมินองค์กร

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้มีประสบการณ์ด้านการ ประเมินองค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาและการบริหารทรัพยากรบุคคล

3.3 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

3 เดือน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากการให้สัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3.5 วิธีดำเนินการศึกษา ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 กำหนดแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลเป็นการศึกษา คือ บุคลากรของหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักที่รับผิดชอบตัวชี้วัดในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบโดยกำหนดเจ้าภาพหลักคือสำนักงานเลขาธิการ ก.ร. (ผู้รายงาน) สำนักบริหารงานกลาง สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผน

3.5.2 วิธีการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3.5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวม ได้แก่

(ก) กรอบการประเมินมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

(ข) ผลการสัมภาษณ์ที่ได้รับจากกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับการนำแนวคิด “การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ”

(ค) สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

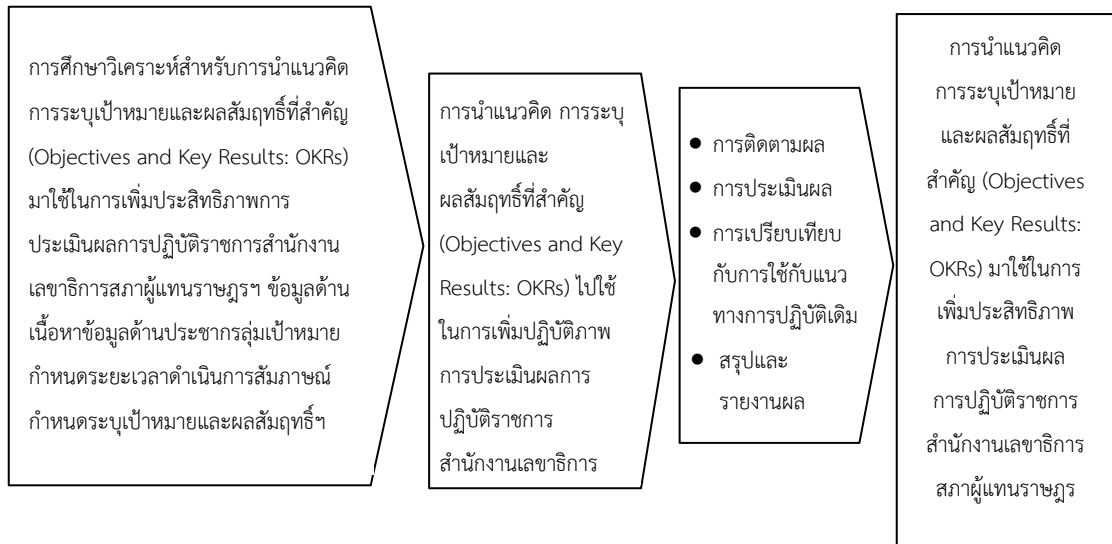
3.5.4 การนำเสนอผลการศึกษา

การนำเสนอผลการดำเนินการเป็นการนำเสนอเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

(ก) เพื่อศึกษาแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและปัญหาอุปสรรค ที่สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

(ข) เพื่อศึกษาถึงความเหมาะสมของการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ในการนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

กรอบความคิดในการดำเนินการ



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและข้อมูลเกี่ยวกับวงจรการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) การบริหารและการประเมินองค์กรแบบ Balanced Scorecard แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล รวมทั้งหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) แนวคิดการจัดทำกรอบตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth in Interview) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้มีประสบการณ์ ด้านการประเมินองค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สรุปผลการศึกษา ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

ผู้ศึกษาได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) โดยนำข้อมูลจากการศึกษา วิเคราะห์ เพื่อสรุปความเหมาะสมของการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวคิดดังกล่าวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ตลอดทั้งข้อได้เปรียบ และข้อจำกัดของการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สรุปได้ ดังนี้

4.1.1 ความแตกต่างของระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs)

จากการศึกษา วิเคราะห์พบว่าระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) มีความแตกต่างกัน โดยระบบเดิมการวัดผลการปฏิบัติงานจะใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance

Indicators (KPIs) การสร้างตัววัดผล ค่าเป้าหมายของตัววัด จะมาจากองค์กรเป็นผู้กำหนด เป็นหลักสำคัญ คือใช้ระบบบนลงล่างเป็นหลัก โดยองค์กรจะเป็นผู้กำหนดและมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ และกระจายค่าเป้าหมายดังกล่าวไปสู่ตัวบุคคลต่อไป ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรที่รับผิดชอบจะเน้นเฉพาะการดำเนินการตามตัววัดของตนเองเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดมา โดยอาจไม่ได้พิจารณาผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น และถ้ามีการระบุตัววัดผล และตกลงกันแล้ว ก็มักจะใช้ตัววัดนี้ ไปตลอดทั้งปี ทั้งนี้ ระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) จะมีลักษณะที่ผสมผสาน กล่าวคือ มีทั้งระบบบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยบุคลากรสามารถสร้างและกำหนดตัววัดผล ค่าเป้าหมายของตัววัดของตนเองได้ โดยมีผู้บังคับบัญชามีบทบาทในการเข้ามาช่วยพิจารณาและแนะนำเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และมีความสอดคล้องกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน อันส่งผลต่อการทำงานร่วมกันขององค์กร นอกจากนี้ยังไม่นำไปเชื่อมโยงโดยตรงกับการกำหนดผลตอบแทนของบุคลากร จึงทำให้การตั้งเป้าหมายทำได้ทำทาย และคิดนวัตกรรมใหม่ เพราะสามารถมีการปรับเปลี่ยนกันได้ เพราะมุ่งเน้นให้ลำดับความสำคัญของเป้าหมายในแต่ละไตรมาส โดยบุคคลมีอิสระที่จะปรับเปลี่ยน ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 3

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผล การปฏิบัติงานหลัก Key Performance Indicators (KPIs)	ระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ Objectives and Key Results (OKRs)
การสร้างตัววัดผลมาจากองค์กร คือใช้ระบบบนลงล่างเป็นหลัก	บุคลากรแต่ละคนสร้างตัววัดผลการทำงานของตนเองทำให้สามารถมีตัววัดผลที่สอดคล้องกับงานที่ทำ
การออกแบบตัววัด หากทำได้ไม่ดี ในบางกรณีอาจจะไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร	ขั้นตอนการออกแบบมีการกำหนดให้หัวหน้างานพิจารณาความสอดคล้องของผลลัพธ์หลักของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้โอกาสได้การวัดผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงสูงกว่า

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบสรุปความแตกต่างระหว่างระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs)

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผล การปฏิบัติงานหลัก Key Performance Indicators (KPIs)	ระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ Objectives and Key Results (OKRs)
เป้าหมายของตัววัดผล จะถูกนำไปคิดคำนวณและใช้ในการกำหนดผลตอบแทนของพนักงาน	เป้าหมายของตัววัดผล ไม่นำไปเชื่อมโยงโดยตรงกับการกำหนดผลตอบแทนของบุคลากร จึงทำให้การตั้งเป้าหมายทำได้ท้าทาย
บุคลากรมักจะมุ่งเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัด และมักจะละเลยที่จะทำอะไรนอกเหนือไปจากที่กำหนดให้ทำ	การกระตุ้นให้บุคลากรได้คิดเอง จึงมีโอกาที่จะเกิดนวัตกรรมได้สูงกว่า
เกิดการทำงานในลักษณะของใครของมันสูง เพื่อให้บรรลุผล จึงอาจจะไม่ได้สนใจว่าสิ่งที่ทำนั้นส่งผลเสียให้กับหน่วยงานอื่น	มีการตรวจสอบความสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ในระดับบน (Vertical Alignment) และระหว่างหน่วยงาน (Horizontal Alignment) จึงทำให้ความร่วมมือกันในการทำงานมีสูง

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบสรุปความแตกต่างระหว่างระบบการวัดผลตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) กับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) (ต่อ)

4.1.2 ข้อดี และข้อจำกัดของระบบการวัดผลตามการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

จากการศึกษา วิเคราะห์ พบว่า การนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภานั้น สามารถส่งเสริมการทำงานที่ร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร และมีการตั้งตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ท้าทาย รวมทั้งส่งผลให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงาน ส่งผลให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การนำระบบดังกล่าวมาปรับใช้กับหน่วยงานราชการซึ่งมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ รวมทั้งการรองรับนโยบายด้านต่างๆ ประกอบกับการดำเนินการของส่วนราชการ

มุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนเป็นหลัก มีใจองค์กรที่แสวงหารายได้หรือผลกำไรจากการดำเนินการ ซึ่งบริบทดังกล่าว ผลตอบแทนจากการดำเนินการจึงไม่ได้เป็นรูปแบบของรางวัลที่เป็นกำไรหรือรายได้ การจูงใจในการดำเนินการจึงไม่มีแรงกระตุ้นมากเท่ากับภาคเอกชน ที่มีผลตอบแทนเป็นรายได้ที่ชัดเจนส่งผลกลับคืนมายังบุคลากร ดังแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 4

ข้อดี	ข้อควรพิจารณา
- ทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกัน	- กฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับ ส่วนราชการ บริบทขององค์กร ซึ่งมีได้แสวงหา รายได้หรือผลกำไรจากการดำเนินการ - รูปแบบของรางวัลหรือผลตอบแทน ที่มีใช้ตัวเงิน
- ทำให้ได้ตัววัดผลที่สอดคล้องกับงานที่ทำ	
- ทำให้มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย	
- ทำให้มีโอกาสที่จะเกิดนวัตกรรม	

ตารางที่ 4 แสดงข้อมูลข้อดี และข้อควรพิจารณาการนำระบบการวัดผลตามการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

4.2 ผลศึกษารอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ผลศึกษา วิเคราะห์ เกี่ยวกับกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่า ส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้นำแนวทางการประเมิน แบบ Balanced Scorecard ซึ่งได้มีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐ โดยกำหนดให้มีการประเมิน ประกอบด้วย 4 มิติ คือ

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้รับงบประมาณ มาดำเนินการตามภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านนิติบัญญัติเพื่อให้เกิดความผาสุก ความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน และประโยชน์สาธารณะของชาติ โดยได้นำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยมาศึกษา วิเคราะห์ ภารกิจของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นและกำหนดตัวชี้วัดที่ต้องดำเนินการให้ผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดขึ้น

มิตินี้ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน) รวมทั้ง การนำข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาการให้บริการต่อไป นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำประมวลจริยธรรมข้าราชการรัฐสภา มาตรฐานทางจริยธรรมหรือค่านิยมร่วมขององค์กรมาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน

การกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ (สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา คณะกรรมการ บุคลากรในวงงานรัฐสภา และประชาชน) โดยมุ่งเน้นการให้บริการอย่างมีคุณภาพผ่านการดำเนินการตามแผนส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

มิตินี้ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือกระบวนการดำเนินงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพโดยวัดจากการบริหารงบประมาณให้คุ้มค่าและประหยัด

มิตินี้ 4 มิติด้านพัฒนาองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านพัฒนาองค์กร เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อไปสู่ความเป็นองค์กรรัฐสภามืออาชีพ แผนปฏิบัติการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ที่ผ่านมามีติดังกล่าวส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้นำแนวทางต่าง ๆ มาปรับใช้ เพื่อการพัฒนาองค์กร ให้เป็นรัฐสภามืออาชีพ เช่น การนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยให้ความรู้เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการ สังกัดรัฐสภา รวมทั้งจัดกิจกรรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้และเกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างคณะทำงานที่ร่วมดำเนินการ และได้กำหนดให้ประเมินระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการที่จะให้หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

สำหรับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 พบว่า ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561 – 2565) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการมีนวัตกรรมของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

การกำหนดตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) เป็นหลักสำคัญ โดยส่วนราชการฯ จะกำหนดตัวชี้วัดและกระจายไปยังหน่วยงานภายในสังกัดที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่กำหนดนั้น เพื่อเป็นการกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และถ่ายทอดไปยังตัวชี้วัดบุคคล ส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน และตัวชี้วัดดังกล่าวที่ได้ทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการแล้ว มักจะใช้ตลอดทั้งปีงบประมาณ

4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ ด้านการประเมินองค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา จำนวน 3 คน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 2 คน ในแต่ละประเด็นดังนี้

4.3.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์

ผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร ผลการสัมภาษณ์ 2 กลุ่ม ดังนี้

(ก) ด้านการประเมินองค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 1 อดีตที่ปรึกษาโครงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 – 2561 เป็นผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์การประเมินผลองค์กร/หน่วยงานราชการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 2 ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติบัญญัติของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และเป็นประธานคณะกรรมการพิจารณากำหนดกรอบตัวชี้วัดน้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์และองค์ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 3 ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชากลุ่มงานยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการ ก.ร เป็นผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา และเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการพิจารณากำหนดกรอบตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

(ข) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 4 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ก.ร.

เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร

ผู้ให้สัมภาษณ์ลำดับที่ 5 ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร

เป็นผู้ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของสำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ในการศึกษา ดังแสดงตาม ตารางที่ 5

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง/ ประสบการณ์ในอดีต	ความเกี่ยวข้อง กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา
1. นายนารถ จันทร์ทวงศ์	- ผู้มีประสบการณ์ด้านการ วัดผลการประเมินผลการ ปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา - นักวิชาการ และวิทยากร ด้านนโยบายและการวางแผน กลยุทธ์	- อดีตที่ปรึกษาโครงการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ – ๒๕๖๑
2. นางจันทร์เพ็ญ อานามวัฒน์	- ที่ปรึกษาด้านระบบงานนิติ บัญญัติ สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร - ประธานคณะกรรมการ พิจารณากำหนดกรอบตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การ ให้คะแนนตัวชี้วัดของส่วน ราชการสังกัดรัฐสภา	- ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

ตารางที่ 5 ตารางแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้สัมภาษณ์	ตำแหน่ง/ ประสบการณ์ในอดีต	ความเกี่ยวข้อง กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. สิบเอก อธิคมร์ ไกรชิต	- ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มงาน ยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล สำนักงาน เลขานุการ ก.ร. - กรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการพิจารณา กำหนดกรอบตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน ตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัด รัฐสภา	- ผู้มีประสบการณ์ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา โดยดำรงตำแหน่งกรรมการ และเลขานุการคณะกำหนด กรอบตัวชี้วัด น้ำหนัก เป้าหมาย เกณฑ์การให้คะแนน ตัวชี้วัดของส่วนราชการสังกัด รัฐสภา
4. นางสาวสิริธร ลิ้มปพยอม	- ผู้อำนวยการ สำนักงานเลขานุการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร	- ผู้มีประสบการณ์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร
5. นายชูพงศ์ นิลสกุล	- ผู้อำนวยการ สำนักพัฒนาบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร	- ผู้มีประสบการณ์ด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร
ข้อมูล ณ มิถุนายน 2563		

ตารางที่ 5 ตารางแสดงข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

4.3.2 ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำประเด็นที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาความเหมาะสมและแนวทางการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนด 2 ประเด็น ดังนี้

(ก) แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

(ข) ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.3.3 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้นำประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร ไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างทั้ง 5 คน ดังกล่าวข้างต้น สรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ดังนี้

(ก) ด้านการประเมินองค์กรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา

1) นายนารถ จันทร์ทวงศ์

- แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความเหมาะสม ควรนำมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถแก้ไขข้อจำกัดของระบบการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ในรูปแบบเดิมที่ผู้ถูกประเมินมักจะกลัวที่จะตกเป้าหรือได้คะแนนการประเมินไม่ดี (จึงเสนอเรื่องที่ตนเองคิดว่าน่าจะประสบความสำเร็จเข้ามาเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงาน จึงส่งผลให้ความสำเร็จหรือมีการตั้งเป้าหมายต่ำเพื่อให้ตนเองสามารถบรรลุผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ได้) ทำให้หน่วยงานและองค์กรมีกลไกในการขับเคลื่อนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือกล้าที่จะเสนอและทำสิ่งใหม่ ๆ (Initiative Ideas) มีการจัดลำดับประเด็นที่หน่วยงานกำหนดว่ามีความสำคัญ (Prioritize) เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมุ่งเน้นเป้าหมายที่สำคัญร่วมกัน และใช้ระบบการปรึกษาหารือหรือ การแนะนำสอนงาน (Coaching) ระหว่างหน่วยงานและผู้บริหารร่วมกันอย่างรวดเร็วทันต่อสถานการณ์ตามหลักการที่เน้นเรื่องการสื่อสารเพื่อให้กระบวนการสามารถทำงานได้เร็วหรือคล่องตัวขึ้น (Agile) มากกว่าการเน้นประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นปี

ทั้งนี้ เพื่อให้มีความเหมาะสมในการนำมาปรับใช้กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ซึ่งเป็นภาคราชการ จึงควรมีการประยุกต์แนวคิดให้เหมาะสมเข้ากับบริบทของภาคราชการ โดยพิจารณาถึงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง หลักการสำคัญของเครื่องมือที่จะนำมาใช้ว่ามีหลักการที่สำคัญอย่างไร ดังเช่น การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาใช้นั้น ควรมุ่งเน้นหลักการที่สำคัญ อาทิ การมุ่งเน้นสิ่งที่สำคัญ ให้คนในองค์กรมุ่งเน้นไปที่เรื่องที่สำคัญ และมุ่งเน้นในทิศทางเดียวกัน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมโยง และเป็นเจ้าภาพในการขับเคลื่อนงานขององค์กร การขับเคลื่อนงานที่เน้นความรวดเร็ว เป็นต้น ทั้งนี้ ในการขับเคลื่อนเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ไปสู่ผลสัมฤทธิ์ได้นั้น การกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ ต้องมีองค์ประกอบในการขับเคลื่อนเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ประเมินเป็นผู้ที่ต้องให้คำแนะนำและข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาทั้งในด้านการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านต่างๆ มากขึ้น รวมถึงหาแนวทางที่จะสร้างแรงจูงใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์กร มีการนำเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อมาสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจอย่างรวดเร็วมากขึ้น เช่น สามารถรวบรวม (Collect) วิเคราะห์ (Analyze) และนำเสนอข้อมูล (Visualization) ที่เป็นประโยชน์ได้แบบเป็นปัจจุบัน (real-time insights) หรือรวดเร็วที่สุด แทนการที่จะรอการสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละปีหรือแต่ละไตรมาสตามรูปแบบปกติ โดยกลุ่มผู้บริหารและผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องมีบทบาทที่ต้องทำหน้าที่ในการสื่อสารเป้าหมายขององค์กร เชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับบุคลากรในบังคับบัญชา กำกับติดตามให้คำปรึกษาแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ซึ่งทักษะที่สำคัญที่จะต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ 1. ทักษะในการตั้งเป้าหมายและสื่อสาร (Goal Setting and Communicating Skill) 2. ทักษะในการกำกับติดตาม การเป็นที่ปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง (Monitoring Mentoring and Coaching Skill) 3. ทักษะในการรับฟัง วิเคราะห์ และตั้งคำถามที่ถูกต้อง (Listening Analyzing and Questioning Skill) และ 4. ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating Skill)

● ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โดยมีขั้นตอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้หลายแนวทาง แนวทางหนึ่งที่อาจจะพิจารณาในการประยุกต์ใช้ คือ บูรณาการระบบตามแนวคิดการระบุเป้าหมายและ

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) เข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในรูปแบบการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

การกำหนดกรอบการประเมิน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของ องค์กร โดยยึดที่หลักการสำคัญของเครื่องมือไม่ติดกับ Format ของเครื่องมือ แต่ต้องอยู่ภายใต้ ข้อกำหนดต่าง ๆ ของภาครัฐซึ่งกรอบการประเมินผลที่ร่วมกันกำหนดขึ้นมาประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ตัวชี้วัดที่มาจากเป้าหมายในระดับบนที่องค์กรได้ไปทำความเข้าใจ (Committed Key Performance Indicators) หากเป้าหมายดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับ หน่วยงานใดหน่วยงานดังกล่าวก็ต้องรับตัวชี้วัดดังกล่าวไปตามบทบาทที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดที่มาจากประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องการให้ ทุกหน่วยงานภายในองค์กรขับเคลื่อนร่วมกัน (Common Key Performance Indicators) ซึ่งจะ กำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ประเมินในรูปแบบเดียวกันในทุกหน่วยงานภายในองค์กร

ส่วนที่ 3 ตัวชี้วัดที่ประยุกต์ (Aspirational Key Performance Indicators) แนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาใช้ ซึ่งได้ร่วมกันกำหนดหลักการที่สำคัญ คือ

การประเมินผลการดำเนินงาน ใช้วิธีประเมินคะแนนจากกระบวนการ รายงานความก้าวหน้าและการรายงานผลสัมฤทธิ์ของงาน ดังนี้

- ให้มีการรายงานความก้าวหน้าและปรึกษาหารือการดำเนินงานกับ ผู้บริหารที่กำกับดูแลหน่วยงานทุกไตรมาสตามหลักการแนะนำ ให้คำปรึกษาในการสอนงาน (Coaching) เพื่อร่วมปรึกษาหารือในการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ให้มีการสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ ดังนี้
 - 1) สรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

- 2) สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน ทั้งในกรณีที่ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

- 3) ข้อเสนอแนะการดำเนินงานในระยะต่อไป

นอกจากรูปแบบการนำมาใช้ในรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สามารถนำ แนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาประยุกต์ใช้ ในรูปแบบอื่น เช่น การนำมาใช้กับงานยุทธศาสตร์ หรือแผนงานโครงการที่สำคัญเพื่อใช้เป็นกลไก ในการขับเคลื่อนงานที่สำคัญไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยส่วนราชการจะต้องพิจารณาว่า

งานใดที่เป็นงานยุทธศาสตร์หรือแผนงานโครงการที่สำคัญและขับเคลื่อนงานดังกล่าวด้วย OKRs และในส่วนองงานประจำตามภารกิจประจำวันอาจใช้รูปแบบของการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ปกติในการนำมาประเมินผล

2) นางจันทร์เพ็ญ อานามวัฒน์

- แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) เป็นแนวทางการประเมินที่น่าสนใจ โดยปัจจุบันสำนักงานฯ ได้ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ภายใต้แนวคิด Balanced Scorecard และแนวคิดการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิผลและการดำเนินการตามยุทธศาสตร์รายด้านของสำนักงานฯ ร่วมกับการประเมินประสิทธิภาพในมิติความคุ้มค่า การประเมินการเติบโตและการเรียนรู้ในมิตินวัตกรรม และการสร้างคุณค่าในมิติความพึงพอใจของผู้รับบริการ

แนวคิดดังกล่าวมีประเด็นที่น่าสนใจ จากการมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ที่นำมาวัดจะเน้นเฉพาะการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าประสงค์ จึงมีจำนวนตัวชี้วัดน้อยกว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) และกำหนดช่วงเวลาการประเมินที่ยืดหยุ่น อาจกำหนดเป็นรายไตรมาส (Quarter) เพื่อเน้นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างรวดเร็ว และความไวในการปรับทิศทางองค์กรให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าว ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการกำหนดค่าเป้าหมายจะต้องกระจายลงในระดับบุคคล จึงเป็นโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวทางในการพัฒนางานที่รับผิดชอบ และจะส่งผลต่อการพัฒนางานของหน่วยงานในระดับสำนัก/กลุ่มงาน อันจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของสำนักงานฯ ในที่สุด

- ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

แนวทางในการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้แก่

1. สร้างความเข้าใจและปรับ Mindset ของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการนำแนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการ คือ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ

เกี่ยวกับแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัด และผู้ขับเคลื่อนตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน

2. สร้างการมีส่วนร่วมในการกระจายเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) โดยการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ (Vision & Mission) และเป้าประสงค์ของสำนักงานฯ เพื่อแปลงค่าเป้าหมายเป็นการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) หรือการกำหนดวัตถุประสงค์จากบนลงล่าง (Objective Top down) ลงมาในระดับหน่วยงานและเป้าหมายระดับบุคคล เพื่อให้มั่นใจว่าสำนักงานฯ จะบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

3. การติดตามประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จริง จำเป็นต้องมีการติดตามประเมินผลตามวัตถุประสงค์/ค่าเป้าหมายเป็นระยะ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงในปีงบประมาณต่อไป

3) ลิบเอก อธิคมร์ ไกรชิต

- **แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง**

แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีหลักการที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เนื่องจากสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการช่วยในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมายให้เกิดความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการให้บรรลุโดยการกำกับ ติดตามเป็นระยะทุก 3 เดือน (รายไตรมาส) เพื่อตรวจสอบการดำเนินการเป้าหมายทุก 3 เดือน (ในระยะสั้น) รับฟังปัญหา ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรอย่างแท้จริง รวมทั้ง แนวคิดดังกล่าว มุ่งเน้นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุเป็นหลักสำคัญ และไม่ได้เน้นในส่วนของกระบวนการ โดยมีการถ่ายทอด (Cascade) มาถึงตัวบุคคลแต่ละคน เน้นเป้าหมายเดียวกัน มีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมและองค์กรต้องกำหนดอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

- **ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเพิ่มเติมในปีงบประมาณต่อไปได้ โดยสามารถนำมาใช้ในการปรับและทบทวน เป้าหมายและแผนให้มีความชัดเจนมากขึ้น การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทุกไตรมาส โดยใช้รูปแบบการรายงานความก้าวหน้าและให้คำปรึกษา ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้ง อาจมีคณะกรรมการแต่ละยุทธศาสตร์ฯ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมดำเนินการกำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าโดยมีรอบการติดตามความก้าวหน้าทุกไตรมาสอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่องโดยมีคณะกรรมการฯ ให้คำปรึกษา แนะนำตามบทบาทแนวคิดดังกล่าว และมีกระบวนการตัวชี้วัดในการช่วยขับเคลื่อนควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง

(ข) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

1) นางสาวสิริธร ลิ้มพยอม

- **แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง**

การนำแนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีหลักการที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หลักสำคัญของแนวคิดดังกล่าว จะสามารถช่วยในการขับเคลื่อนตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ได้ และสามารถลดความตึงเครียดของผู้ปฏิบัติงานได้ และมีความยืดหยุ่นในการปรับผลลัพธ์ระหว่างการดำเนินการ และส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการผลักดันการสร้างและกำหนดตัวชี้วัดที่มีความท้าทายใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งตามแนวทางการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) การกำหนดตัวชี้วัด ส่วนมากจะนำเรื่องเดิมที่สามารถดำเนินการได้มากำหนดเพื่อความมั่นใจว่าสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้แน่นอน และแนวคิดดังกล่าวสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสได้คิดเรื่องใหม่ โดยมีผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุน แนะนำโดยมีการถ่ายทอดความรู้ร่วมกันทั้งหน่วยงานทุกระดับ ทำให้สามารถดำเนินการร่วมกันได้ด้วยความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน มีการดำเนินการอย่างสอดคล้องกับภารกิจประจำของผู้ปฏิบัติงาน ไม่เกิดความกดดันต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้จะสามารถช่วยผลักดันกิจกรรมให้บรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม โดยยึดเป้าหมายขององค์กรร่วมกันกับทุกหน่วยงาน โดยการให้ผู้ปฏิบัติได้มีส่วนร่วมในการคิดโดยมีผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ และดำเนินการต่อได้ โดยมีการทำรายงานความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ และให้คำแนะนำปรึกษาและการฝึกสอน (Coaching) ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกไม่กดดันและมีความมั่นใจที่การดำเนินงาน

มีผู้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย สามารถแจ้งได้เมื่อมีปัญหาอุปสรรค โดยทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลได้อย่างใกล้ชิด

- **ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร**

การแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยหลักการสำคัญของแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ให้มีการกำหนดและจัดทำเป้าหมายขององค์กรที่ความชัดเจนร่วมกัน โดยสำนักงานกำหนดหลักมาแล้วให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันการมีตัวชี้วัดผลจำนวนมากและซ้ำซ้อนกันในแต่ละภารกิจขององค์กร และมีการกำหนดบทบาทในการผลักดันร่วมกันในแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน โดยมีการพิจารณาถึงบริบทขององค์กรเพื่อความเหมาะสมในรูปแบบวิธีการดำเนินการ

2) นายชูพงศ์ นิลสกุล

- **แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง**

หลักการของแนวคิดแนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีส่วนสำคัญและจำเป็นในการช่วยสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้ โดยมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างใกล้ชิดโดยผู้บังคับบัญชา เพราะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมและรับรู้เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กรตั้งแต่เริ่มแรก โดยผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญตั้งแต่ต้น เป็นผู้ประสานให้เกิดความเชื่อมโยงในการสร้างตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติให้มีทิศทางที่สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร และคอยติดตามผลพร้อมให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นระหว่างปีงบประมาณได้อย่างทันเวลา ซึ่งโดยระบบของแนวคิดดังกล่าวจะมีการติดตามอย่างใกล้ชิด โดยมีการรายงานความคืบหน้าของการดำเนินการเมื่อเทียบกับตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกรอบ 3 เดือนหรือน้อยกว่านั้น อย่างต่อเนื่อง จึงทำให้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างทันเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเมื่อสิ้นปีงบประมาณ อีกทั้งยังมีความยืดหยุ่นมากกว่าระบบเดิมเพียงระบบเดียว ทำให้เกิดความกดดันกับหน่วยงานผู้ปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าแนวทางดังกล่าวจะสามารถช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นทีมมากขึ้น มีการพูดคุยสื่อสารกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมากขึ้น

เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ของการดำเนินงานให้เป็นไปสุ่เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ร่วมกันด้วยความเข้าใจ ในปัญหาและร่วมกันแก้ไข

แนวคิดเรื่อง การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีหลักการที่มีความเหมาะสม เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาปรับใช้ได้ในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาบุคลากรให้ขับเคลื่อนไปสุ่เป้าหมายตามที แผนปฏิบัติงานฯ ได้กำหนดไว้ได้อย่างทันการณ์ เนื่องจากการดำเนินการตามแผนด้านการพัฒนา บุคลากรนั้น ต้องมีการปรับแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องกับข้อจำกัดทางด้านระยะเวลาและ งบประมาณ ดังนั้น การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกา กำหนดตัวชี้วัดของบุคลากรผู้ปฏิบัติเอง ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับของหน่วยงานและองค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความชัดเจนของ เป้าหมายที่ตนเองกำหนด และปรับเปลี่ยนได้อย่างทันการณ์หากเห็นว่าตัวชี้วัด เป้าหมายของตนเริ่ม มีอุปสรรคหรือปัญหา โดยการไม่บรรลุเป้าหมายหรือการต้องปรับเปลี่ยนดังกล่าวไม่มีความเชื่อมโยง กับผลตอนแทน แต่จะเป็นการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้ปฏิบัติมากกว่า ส่งผลต่อ การพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลต่อไป เพราะแนวคิดดังกล่าวเปิดโอกาสให้พัฒนา แนวทางการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยปรับกลยุทธ์ แผนการดำเนินการใหม่ให้เหมาะสมกว่าเดิม เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้โดยไม่ต้องกังวล โดยยึดเป้าหมายขององค์กรร่วมกันทุกหน่วยงาน

- **ข้อเสนอแนะ** เกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

แนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางกำหนดตัวชี้วัด ด้านการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจนเพิ่มขึ้น ในส่วนของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร และโครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.3.4 วิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In- Depth Interview)

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ประเด็นการสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการวัดผลการปฏิบัติราชการและการประเมินองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

(ก) แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มต่างให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญ และจำเป็นในการนำแนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ แนวคิดเรื่องดังกล่าวสามารถแก้ไขข้อจำกัดของระบบการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ในรูปแบบเดิมได้ เนื่องจากมีการกำหนดช่วงเวลาการประเมินที่ยืดหยุ่น อาจกำหนดเป็นรายไตรมาส (Quarter) เพื่อเน้นการขับเคลื่อนองค์กรอย่างรวดเร็ว และความไวในการปรับทิศทางองค์กรให้ทันกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นการสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันได้อย่างชัดเจน ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี และสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันต่อไป

จากความสำคัญดังกล่าว เรื่อง การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรควรนำหลักการที่สำคัญของแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสามารถสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาผ่านการปฏิบัติราชการที่ได้รับมอบหมาย และมีการติดตาม ปรับปรุงกระบวนการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่กดดัน บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนากระบวนการคิด เกิดนวัตกรรมใหม่ ทำให้เกิดการยอมรับจากบุคลากรทุกระดับ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีมได้ โดยผลสำเร็จที่ได้จากการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ในการดำเนินการนั้นสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป ซึ่งสามารถสรุปข้อดีของการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาปรับใช้มีดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมให้มีการกำหนดเป้าหมายหลัก เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุ เนื่องจากแต่ละยุทธศาสตร์มีหน่วยงานที่มีเป้าหมาย หน้าที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนหลายหน่วยงาน จึงต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานในการระดมความคิดเห็น เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผล

3. มีการกำกับติดตามเป็นระยะอย่างใกล้ชิด (รายไตรมาส) เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งรับฟังปัญหา อุปสรรค เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข ได้อย่างทันเวลา

4. ในระหว่างการดำเนินงาน มีการปรับเปลี่ยน ทบทวน การดำเนินงาน ให้เหมาะสม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. เป็นการดำเนินงานในลักษณะจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน จึงเป็นการบูรณาการร่วมกันระหว่างสั่งการจากสายบังคับบัญชา และการรับฟังปัญหาจากการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

6. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม เพื่อการดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

(ข) ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มต่างให้ข้อเสนอแนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสรุปการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) มาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร กล่าวคือ นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในกระบวนการจัดทำตัวชี้วัด การกำหนดค่าเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยมีการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ และมีการประเมินผลการดำเนินงานตาม OKRs โดยผู้บังคับบัญชาของบุคลากรทุกระดับ อย่างต่อเนื่อง ทุก 15 วันหรือรายไตรมาส ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม และนำผลจากการประเมินมาทบทวน เพื่อพัฒนาการ ปรับปรุง แนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากรให้ดำเนินงานดียิ่งขึ้น หรือหากมีปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานก็จะได้แก้ไขทัน รวมทั้งเป็นการทบทวนเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เกี่ยวกับความสามารถที่จะทำให้ผลการดำเนินงานนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักของแผนงาน/โครงการที่รับผิดชอบอยู่ได้หรือไม่ ทั้งนี้ การเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรโดยผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดเป็นทีมงานเดียวกัน อันจะส่งผลถึงความร่วมมือกันในการคิดพัฒนารูปแบบ วิธีการทำงาน ที่ไม่มีความกดดัน และไม่ผูกติดกับหรือนำไปเป็นส่วนประกอบในการคิดค่าตอบแทนนี้ จะสามารถทำให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมในการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น

จากข้อเสนอแนะดังกล่าว สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยมีแนวทาง ดังนี้

4.4 แนวทางการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs)

เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

4.4.1 ชั้นเตรียมการดำเนินงาน

(ก) แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณากำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญฯ

(ข) กำหนดตัวชี้วัดจะนำมาประยุกต์แนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ซึ่งได้ร่วมกันกำหนดหลักการที่สำคัญ คือ

- ตัวชี้วัดที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่รับผิดชอบสามารถเสนอประเด็นที่หน่วยงานคิดว่าจะมีความสำคัญ (ตามหลัก Bottom-Up)

- ไม่ต้องมีจำนวนมาก ต้องเป็นเรื่องที่หน่วยงานพิจารณาแล้วว่าจะมีความสำคัญ โดยแนะนำให้มียุทธศาสตร์ไม่เกิน 3 ประเด็นที่จะมุ่งเน้นเพื่อแสดงให้เห็นลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะขับเคลื่อน

- ให้องค์กรตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย (แต่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ)

- ไม่นำผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มาเป็นคะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน (กรณีสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จะไม่นำมาเป็นคะแนนตัวชี้วัดของหน่วยงาน)

4.4.2 ขั้นตอนระหว่างดำเนินงาน : การดำเนินการ ติดตามความคืบหน้า

(ก) การดำเนินการ

1. การชี้แจง การสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และจุดประสงค์เกี่ยวกับการนำแนวทางการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญมาใช้ และชี้ให้เห็นประโยชน์โดยการจัดกิจกรรมสัมมนาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจฯ

2. การกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ระดับองค์กร (Define Organizational OKRs)

- คัดเลือกกลยุทธ์องค์กรเพื่อนำมาจัดทำเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

- กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละกลยุทธ์ที่ได้รับการคัดเลือก

- กำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

- กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบของแต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Results) ข้างต้น

(ข) การถ่ายทอดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

1. จากระดับองค์กรไปยังระดับหน่วยงาน

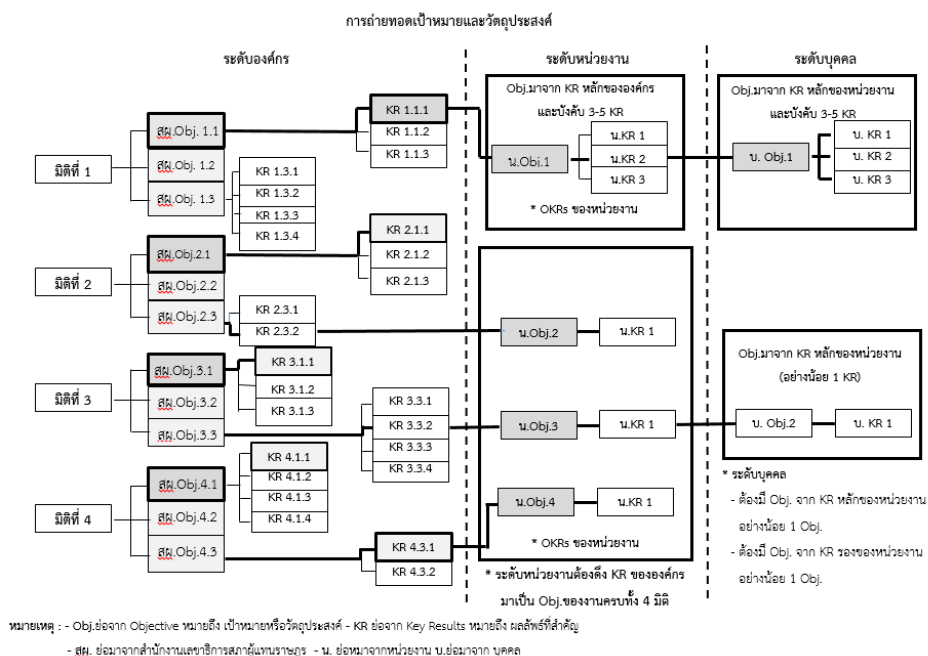
- หน่วยงานกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์กร

- หน่วยงานกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงาน
- หน่วยงานกำหนดกิจกรรม (Activities) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน
- กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Activities) ของแต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน

2. จากระดับหน่วยงานไปยังระดับบุคคล (ผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Activities))

- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน
- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้
- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดกิจกรรม (Activities) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้

แนวทางการถ่ายทอดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยเน้นการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเริ่มจากเป้าหมายสูงสุดขององค์กรไล่ลงมาจนเป็นเป้าหมายของทีมงาน และเป้าหมายของบุคคลแต่ละคน ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แนวทางการถ่ายทอดเป้าหมายและวัตถุประสงค์

(ค) การติดตามความคืบหน้า

การดำเนินการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ทุกสัปดาห์ หรือทุกสองสัปดาห์ หรือทุกเดือน ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว เพื่อพูดคุยถึงเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ที่กำหนดไว้แล้ว สภาพปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างดำเนินการ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ตามหลักการให้คำแนะนำ ปรึกษาและสอนงาน (Coaching) โดยมีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน

4.4.3 ขั้นตอนภายหลังการดำเนินการ : การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยให้มีการสรุปผลการดำเนินงานภายหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ ดังนี้

(ก) สรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

(ข) สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน ทั้งในกรณีที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย

(ค) รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแนวคิดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เพื่อนำไปใช้ทบทวน ปรับปรุงในระยะต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สรุปผลการศึกษาในแต่ละวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

5.1.1 แนวทางการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่อง เรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา พบว่า หลักการสำคัญของแนวคิดดังกล่าว มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลลัพธ์เป็นสำคัญ จึงไม่นำผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน จึงส่งผลให้ลดความกดดันในการคิดริเริ่มแนวทางการทำงานใหม่ที่ท้าทาย ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กร เพราะไม่มีความกังวลเกี่ยวกับผลตอบแทน แต่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ การกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานหรือบุคลากรภายในหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยบุคลากรมีโอกาสร่วมคิดในการกำหนดเป้าหมายแนวทางในการดำเนินงานคิดร่วมกับผู้บังคับบัญชา และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นช่วงเวลาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้รับทราบถึงความก้าวหน้า อุปสรรคปัญหาของการดำเนินงาน และหาแนวทางปรับแก้ไข รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดการทำงานเป็นทีม ดังนั้น แนวคิดดังกล่าวสามารถลดความกดดันจากการดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้ดำเนินการที่ผ่านมาได้ จึงสามารถสนับสนุนประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้เพิ่มขึ้นได้ โดยส่วนราชการจะต้องพิจารณาว่างานใดที่เป็นงานยุทธศาสตร์หรือแผนงาน/โครงการที่สำคัญ ควรขับเคลื่อนงานดังกล่าวด้วย การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) และในส่วนของงานประจำตามภารกิจประจำวันอาจใช้รูปแบบของการกำหนดตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ปกติในการนำมาประเมินผล

5.1.2 ความเหมาะสมของการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับหลักการของแนวคิดดังกล่าว กล่าวคือเห็นว่าการนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรนั้น มีความเหมาะสมและสามารถนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ เนื่องจากหลักการของแนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จึงสามารถสนับสนุนให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเหมาะสมกับนำมาใช้กำหนดตัวชี้วัด การจัดทำยุทธศาสตร์ หรือแผนงาน/โครงการที่สำคัญ และสนับสนุนภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ และแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้ร่วมกับการดำเนินการตามระบบการวัดผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือที่เรียกว่า Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งส่วนราชการสังกัดรัฐสภาใช้ดำเนินการที่ผ่านมาได้ โดยนำแนวคิดดังกล่าวมาสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้รับทราบถึงแนวทางและหลักการในการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้เหมาะสม สามารถขับเคลื่อนภารกิจที่หน่วยงาน/ตนเองรับผิดชอบอยู่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีคณะกรรมการ/คณะทำงาน มีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results : OKRs) ในแต่ละยุทธศาสตร์

5.2 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแนวคิด การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติด้านการพัฒนาองค์กร ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์ดังกล่าวข้างต้น เกี่ยวกับการนำแนวคิด การระบุเป้าหมาย

และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร: กรณีศึกษาการประเมินผล มิติด้านการพัฒนาองค์กร ฉบับนี้ สามารถนำมาปรับใช้ในกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการได้ทั้ง 4 มิติตามแนวคิด Balanced Scorecard ซึ่งนอกจากมิติด้านการ พัฒนาองค์กรที่ได้เป็นกรณีศึกษาครั้งแล้ว ยังสามารถนำไปใช้ได้กับมิติด้านมิติด้านประสิทธิผลการ ปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ โดย

(ก) มิติด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ: กำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ในการสนับสนุนกระบวนการ นิติบัญญัติให้มีประสิทธิภาพโดยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนที่ส่งเสริมเป้าหมายและ ผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว

(ข) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ: กำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ให้ผู้รับบริการ คือ สมาชิกรัฐสภา บุคคลในวงงานรัฐสภา มีความพึงพอใจต่อการให้บริการด้านต่างๆ ในระดับ ที่มากเพิ่มขึ้นทุกปี พร้อมนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงการให้บริการ

(ค) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ: กำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น ใช้งบประมาณที่คุ้มค่า ลดขั้นตอนการทำงานเพื่อช่วยให้สามารถบริการให้กลุ่มเป้าหมายได้เร็วขึ้น

5.2.2 เนื่องจากเรื่อง การระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เป็นองค์ความรู้และแนวทางการดำเนินงานที่โดยปกติหน่วยงานที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับ ควบคุม ดูแลการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการขององค์กร จะมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว หากจะให้ทุกหน่วยงานมีองค์ความรู้เรื่องดังกล่าวควบคู่กันไป ต้องมีการ ปรับพื้นฐานความรู้ดังกล่าวระดับขั้นพื้นฐาน เพื่อให้รู้ความสำคัญ และแนวทางการดำเนินงาน เบื้องต้น เพื่อให้เห็นภาพกว้างและเห็นความสำคัญของเรื่องดังกล่าว จากนั้นจึงลงรายละเอียดเพิ่มขึ้น รวมทั้งมีการกำกับ ติดตาม การนำความรู้ไปปรับใช้ในการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานและองค์กรตามลำดับต่อไป

5.2.3 ผู้ศึกษาขอเสนอแนวทางการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาปรับใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

(ก) ระบุ/ ขั้นเตรียมการดำเนินงาน

- 1) แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณา กำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญฯ

2) กำหนดตัวชี้วัดจะนำมาประยุกต์แนวความคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) มาใช้ซึ่งได้ร่วมกันกำหนดหลักการที่สำคัญ คือ

- ตัวชี้วัดที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่รับผิดชอบสามารถเสนอประเด็นที่หน่วยงานคิดว่าจะมีความสำคัญ (ตามหลัก Bottom-Up)

- ไม่ต้องมีจำนวนมาก ต้องเป็นเรื่องที่หน่วยงานพิจารณาแล้วว่ามีความสำคัญ โดยแนะนำให้มีประเด็นไม่เกิน 3 ประเด็นที่จะมุ่งเน้นเพื่อแสดงให้เห็นลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะขับเคลื่อน

- ให้องค์กรตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย (แต่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุ)

- ไม่นำผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มาเป็นคะแนนการประเมินผลการดำเนินงาน (กรณีสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จะไม่นำมาเป็นคะแนนตัวชี้วัดของหน่วยงาน)

(ข) ขั้นตอนระหว่างดำเนินงาน : การดำเนินการ ติดตามความคืบหน้า

การดำเนินการ

1) การชี้แจง การสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และจุดประสงค์เกี่ยวกับการนำแนวทางการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญมาใช้ และชี้ให้เห็นประโยชน์โดยการจัดกิจกรรมสัมมนาเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจฯ

2) การกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ระดับองค์กร (Define Organizational OKRs)

- คัดเลือกกลยุทธ์องค์กรเพื่อนำมาจัดทำเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

- กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละกลยุทธ์ที่ได้รับคัดเลือก

- กำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์

- กำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบของแต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Results) ข้างต้น

3) การถ่ายทอดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs)

จากระดับองค์กรไปยังระดับหน่วยงาน

- หน่วยงานกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์กร

- หน่วยงานกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงาน
 - หน่วยงานกำหนดกิจกรรม (Activities) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน
 - กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Activities) ของแต่ละผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน
- จากระดับหน่วยงานไปยังระดับบุคคล (ผู้รับผิดชอบกิจกรรม (Activities))
- ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของหน่วยงาน
 - ผู้รับผิดชอบฯ กำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ให้สอดคล้องกับแต่ละเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้
 - รับผิดชอบฯ กำหนดกิจกรรม (Activities) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objective) ของผู้รับผิดชอบฯ ตามที่กำหนดไว้

การติดตามความคืบหน้า

การดำเนินการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ทุกสัปดาห์ หรือทุกสองสัปดาห์ หรือทุกเดือน ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว เพื่อพูดคุยถึงเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) ที่กำหนดไว้แล้ว สภาพปัญหา หรืออุปสรรคระหว่างดำเนินการ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ตามหลักการให้คำแนะนำ ปรึกษาและสอนงาน (Coaching) โดยมีผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน

(ค) ระยะ/ ขั้นตอนภายหลังการดำเนินการ : การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยให้มีการสรุปผลการดำเนินงานภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ ดังนี้

- 1) สรุปผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นภายหลังจากเสร็จสิ้นการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด
- 2) สรุปบทเรียนที่ได้รับจากการดำเนินงาน ทั้งในกรณีที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแนวคิดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKRs) เพื่อนำไปใช้ทบทวน ปรับปรุงในระยะต่อไป

บรรณานุกรม

หนังสือ

- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. (2548). **การวิเคราะห์และประเมินโครงการ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งสถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงก์. (2545). **TQM ภาคปฏิบัติ: เทคนิคการแก้ปัญหาแบบ “สียามา”**. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิสิทธิ์ พรหมบุตร และคณะ. (2554). **วิธีการสร้างตัวชี้วัดที่ได้ผลจริง**. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **รายงานผลการศึกษานโยบายการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRs : Objective and Keys Results**. นนทบุรี : บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2559). **คู่มือแนวทางการติดตามประเมินผล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงบประมาณของรัฐบาล สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

การค้นคว้าอิสระ

- อังคณา แซ่เจ็ย. (2561). **การวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วย Objective and Key Results (OKRs)**. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารและสื่ออื่น

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). **หัวข้อการบริหารงานแบบบูรณาการและมุ่งผลสัมฤทธิ์** How to integrate and set outcome's KPIs related to strategic goals สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติราชการหลักสูตรนักบริหารระดับกลาง กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. [สื่อการนำเสนอประกอบการฝึกอบรม].

ภาคผนวก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

“แนวทางการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and key result : OKRs) มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร : กรณีศึกษาการประเมินผลมิติตำานการพัฒนองค์กร”

ประวัติผู้ให้การสัมภาษณ์
ชื่อ-นามสกุล
ตำแหน่ง
ประสบการณ์
ประเด็นคำถามที่ 1
<p>1. เกี่ยวกับข้อมูลของแนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and key result : OKRs) ต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร</p> <p>➤ แนวคิดเรื่องการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and key result : OKRs)</p> <p>๑) มีความสำคัญจำเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร หรือไม่ อย่างไร</p> <p>๒) มีความเหมาะสมในการนำมาปรับใช้กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรหรือไม่ อย่างไร</p>
ประเด็นคำถามที่ 2
<p>2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and key results : OKRs) มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร</p> <p>➤ การนำแนวคิดการระบุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ(Objectives and key result : OKRs) มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีแนวทางอย่างไร</p>

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ - สกุล	นางปิยะดา ชูติศรี
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการ ก.ร. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
คุณวุฒิการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
สถานที่ติดต่อ	199/28 หมู่ที่ 4 ถนนกรุงเทพฯ - ปทุมธานี ตำบลบางเต็ อำเภอมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0 2242 5900 ต่อ 5121 มือถือ : 08 1952 6182