



OKRs กับการพัฒนา สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองยุค 4.0

OKRs: The Development of Immigration Bureau in 4.0 Era

สรายุทธ สงวนโภคัย

สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กรุงเทพฯ 10120

Sarayoot Sanguanphokai

Commissioner of Immigration Bureau Thailand 10120

E-mail: sarayootndc@gmail.com

วันที่รับบทความ : 1 มิถุนายน 2563

วันที่แก้ไขบทความ : 18 มิถุนายน 2563

วันที่ตอบรับบทความ : 30 กรกฎาคม 2563

บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ความสำคัญของแนวคิด OKRs และการนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือในการสร้างเป้าหมาย และกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองให้สามารถแข่งขันและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่กำลังเกิด

ขึ้นอย่างรวดเร็วในยุค 4.0 เพราะท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองไม่สามารถปรับเปลี่ยนองค์การได้ทันต่อสถานการณ์ ก็อาจประสบความล้มเหลวในการบริหารจัดการ จนทำให้องค์กรขาดการยอมรับจากสังคมและประชาชน และท้ายที่สุดก็อาจถูกลดบทบาทลงจนส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร

คำสำคัญ: การจัดการองค์การ, การสร้างเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร, สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง

ABSTRACT

This article has purpose to analyze the important of organization management and human resource development in the 21st century. The importance of the idea OKRs and applying the idea to create an objective and set the organization's main result to drive the Immigration Bureau in 4.0 era to be competitive and adjust to keep up with

the world changing situations that are happening quickly. In between the world changing , the Immigration Bureau may face with management failure if the organization can not adjust itself and not be accept from society and end up being reduce the role and affect the survival of the organization.

Keywords: Organization Management, Objectives and Key Results (OKRs), Immigration Bureau

บทนำ

ท่ามกลางกระแสที่ประเทศไทยกำลังพยายามมุ่งหน้าพัฒนาประเทศด้วยนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีจุดเน้นอยู่ที่เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) เศรษฐกิจที่เน้นความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Economy) เศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) ที่เน้นนวัตกรรม การสร้างสรรค์คุณค่าและสิ่งแปลกใหม่ที่นำไปสู่ธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืน ทำให้รัฐบาลต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยการส่งเสริมให้มันนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรทำงานน้อยลงแต่มีผลตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้น และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภายในและภายนอกประเทศ เพื่อก้าวออกไปแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ ได้อย่างสมศักดิ์ศรี ซึ่งนโยบายประการหนึ่งที่รัฐบาลดำเนินการเพื่อนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวก็คือ การปฏิรูประบบราชการของไทยให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศไปสู่ไทยแลนด์ 4.0 เพราะข้าราชการเป็นเครื่องมือและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ซึ่งได้ถูกบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์ชาติที่จะต้องใช้ต่อเนื่องไปอีก 20 ปีข้างหน้า โดยที่ผ่านมามีหน่วยงานของรัฐได้ถูกกำหนดให้จัดทำแผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดด้านการใช้จ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด ทั้งนี้ ก็เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาประเทศทั่วโลก

สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีอำนาจหน้าที่เป็นฝ่ายอำนวยการด้านยุทธศาสตร์ให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในการวางแผน ควบคุมตรวจสอบ ให้คำแนะนำ และเสนอแนะการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองและหน่วยงานในสังกัด ปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา กฎหมายว่าด้วยคนเข้าเมือง กฎหมายว่าด้วยการทะเบียนคนต่างด้าว กฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ และกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญาทั่ว

ราชอาณาจักร รวมถึงการปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย (สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, 2561) ภายใต้อำนาจหน้าที่ดังกล่าว ถือได้ว่าสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเป็นองค์กรหนึ่งในระบบราชการที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนทั่วไป ผู้ประกอบการภาคธุรกิจเอกชน และคนต่างด้าวที่เข้ามาพักอาศัย หรือประกอบกิจการในราชอาณาจักรไทย ว่าจะได้รับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้รับความเป็นธรรมจากการอำนวยความสะดวกทางอาญา ได้รับการคุ้มครองสิทธิที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา อาชญากรรมองค์การ เป็นต้น เพราะความเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นผ่านการเดินทาง การติดต่อผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้การกระทำผิดของอาชญากรสามารถเกิดขึ้นได้โดยไร้ข้อจำกัดด้านพรมแดน รวมทั้งความก้าวหน้าด้านวิทยาการและนวัตกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ก็อาจเป็นเครื่องมือหรือช่องทางให้เกิดการกระทำผิดในรูปแบบใหม่

ดังนั้น “สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองยุค 4.0” จึงจำเป็นต้องพัฒนามาตรฐานการทำงานและความเป็นมืออาชีพให้พร้อมรับมือในโลกไซเบอร์ รวมถึงต้องพัฒนานวัตกรรมในการป้องกันอาชญากรรมสมัยใหม่ ซึ่งมีได้จำกัดว่าจะต้องพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้อันทันสมัย เพื่อนำไปใช้ป้องกันหรือติดตามจับกุมคนร้ายเพียงเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการพัฒนานวัตกรรมในการบริหารจัดการ หรือนวัตกรรมด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีการใหม่ที่สร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง พัฒนาองค์กรสู่สากล และสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชนและสังคม ดังนั้น หากสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองต้องการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามกรอบนโยบายของรัฐบาลที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี จึงจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงความสำคัญของแนวคิด OKRs และการนำแนวคิดดังกล่าวมาเป็นเครื่องมือ

ในการกำหนดเป้าหมาย และกำหนดตัววัดผลที่ทำให้เป้าหมายเป็นจริง เพื่อขับเคลื่อนสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองในยุค 4.0 ให้สามารถแข่งขัน มีความพร้อมในการรับมือ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกที่กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุค 4.0

ความสำคัญของการจัดการองค์การ ในศตวรรษที่ 21

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน ความจำเป็นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นครอบคลุมและแผ่ขยายไปถึงองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Nonprofit Organization) และองค์การภาครัฐ (Public Sector) ด้วยองค์การทั้งสองประเภทนี้ต่างมีความจำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเช่นกัน องค์การธุรกิจแบบจำลอง (Model) กระบวนทัศน์ (Paradigm) ด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ถูกคิดค้นขึ้นจากนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งในกลุ่มประเทศแองโกล-เซลติก รวมถึงประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และจากประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing) ระบบข้อตกลงเกี่ยวกับสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน (Performance Agreement System) ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ (Balanced Scores Card: BSC) ถูกนำมาปรับใช้กับองค์การภาครัฐ ทั้งนี้ ก็เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการจัดการของภาครัฐให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง (กุลเชษฐ์ มงคล, 2555)

ที่ผ่านมาองค์การภาครัฐในประเทศไทยได้พยายามปฏิรูประบบราชการ โดยนำเอาแบบจำลองการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่กล่าวในข้างต้นมาเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากองค์การภาครัฐประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เช่น ความไม่ร่วมมือของข้าราชการ การขาดเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพ และความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ได้ส่งผลให้การปฏิรูประบบราชการของประเทศยังดูคลุมเครือ และ

ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น องค์การที่ต้องการความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์การให้มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงการจัดการการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นเรื่องที่เป็นได้ยากทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งสาเหตุของความยากนั้นอาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การและบุคคลในองค์การต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเข้ามาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับคน หรือปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น สิ่งที่เป็นคำถามสำคัญที่ทำนายความสามารถของผู้บริหารในยุคดิจิทัลก็คือจะสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร

การที่ผู้บริหารจะสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งไม่ใช่แค่การแสดงบทบาทที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว แต่ต้องริเริ่มหรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นด้วย โดยต้องบริหารเชิงรุก ต้องมีการคาดการณ์ และวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างเหมาะสม เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการบริหารเชิงรุก และต้องมีการพิจารณาทบทวนองค์ประกอบหลัก 3 ประการในความรับผิดชอบ (อำนาจ วัตถุดิบ, 2552) ได้แก่ 1) โครงสร้างของการบริหาร (Structure) เพราะในองค์การต่าง ๆ ย่อมมีการจัดหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่อันหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาว่าหน่วยงานใดควรเพิ่มบทบาทหน้าที่หรือลดบทบาทหน้าที่ จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องทบทวนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการการทำงาน (Process) วิธีการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความทันสมัย หรือความมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งการจะบ่งชี้ว่าองค์การใดมีกระบวนการทำงานที่ดีในมิติของการเปลี่ยนแปลง จึงต้องพิจารณาว่ามี

การคิดระบบใหม่ ๆ มาใช้หรือไม่ ซึ่งการคิดกระบวนการหรือวิธีการใหม่นั้นอาจแบ่งได้ 2 ประเภทคือ คิดกระบวนการใหม่ที่มีรากฐานมาจากกระบวนการเดิมอยู่บ้างไม่มากนักน้อย หรือไม่ก็เปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) จนไม่เหลือเค้าโครงเดิม 3) บุคลากร (People) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือบุคลากร หรือคนที่ดำรงอยู่ในองค์กร จึงต้องมีการสำรวจความพร้อม โดยต้องเริ่มจากสภาพปัจจุบันว่ามีวัฒนธรรมการทำงานเช่นไร มีความรู้ความสามารถ และมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงเรื่องนั้น ๆ หรือไม่อย่างไร

จากนั้นจึงนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับภาวะที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และหาช่องว่างเพื่อพัฒนาบุคลากรต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) 4) โครงสร้าง (Structure) 5) กระบวนการ (Process) และ 6) คน (People) ในแง่ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงต้องเป็นผู้วิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ ต้องใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation) ต้องเป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร ต้องเป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และใช้ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ต้องให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ต้องมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ และต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership) ทั้งนี้ ก็เพื่อให้องค์กรสามารถท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Challenges of Change) (อวิช บุญยภูมิ, 2550)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กรเป็นที่รวมของคน และเป็นที่รวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งหน้าที่การทำงานกันทำ และมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีคนมาก และมีงานที่ต้องทำมาก ก็จะต้องจัดหมวดหมู่ของงานที่เป็นอย่างเดียวกัน หรือมีลักษณะใกล้เคียงกันมารวม

เข้าด้วยกัน เรียกว่าฝ่ายหรือแผนกงาน แล้วจัดให้คนที่มีความสามารถในงานนั้น ๆ มาปฏิบัติงานรวมกันในแผนกนั้น และตั้งหัวหน้าขึ้นรับผิดชอบ ควบคุม ดังนั้น จะเห็นว่าการจัดองค์กรมีความจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ทั้งในแง่ประโยชน์ต่อองค์การที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเจริญก้าวหน้าขึ้น ช่วยทำให้งานไม่ซ้ำซ้อน ประหยัดงบประมาณ และทำให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้ ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน ทำให้รู้อำนาจหน้าที่และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด สามารถแบ่งงานให้พนักงานได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกท้อถอยมากหรือน้อยเกินไป

เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตนย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน เข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่น ๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น และประโยชน์ต่อผู้รับบริการทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เพราะรู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร ดังนั้น ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ที่องค์กรในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต ส่งผลให้ต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา จึงมีความจำเป็นที่สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองต้องหันกลับมาทบทวนบทบาทของผู้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร รวมถึงการแสวงหาแนวคิดทฤษฎีใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการพัฒนาการทำงานของตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นฟันเฟืองตัวหนึ่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และรูปแบบของอาชญากรรมใหม่ ๆ ในยุค 4.0 เพราะการปรับตัวขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 อาจไม่ใช่ทางเลือกที่จะทำหรือไม่ทำก็ได้ แต่เป็นทางที่เลี่ยงไม่ได้ของทุกองค์กรในศตวรรษที่ 21 นั่นเอง

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในศตวรรษที่ 21 เป็นแนวคิดใหม่ที่ได้คิดค้นวิธีการ หรือการสร้างแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ ทักษะความสามารถให้กับมนุษย์ เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเชิงบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การ อันจะส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรมการให้รางวัล การออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ การพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนางาน ซึ่งการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยการนำเอาการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ การนำกิจกรรมที่มีกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นใน 5 ส่วน คือ 1) ด้านการฝึกอบรม (Training) 2) ด้านการศึกษา (Education) 3) ด้านการพัฒนาของพนักงาน (Development) 4) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และ 5) ด้านการพัฒนางาน (Organization Development) (ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี, 2560)

ภายใต้แนวคิดดังกล่าว การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกนำมาปฏิบัติสำหรับองค์การในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกรอบของการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (Werner & Desimone, 2006) ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการ (Assessing HRD Needs) เป็นกระบวนการประเมินที่ต้องการรู้ระดับของความรู้ความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน และความต้องการ

ความรู้ความสามารถในส่วนที่เป็นช่องว่างระหว่างความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการ กับความรู้ความสามารถของพนักงานในปัจจุบัน ทั้งนี้ การประเมินความต้องการแบ่งระดับการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับคือ 1) การวิเคราะห์องค์การ (Organizational Analysis) เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นอยู่ภายใต้เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมใด เพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ระบบผลตอบแทน ระบบควบคุม ระบบการวางแผน และระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น 2) การวิเคราะห์ภารกิจ (Task Analysis) เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของงาน/กลุ่มงาน ผลของการวิเคราะห์ภารกิจ ประกอบด้วย มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานว่าควรจะมีมาตรฐาน ความรู้ ทักษะ ความสามารถใดบ้าง เพื่อให้พนักงานจะได้พัฒนาทักษะความสามารถไปจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ และ 3) การวิเคราะห์บุคคล (Person Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบแผนปฏิบัติการ (Designing Effective HRD Programs) เป็นกิจกรรมที่ต่อมากจากการประเมินความต้องการ โดยที่การออกแบบแผนปฏิบัติการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การคัดเลือกวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ การพัฒนาแผนปฏิบัติบทเรียนให้เหมาะสม การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้ฝึกอบรม การกำหนดผู้เข้ารับการฝึกอบรม การคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม และการกำหนดระยะเวลาของแผนปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินโครงการ (Implementing HRD Programs) วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติและวิธีการคัดเลือกการฝึกอบรม จะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และจัดกิจกรรมตามระดับการเรียนรู้ โดยระดับเริ่มต้นจะเริ่มจากความรู้ ทักษะพื้นฐานที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงยกระดับวิธีการฝึกอบรมที่สร้างสรรค์ มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลโครงการ (Evaluating

HRD Programs) การประเมินผลโครงการเป็นกิจกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการประเมินผลจะทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนกลับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือระดับหัวหน้างานว่า ผลการฝึกอบรมตรงตามที่ต้องการนำไปใช้ปฏิบัติงานอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะช่วยในการตัดสินใจเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรมในอนาคต รวมถึงการจัดสรรเงินทุนงบประมาณ

ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 จึงให้ความสำคัญกับกระบวนการ ตั้งแต่การประเมินเบื้องต้นเพื่อหาความต้องการในการพัฒนา โดยวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์ภารกิจ และวิเคราะห์บุคคล หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลความต้องการไปออกแบบแผนปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทราบวิธีการพัฒนา และเข้าสู่การดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับการพัฒนาและองค์การ และขั้นสุดท้ายดำเนินการประเมินผลโครงการพัฒนา เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบกรอบแนวคิด และปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ (Werner & Desimone, 2006) อันประกอบด้วย 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่ต้องให้ความสำคัญกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในรอบด้าน 2) การบริหารความหลากหลาย (The Management of Diversity) ที่เน้นการทำงานเชิงบูรณาการแบบมีส่วนร่วมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ 3) การจัดการความรู้ (Management of Knowledge) ที่ตระหนักถึงการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยผ่านกระบวนการสร้างความรู้จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Adult Learning) ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะเป็นพื้นฐานที่อธิบายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากอายุ ประสบการณ์ สถานการณ์ และวัฒนธรรม ทำให้มนุษย์ต้องการความรู้ทักษะโดยผ่านวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน รวมทั้งอาศัยพันธมิตร หรือหุ้นส่วนในการเรียนรู้ (Learning Partnerships) เป็นการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้ใหม่ ที่เกิดจากการเรียนรู้จากหุ้นส่วนทางธุรกิจที่อยู่รอบ ๆ ตัว 4) การเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติงาน (Workplace Learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ประสบการณ์จริง โดยผ่านการฝึกปฏิบัติงานจากสภาพแวดล้อมการทำงานจริงมากกว่าที่จะเป็นการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการจากห้องเรียน ทำให้ง่ายต่อการถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21

ขณะเดียวกันองค์การต้องส่งเสริมปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จด้านต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วย เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การจากที่กล่าวมาเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจะสามารถพัฒนาสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองให้ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จขององค์การท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการบริหารจัดการองค์การเสียใหม่ โดยเริ่มจากผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ด้วยการบริหารในเชิงรุก จากนั้นจึงสร้างวิธีคิดในการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การให้กับบุคลากรทุกคน เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในแง่ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองมีความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ พร้อมแก้ไขปัญหอาชญากรรมใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น พร้อมรับมือกับการเติบโตและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม มีความสามารถในการเป็นตำรวจที่มีนวัตกรรมของตนเองเพื่อให้ทำงานน้อยลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถทำงานร่วมกับประชาชน ชุมชน ภาคธุรกิจ เอกชน เพื่อเป็นหุ้นส่วนในการทำงานได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและสภาพปัญหาเพื่อให้สามารถเรียกคืนความศรัทธาและความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมที่มีต่อองค์การต่อไป

แนวคิด OKRs กับการขับเคลื่อนองค์การอย่างมีพลัง

การจะพัฒนาสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองให้สำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กล่าวในข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่สำนักงานตรวจคนเข้าเมืองจะต้องเริ่มตั้งเป้าหมายและ

วางแผนกำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน ที่ผ่านมา องค์กรภาครัฐในประเทศไทยได้พยายามปฏิรูประบบราชการ โดยนำแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มาเป็นต้นแบบ ในการจัดการองค์กร และวัดประเมินผลความสำเร็จของ องค์กรอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ยังมีหลายหน่วยงานที่ไม่สามารถ ดำเนินการจนประสบความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรภาครัฐ ประสบปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มากมาย เช่น การไม่ให้ความร่วมมือของข้าราชการ การขาดเครื่องมือวัดผลที่มี ประสิทธิภาพ และความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นต้น ด้วยปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวจึงทำให้องค์กรรุ่นใหม่เริ่มตั้ง คำถามและต้นตอที่จะหาวิธีการใหม่ในการตั้งเป้าหมายให้ เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ทันท่วงที ความเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็ว และมุ่งให้ความสำคัญกับ “คน” มากกว่า จึงกลายเป็นที่มาของการตื่นตัวและหันมา ใช้เครื่องมือในการสร้างเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลัก ขององค์กร ที่เรียกว่า “OKRs” หรือ “Objectives and Key Results” กันอย่างกว้างขวางในขณะนี้

ความหมายของ OKRs

OKRs หรือ Objectives and Key Results หมายถึง เครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย (Objectives) และกำหนด ตัววัดผลที่ทำให้เป้าหมายเป็นจริง (Key Results) ซึ่งมีการ ริเริ่มใช้โดยบริษัท Intel มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 แต่เพิ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางเมื่อบริษัท Google ก่อตั้งขึ้นและ นำเครื่องมือนี้ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายและขับเคลื่อน องค์กรในปี ค.ศ. 1999 จนประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก หลายองค์กรโดยเฉพาะบริษัทด้านเทคโนโลยีจึงนำ OKRs มาใช้กันอย่างแพร่หลาย (นภคธ รมโพธิ์, 2560) OKRs มี ลักษณะเด่นที่แตกต่างจากเครื่องมือตั้งเป้าหมายและตัว วัดผลอื่น ๆ เพราะจะกำหนดเป้าหมาย (Objective) เพียง ไม่กี่ข้อ และจะตั้งเป้าหมายเป็นรายไตรมาส (Quarter) ไม่ใช่ 1 ปีเหมือนเครื่องมือตัวอื่น เพื่อให้เราสามารถจดจ่อ กับเป้าหมายและมุ่งมั่นทำงานสำเร็จให้ได้ นอกจากนี้หลักการ ที่นิยมในการตั้งเป้าหมายแบบ OKRs ยังนิยมตั้งเป้าหมาย แบบ “เกินตัว” หรือไกลกว่าความสำเร็จเดิม เพื่อผลักดัน ให้ทั้งคนและองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว OKRs จึงมี ข้อได้เปรียบกว่าเครื่องมือตัวอื่นดังนี้

1) ยืดหยุ่นและทันความเปลี่ยนแปลง เพราะมี

หลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาส หรือเพียง 3 เดือน หากเกิดความเปลี่ยนแปลง หรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิด เกิดขึ้นก็จะสามารถปรับหรือเบนทิศทางขององค์กรให้ทันกับ โอกาสใหม่ ๆ ได้ แตกต่างจาก KPI ที่ต้องรอประเมินเมื่อสิ้นปี

2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งจากข้อผิดพลาด และอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้อาจบรรลุเป้าหมายได้ ตลอดไตรมาส เพื่อที่จะหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าใน ไตรมาสหน้า

3) ทลายขีดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้ เพราะลักษณะการตั้ง OKRs มักจะตั้งเป้าหมายที่ไกลกว่า ที่เคยทำได้ ในระยะเวลาที่จำกัดเพียง 3 เดือน ช่วยให้คน ทำงาน หรือองค์กรพร้อมเอาชนะความสำเร็จเดิม และ ออกไปพบความเป็นไปได้ใหม่ ๆ

4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” ด้วยการ ประเมินที่ไม่ได้ต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์แบบ แต่ยังเหลือ พื้นที่สำหรับความท้าทายและความผิดพลาดที่ทำให้เกิด การเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสพัฒนาตัวเอง นอกจากนี้ ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้ง OKRs ของ องค์กร นั่นหมายความว่าทุกความคิด (Idea) สำคัญ

5) เปิดทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากการ มีส่วนร่วมในการคิด OKRs ของทุกคนในองค์กร อาจทำให้ พบกับความคิดใหม่ ๆ โดยความคิดที่ใช้ได้อาจมาจากคนที่ ปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่ผู้บริหารหรือคนที่วางกลยุทธ์เท่านั้น จุดเด่นเหล่านี้จึงถือเป็นสาเหตุที่ทำให้หลากหลายองค์กร ขึ้นนาระดับโลก อย่างเช่น Intel, Google, LinkedIn, Twitter Uber หรือในประเทศไทย เช่น AIS dtac เป็นต้น ได้เลือกใช้เครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย (Goal Management) ตัวนี้ และด้วยประสิทธิภาพที่ได้รับการ พิสูจน์จากองค์กรเหล่านั้น จึงทำให้ OKRs เป็นที่พูดถึงกัน มากในแวดวงธุรกิจยุคใหม่

ลักษณะของ OKRs ที่ดี

จุดเด่นและวัตถุประสงค์ของ OKRs ออกแบบมาเพื่อ ให้เราสามารถจดจ่อกับเป้าหมายได้ นั่นหมายความว่า เป้าหมายต้องชัดเจน มีจำนวนน้อย และสามารถจัดลำดับ ความสำคัญได้ (Prioritize) ซึ่งสามารถสรุปลักษณะที่ดี ของการสร้างเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร (Objective และ Key Results) ได้ดังนี้

Football GM

Objective: Make money for Owners

Key Results

- Win Super Bowl
- Fill Stands to 88%

ที่มา: <https://magnetolabs.com/blog/how-to-make-okrs-work-in-company/> , 2562

1) ควรมีเป้าหมาย (Objectives) ไม่เกิน 3-5 ข้อ สำหรับ 1 องค์กรต่อไตรมาส

2) ควรมีผลลัพธ์หลัก (Key Results) ไม่เกิน 3-5 ข้อ ต่อ 1 เป้าหมาย

3) ควรตั้งเป้าหมาย (Objective) ที่สามารถเอาชนะความสำเร็จเดิม ๆ

4) ควรตั้งเป้าหมายและผลลัพธ์หลัก (OKRs) ให้เป็นผลลัพธ์ที่สำเร็จแล้ว (Outcome) ไม่ใช่งานในระหว่างกระบวนการ (On-process Task)

5) ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ต้องวัดผลได้ ทำให้เป้าหมาย (Objective) เป็นจริงได้ และสามารถประเมินความสำเร็จ (Grade) ของเป้าหมายได้ ตัวอย่างการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร (OKRs) ที่ดีสามารถอธิบายจากตัวอย่างการบรรยายเรื่อง OKRs ของ Google ได้ตามแผนภาพที่ 1

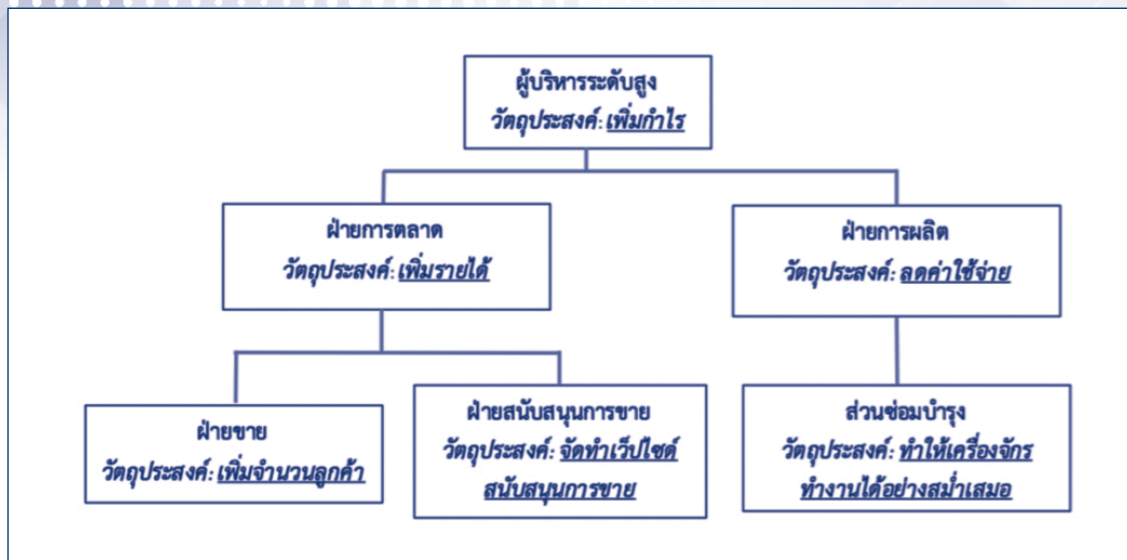
จากแผนภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าเป้าหมาย (Objective) คือสิ่งที่ต้องการ สิ่งที่ยากได้ ส่วนผลลัพธ์หลัก (Key Results) ก็คือสิ่งที่ตอบโจทย์ตามเป้าหมาย (Objective) ที่สามารถทำให้เป้าหมายเป็นจริง นั่นคือหากทีมฟุตบอล GM สามารถคว้าชัยชนะในงาน Super Bowl ได้ และ

สามารถทำให้คนมาร่วมเชียร์ได้ถึง 88% ของสแตนด์เชียร์ เป้าหมายในการหาเงินให้กับเจ้าของทีมก็จะเป็นจริง ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลลัพธ์หลัก (Key Results) ดังกล่าวนอกจากจะสามารถวัดผลได้จริงแล้ว ยังสามารถให้เกรดของความสำเร็จได้ด้วย

หลักการสร้างเป้าหมาย (Objectives) ขององค์กร

การสร้างเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้สามารถเป็นไปได้ และเอาชนะความสำเร็จเดิม ๆ นั้นต้องตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย โดยหลักการที่มักนำมาใช้ก็คือ การตั้งเป้าหมายแบบ “Stretch Goal” หมายความว่า หากตั้งใจจะทำอะไรให้สำเร็จ ให้คุณผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ให้ใหญ่กว่าเดิมหลายเท่า อย่างเช่นเมื่อบริษัท Google จะทำอะไร บริษัทจะตั้งเป้าหมายแบบ x10 (10 เท่า) เพื่อสร้างแรงผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ และหลายขีดความสามารถและความเป็นไปได้ ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายดังกล่าวจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ และมีทรัพยากรที่เอื้อต่อความสำเร็จ ด้วยหลักการดังกล่าว การตั้งเป้าหมายด้วยวิธีการแบบ “Stretch Goal” จึงตอบโจทย์ OKRs ได้ดีที่สุด เพราะหัวใจในการสร้างเป้าหมาย

แผนภาพที่ 2 ตัวอย่างการสร้างเป้าหมาย (Objectives) ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร



ที่มา: http://www.oap.go.th/images/documents/about-us/Meeting-Report-OAP/18.12_2561

และกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร (OKRs) นั้น ไม่ได้หมายถึงการที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์หลัก (Key Results) ได้ 100% แต่หัวใจสำคัญอยู่ที่ “การเรียนรู้จากการพยายามกระทำ และฝ่าฟันอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง” เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากองค์กรสามารถปฏิบัติการกิจจนบรรลุเป้าหมายได้เพียง 60-70% ในเชิงหลักการก็ถือว่าน่าพอใจแล้ว แต่ถ้าหากองค์กรสามารถปฏิบัติการกิจจนบรรลุเป้าหมายได้ 100% ก็จะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่ท้าทายพอ

นอกจากนี้ยังมีวิธีการตั้งเป้าหมายอีกแบบนั่นคือการตั้งเป้าหมายแบบ “Committed Goal” หมายความว่าสิ่งที่ตั้งใจทำให้ทำได้ อาจหมายถึงภาระที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้วและต้องทำให้สำเร็จ เพียงแต่กำหนดจุดหมายที่แน่ใจว่าต้องไปถึง ซึ่งจุดประสงค์ของการตั้งเป้าหมายประเภทนี้คือ การรักษาระดับมาตรฐาน หรือเป็นการ “หนี” ความเสียหายที่กำลังตามมา เช่น ต้องเขียนบทความให้ลูกค้าวันละ 1 บทความตามสัญญา มิเช่นนั้นจะถูกปรับ เป็นต้น ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายทั้งสองแบบข้างต้นเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย (Objective) ที่ต่างกัน อย่างเช่น หากต้องการที่จะพัฒนาความสามารถ

ของบุคลากรในองค์กร การตั้งเป้าหมายแบบ “Stretch Goal” จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างไม่คาดคิดหรือหาหนทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น และถ้าอยากสร้างบรรทัดฐาน ความสม่ำเสมอหรือระบุนานาที่ที่ต้องรับผิดชอบ การตั้งเป้าหมายแบบ “Committed Goal” จะเหมาะสมมากกว่า อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะใช้หลักการในการตั้งเป้าหมายขององค์กรในรูปแบบใด อีกสิ่งหนึ่งที่ต้องเป็นสิ่งจำเป็นในการตั้งเป้าหมายขององค์กรก็คือ การตั้งเป้าหมายต้องสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยสามารถระบุได้ชัดเจนว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปอย่างไร โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้ตั้งวัตถุประสงค์หลักขององค์กร จากนั้นผู้บริหารระดับรองลงมาจึงสร้างวัตถุประสงค์ในหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของผู้บริหารระดับสูง ถัดมาหัวหน้างานระดับรองลงมาจึงสร้างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์กรของตนเอง และสุดท้ายพนักงานแต่ละคนก็จะสร้างวัตถุประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ตามแผนภาพที่ 2

แผนภาพที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key results) ให้อวดคล้องกันทั้งองค์การ



ที่มา: <http://www.oap.go.th/images/documents/about-us/Meeting-Report-OAP/18.13> , 2561

หลักการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์การ

การกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์การ มีหลักการที่สำคัญดังนี้

- 1) ผลลัพธ์หลักขององค์การ เป็นการวัดผลของวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น
- 2) ผลลัพธ์หลักขององค์การ จะวัดผลในเชิงปริมาณ ซึ่งมีการกำหนดค่าเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การเพิ่มกำไร คือวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้น ผลลัพธ์หลักที่สามารถกำหนดขึ้นคือเปอร์เซ็นต์ (%) การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น
- 3) ควรมีการบอกระยะเวลาที่ชัดเจน สำหรับประเมินผล การบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายและผลลัพธ์หลัก
- 4) ควรกำหนดผลลัพธ์หลักไม่เกิน 3-5 ข้อ ต่อ 1 เป้าหมาย
- 5) ควรตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หลักให้อยู่ที่ประมาณ 60-70% ถ้าต่ำกว่านี้แสดงว่าไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าสูงกว่านี้แสดงว่าการตั้งเป้าหมายความสำเร็จต่ำเกินไป

สรุป

จากหลักการของแนวคิด OKRs ที่กล่าวในข้างต้น หากสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองจะนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้า กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 จำเป็นจะต้องเริ่มจาก “การปรับเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) ของบุคลากรทุกระดับในองค์การ” ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการสร้างเป้าหมาย และกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์การ (OKRs) โดยบุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องเข้าใจถึงจุดประสงค์ในการนำเครื่องมือตัวนี้มาใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การอย่างแท้จริง เพราะหากบุคลากรยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของแนวคิดดังกล่าวอย่างถูกต้องตรงกัน ก็จะเข้าใจว่าการสร้างเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์การ (OKRs) นั้นผูกโยงกับการให้รางวัล การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง และการปรับเงินเดือนตอบแทน เมื่อเป็นเช่นนี้การนำแนวคิด OKRs มาใช้ในการพัฒนาองค์การก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น บุคลากรกลุ่มแรกที่ทำความเข้าใจและต้อง “เชื่อ” ในเครื่องมือที่จะนำมาใช้ให้ดีที่สุดก่อนก็คือ กลุ่มผู้บริหาร

หรือกลุ่มบุคคลที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อที่จะสามารถไปปรับเปลี่ยนวิธีคิด (Mindset) ของคนทั้งองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของเครื่องมืออย่างแท้จริง ประเด็นต่อมาคือ “การสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในการคิด OKRs ขององค์กร” เพราะหลักการของการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร (OKRs) จะใช้วิธีการ Top Down & Bottom Up หมายความว่า การตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร (OKRs) จะคิดจากระดับบนลงมาก่อน จากนั้นระดับล่างจะคิดย้อนกลับขึ้นไปจนได้ OKRs ที่สมบูรณ์

ดังนั้น ผู้บริหารสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง จึงต้องกำหนดทิศทางขององค์กร โดยนำวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision & Mission) ขององค์กร มาแปลงเป็นเป้าหมายขององค์กร (Company OKRs) เพื่อให้กองบังคับการหรือกองกำกับการต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน (Team OKRs) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงของสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองจะต้องตระหนักว่า กองบังคับการและกองกำกับการสามารถร่วมกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่จะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้ จากนั้นจึงนำเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานไปเป็นเป้าหมายที่ให้เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายกำหนดเป้าหมายของตนเอง (Individual OKRs) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรโดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ตำรวจผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักงานดีที่สุดสามารถร่วมเสนอความคิด (Idea) และเสนอหนทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติการกิจเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ประเด็นสุดท้ายคือ “การสร้างความโปร่งใส (Transparency) ในการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กร (OKRs)” หมายความว่า การตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลักขององค์กรในทุกระดับ ทั้งในระดับองค์กร (Company OKRs) ระดับหน่วยงาน (Team OKRs) และระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Individual OKRs) จะต้องถูกเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรได้รับรู้อย่างเปิดเผยเพื่อที่ทุกคนจะได้เห็นว่าการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์

หลักขององค์กร (Company OKRs) ของหน่วยงาน (Team OKRs) และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน (Individual OKRs) คนอื่น ๆ คืออะไร และเพื่อให้ทุกคนได้รู้ว่าเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายกำลังให้ความสำคัญในเรื่องใดอยู่ ทั้งนี้ ประโยชน์ของการสร้างความโปร่งใสดังกล่าว จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามประเมินผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในแต่ละไตรมาสได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะได้ไม่มอบหมายงานที่นอกเหนือจากการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์หลัก (OKRs) ให้กับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ไม่เกิดความซ้ำซ้อนของปริมาณการทำงานที่เพิ่มขึ้น จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้ ทั้งนี้ หากสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองสามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรในยุค 4.0 ได้อย่างจริงจัง และสามารถบูรณาการเครื่องมือดังกล่าวได้อย่างสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ก็ย่อมส่งผลให้ “สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง” สามารถที่จะเป็น “องค์กรชั้นนำในยุค 4.0” ที่มีความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

- กุลเชษฐ์ มงคล. “การจัดการการเปลี่ยนแปลง: ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21”. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/205754>, 2562.
- ฉัตรณรงค์ศักดิ์ สุธรรมดี และจินตกานต์ สุธรรมดี. 2560. “กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ 21”. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา. ฉบับที่ 12 (ฉบับพิเศษ): เดือนกุมภาพันธ์ 2560.
- ธวัช บุญยมนี่. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/205754>, 2562.
- นภดล รมโพธิ์. “Objectives and Key Results” (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก http://hospital.tu.ac.th/km/admin/new/171017_084238.pdf, 2562.
- พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2552. “ราชกิจจานุเบกษา”. เล่ม 126 ตอนที่ 65 ก.
- สำนักงานปรมาณูเพื่อสันติ. “สรุปแนวคิดการปฏิบัติงานในระบบ Objectives and key results”. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก <http://www.oap.go.th/images/documents/about-us/Meeting-Report-OAP/18>, 2562.
- อำนาจ วัดจินดา. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/205754>, 2562.
- Werner, J. M. & Desimone, R. L. (2006). “Human Resource Development”. (4th ed.). Mason, Ohio : Thomson South-Western. __