



การประยุกต์ใช้แนวคิด OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ

Application of “Objectives and Key Results (OKRs)” of Health Promotion Project

Kesinee Pratumswan, เกศินี ประทุมสุวรรณ¹

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ มุ่งศึกษาการนำแนวคิด Objectives and Key Results (OKRs) มาประยุกต์ใช้กับโครงการสร้างเสริมสุขภาพ จุดมุ่งหมายของการนำไปใช้คือ การให้ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานประเมินตนเองได้ และร่วมกันตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการและเป้าหมายของแหล่งทุน แต่ขณะเดียวกันก็ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่พลิกผันอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ จากการศึกษาพบว่า อุปสรรคสำคัญคือ ผู้บริหารโครงการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ รวมทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด ซึ่งถ้ามีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องก็จะทำให้นำแนวคิด OKRs ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารโครงการได้เป็นอย่างดี ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานควรได้รับการอบรมด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการ การประเมินผล และการประยุกต์ใช้ OKRs

คำสำคัญ: โครงการสร้างเสริมสุขภาพ การประเมินผล วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

Division, Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University

Email: kkesinee@hotmail.com

*Manuscript received September 26, 2019; revised October 31, 2019 and accepted November 3, 2019



Abstract

This academic article focuses on the study of applying Objectives and Key Results (OKRs) concepts to health promotion projects. The aim of the implementation is that the project managers and their staff can do their own self -assessment and set the objectives and results of the projects in accordance with the ultimate goals of organization providing fund. However, in the age of disruptive technology, they must also adapt themselves to keep up with the rapidly changing society. The main obstacle is that the project managers lack of exactly knowledge about setting goal, objective, output and outcome, including data collection according to result indicators. The perfect understanding will lead them to use OKRs as a project management tool. It is suggested that project managers and their staff should be trained in project proposal development, evaluation, and application of OKRs.

Keywords: Health Promotion Project, Evaluation, OKRs



บทนำ

OKRs ย่อมาจากคำว่า Objectives and Key Results ซึ่งหมายถึง “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ” อาจเรียกได้ว่าเป็น “นวัตกรรม” หรือ “เครื่องมือใหม่” ที่ปัจจุบันหลายหน่วยงานได้นำมาใช้ในการบริหาร โครงการและการวัดผลองค์กร โดยหน่วยงานแรกที่ได้้นำแนวคิดนี้มาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1974 คือ Intel แต่หน่วยงานที่นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จในระดับมากคือ Google จึงเป็นเหตุให้แนวคิดนี้ได้รับการแพร่ขยายอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็นกระแสใหม่ของการนำมาใช้วัดประเมินผลประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

สิ่งที่น่าสนใจในฐานะที่ผู้เขียนเป็นนักวิชาการที่ทำงานด้านการติดตามประเมินผลโครงการสร้างเสริมสุขภาวะต่าง ๆ ก็คือ การติดตามประเมินผลโครงการ ในทุกวันนี้เป็นการประเมินผลด้วยกระบวนการทันสมัยใหม่ โดยการเน้นให้ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานเป็นผู้ที่สามารถประเมินผลการดำเนินงานของตนเองได้ อันเป็นการประเมินผลเพื่อการพัฒนาไม่ใช่การประเมินผลเพื่อตรวจสอบและตัดสินโดยบุคคลภายนอก ซึ่งถ้าจะมีนักวิชาการหรือบุคคลภายนอกมาประเมิน

พวกเขาก็จะทำหน้าที่เป็นเพียง “โค้ช” ที่คอยชี้แนะเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ หรือในกรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จก็ต้องสรุปเป็น “บทเรียน” ได้ว่า จุดอ่อนอยู่ที่ใด หรือจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร

จากประสบการณ์การติดตามประเมินผลโครงการพบว่า การที่ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานจะประเมินตนเองได้นั้น เรื่องเทคนิคและวิธีการออกแบบเครื่องมือการติดตามไม่ใช่ปัญหาหรืออุปสรรค แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารโครงการต้องมีความรู้และทักษะในการกำหนดวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ ซึ่งถ้าสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องก็จะนำแนวคิดเรื่อง OKRs มา “ยกระดับ” การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนโครงการได้ และนี่จึงเป็น “โอกาส” อันดีที่แผนงานหรือโครงการสร้างเสริมสุขภาวะรวมทั้งองค์กรภาคประชาสังคม องค์กรชุมชนจะนำไปทดลองใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

แผนงานหรือโครงการสร้างเสริมสุขภาวะรวมทั้งองค์กรภาคประชาสังคมและองค์กรชุมชน ในที่นี้ หมายถึง โครงการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานพัฒนาเชิงประเด็น เช่น การลด ละ เลิก



บุหรี แอลกอฮอล์ การออกกำลังกาย อาหาร ปลอดภัย ผู้สูงอายุ ฯลฯ หรืองานพัฒนาเชิงพื้นที่ในระดับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่งานประเภทนี้จะเป็นงานเล็กๆ ที่ได้รับงบประมาณจากแหล่งทุนไม่มากนัก แต่งานเล็กๆ แบบนี้จำนวนมากกลับสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ได้ เช่น ละครหุ่นกระต๊อบข้าวของคณะเด็กเทวดาที่แผนงานศิลปวัฒนธรรมสร้างเสริมสุขภาพ สสส. สนับสนุนได้จุดประกายการท่องเที่ยวชุมชนเกิด “โรงละครหุ่น” ที่ชาวบ้านบริจาคที่ดินให้กลายเป็น “แหล่งเรียนรู้” และ “พื้นที่สร้างสรรค์” สำหรับคนทุกเพศวัย ปัจจุบันเด็ก ๆ ละครหุ่นคณะเด็กเทวดาจากชุมชนเล็ก ๆ ในอำเภอนาตูน จังหวัดมหาสารคาม ได้รับเชิญจากหน่วยงานต่าง ๆ ให้นำ “หุ่นกระต๊อบข้าว” ไปแสดง “หมอลำ” อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นทุกวันหลังเลิกเรียนเด็ก ๆ จะเข้ามาฝึกร้องหมอลำและซ้อมละคร ในขณะที่ผู้สูงอายุและปราชญ์ชาวบ้านก็มาช่วยกันสานกระต๊อบ นับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ “สร้างสุข” ให้กับทุกคนในชุมชนอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ดี ถ้าแผนงาน/ โครงการ/ องค์กรภาคประชาสังคมที่ทำงานพัฒนาจะนำแนวคิดเรื่อง OKRs ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร

โครงการ การพัฒนาการขับเคลื่อนและการวัดผลประเมินผลโครงการก็น่าจะเป็นเรื่องที่ดี ทั้งยังมีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จเพราะคณะทำงานของแผนงานโครงการหรือองค์กรประเภทนี้มักเป็นคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่ส่วนใหญ่รู้จักคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ก็ทำได้ง่ายกว่าองค์กรขนาดใหญ่

ความท้าทายในที่นี้จึงอยู่ที่ว่า องค์กรภาคประชาสังคม องค์กรชุมชนเล็ก ๆ ที่ต้องรับผิดชอบการพัฒนาในระดับแผนงานหรือโครงการจะทำสำเร็จหรือไม่

โครงการสร้างเสริมสุขภาวะในยุคสังคมพลิกผัน

นับตั้งแต่การปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 3 ปี ค.ศ. 1969 ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามาเปลี่ยนวิถีการผลิตของสังคมและวิถีการดำรงชีวิตของผู้คนเรื่อยมาตราบจนถึงยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ครั้งที่ 4 ที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และวิทยาการต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้มาถึงจุดที่ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตการประกอบธุรกิจและ



เศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงและรุนแรง (สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2562, หน้า 1) ธุรกิจทุกประเภทต่างหันมาทำ Digital Transformation เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียที่อาจเกิดจาก Disruptive Technology หรือเทคโนโลยีที่สร้างความพลิกผัน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ถ้าใครหรือองค์กรใดไม่ทำงานเชิงรุก ไม่ลุกขึ้นมาเป็นผู้ disrupt ก็จะต้องเป็นผู้ถูก disrupted เสียเอง

ในภาคประชาสังคม ผู้บริหารแผนงานโครงการองค์กรที่ทำงานพัฒนาหรืองานสร้างเสริมสุขภาวะก็เช่นกัน อาจจะต้องปรับทั้ง “ระบบคิด” หรือ “วิธีคิด” (Mindset) และวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยระบบคิดที่ขอแนะนำในที่นี้คือ “Agile” ซึ่งเป็นคำที่มักได้ยินบ่อยครั้งขึ้นในยุคที่สังคมพลิกผันอย่างรวดเร็ว

Agile เป็น “ระบบคิด” หรือ “วิธีคิด” แบบใหม่ที่ปรากฏอยู่ใน “แถลงการณ์แห่ง Agile” หรือ “Agile Manifesto” แถลงการณ์ฉบับนี้เกิดจากการระดมสมองของนักพัฒนาซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์กลุ่มหนึ่ง เมื่อปี ค.ศ. 2001 สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดคำว่า “Agile” ก็คือ การทำงานแบบ “น้ำตก” (Waterfall

Model) ซึ่งน้ำจะไหลจากที่สูงลงสู่เบื้องล่างผ่านหล้อมซ้อนของขั้นบันไดที่เรียงกันเป็นลำดับ นั่นหมายความว่า ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกแผนกจะต้องทำงานของตนเองตามแผนปฏิบัติการให้ตรงตามงวดงาน งวดเวลา เพราะอีกฝ่ายหนึ่งหรืออีกแผนกหนึ่งจะต้องดำเนินงานต่อเนื่องกัน คล้ายกับการ “วิ่งผลัด” ผลเสียที่สำคัญของการทำงานแบบน้ำตกคือ ความไม่คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคสังคมพลิกผัน Agile จึงเกิดมาเพื่อสร้างและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีคิดที่ใช้เพื่อการจัดการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (What is Agile?, 2019)

วิธีคิดแบบ Agile อยู่ที่ว่าให้ความสำคัญและยึดมั่นในคุณค่า 4 ประการพร้อมกับหลักการ 12 ข้อ คุณค่า 4 ประการดังกล่าว คือ (1) การให้ความสำคัญกับคนและการปฏิสัมพันธ์กัน (Individuals and Interactions) มากกว่าการทำตามกระบวนการและเครื่องมือ (Processes and Tools) (2) การให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้ได้จริง (Working Software) มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วน



(Comprehensive Documentation) (3) การให้ความสำคัญกับการร่วมมือทำงานกับลูกค้า (Customer Collaboration) มากกว่าการต่อรองตามสัญญา (Contract Negotiation) และ (4) การให้ความสำคัญกับการตอบรับการเปลี่ยนแปลง (Respond to Change) มากกว่าการทำงานตามแผนที่กำหนด (Following a plan)

ส่วนหลักการ 12 ข้อของ Agile คือ

1. ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการส่งมอบซอฟต์แวร์ที่มีคุณค่าตั้งแต่ต้นอย่างต่อเนื่องโดยลูกค้าจะมีความพอใจมากขึ้นเมื่อได้รับซอฟต์แวร์ที่นำไปใช้ได้จริงตามกำหนดเวลา

2. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าตลอดช่วงของการพัฒนา

3. การส่งมอบซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงอย่างสม่ำเสมอ

4. ความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทางธุรกิจและผู้พัฒนาจะต้องเกิดขึ้นตลอดโครงการเพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่า

5. การให้การสนับสนุน การมีความเชื่อมั่นและการกระตุ้นให้ทีมงานเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันจะทำให้ทีมงานทำงานอย่างมีความสุข และบรรลุเป้าหมาย

6. การเอื้ออำนวยให้กับทีมงานมีปฏิสัมพันธ์แบบเห็นหน้าค่าตา เพราะการสื่อสารจะประสบความสำเร็จมากขึ้นเมื่อได้พบปะพูดคุยและทำงานร่วมกัน

7. ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงเป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าของโครงการ

8. กระบวนการ Agile สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนกล่าวคือ ผู้สนับสนุน นักพัฒนาและตัวแทนผู้ใช้ ควรจะรักษาความเร็วในการทำงานร่วมกันให้คงที่ได้ตลอดไป

9. การเอาใจใส่กับความเป็นเลิศทางเทคนิคและงานออกแบบที่ดีอย่างต่อเนื่อง

10. ความเรียบง่าย คือ การพัฒนาเพียงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายในขณะหนึ่ง ๆ

11. สถาปัตยกรรมซอฟต์แวร์ ความต้องการของลูกค้า และงานออกแบบที่ดีที่สุดเกิดจากทีมที่บริหารจัดการตัวเองได้

12. การสะท้อนกลับหรือการทบทวนตัวเองของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปปรับปรุงจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

แม้ Agile จะเกิดจากปัญหาของภาคธุรกิจเอกชนในแวดวงวิศวกรรมซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ



แต่โดยหลักการแล้ว สามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานสร้างเสริมสุขภาวะหรืองานพัฒนาในภาคประชาสังคมให้ดีขึ้นได้ ซึ่งถ้า “ถอดรหัส” ออกมาจะพบว่าคุณค่าและหลักการบางประการของ Agile เป็น “วัฒนธรรมองค์กร” ที่สอดคล้องกับ “คุณค่าเดิม” ที่นักพัฒนาหรือผู้บริหารโครงการมีอยู่แล้วในวิถีการทำงานปกติ แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นก็ต้องปรับเปลี่ยนให้เห็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ด้วย รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คุณค่าและหลักการของ Agile ที่นำมาประยุกต์กับการทำงานพัฒนาในโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ

คุณค่าและหลักการ	การประยุกต์ใช้กับการทำงานพัฒนา	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การให้ความสำคัญกับคนและการปฏิสัมพันธ์กัน มากกว่าการทำตามกระบวนการและเครื่องมือ	- การสื่อสารแนวราบ การประชุมอย่างสม่ำเสมอ - การให้การสนับสนุน การมีความเชื่อมั่นและการกระตุ้นให้ทุกคนในทีมรับรู้เป้าหมายร่วมกัน - การคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย - การจัดการความรู้	- การประชุม (อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ) ที่นำไปสู่การ update ข้อมูลข่าวสารระหว่างคณะทำงานและการแก้ปัญหา หรือการพัฒนางานให้ดีขึ้น - การจัดการความรู้หรือการถอดบทเรียนที่ได้องค์ความรู้ใหม่ ประสบการณ์ใหม่ หรือบทเรียนที่ดี
การให้ความสำคัญกับซอฟต์แวร์ ที่นำไปใช้ได้จริง มากกว่าเอกสารที่ครบถ้วน	- การสร้างสรรค์ผลงานเชิงประจักษ์ - การแสดง การเผยแพร่ผลงานผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างหลากหลาย - ทักษะการผลิตสื่อ - การใช้ผลลัพธ์ของงานเป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าและความยั่งยืนของโครงการ	- สื่อสร้างสรรค์ - ความเข้าใจเรื่องผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลลัพธ์ - การประเมินตนเองได้จากการใช้ตัวชี้วัดผลลัพธ์



คุณค่าและหลักการ	การประยุกต์ใช้ กับการทำงานพัฒนา	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การให้ความสำคัญกับการร่วมมือ ทำงานกับลูกค้า มากกว่า การต่อรองตามสัญญา	- ทักษะการสื่อสารและการรู้เท่าทันสื่อ - ทักษะการสร้างความร่วมมือการทำงานร่วมกับกลุ่มเป้าหมายและกับภาคีการพัฒนาที่หลากหลายในรูปของเครือข่าย - การนำผลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่ได้จากกลุ่มเป้าหมายหรือภาคีมาปรับแก้ผลงานหรือปรับปรุงการทำงาน	- มีทักษะการสื่อสารและทักษะการสร้างความร่วมมือ - เกิดเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาใหม่ ๆ - ระบบ/ กลไก/ ผลการดำเนินงานที่ปรับแก้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายและภาคีที่เกี่ยวข้องซึ่งได้จากการสะท้อนกลับ
การให้ความสำคัญกับการตอบรับ การเปลี่ยนแปลง มากกว่า การทำงานตามแผนที่กำหนด	- การสะท้อนกลับและการทบทวนตนเอง - การพัฒนาการเรียนรู้อย่างฉับไว - การปรับยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	- มีทักษะการสะท้อนคิด - มีการทบทวนยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

สิ่งสำคัญในการนำวิธีคิด Agile มาปรับใช้นั้นมีข้อพึงตระหนัก 2 ประการ คือ

1. การปรับใช้ไม่ใช่เพียงแค่การทำตาม “รูปแบบ” ในคอลัมน์ที่สอง แต่ต้องคาดหวังให้เกิดผลลัพธ์ตามรายละเอียดในคอลัมน์

ที่สาม หรือคอลัมน์สุดท้ายด้วย ตัวอย่างเช่น ในการจัดประชุมของคณะทำงาน ทุกคนก็ต้องผลักดันเล่าเรื่องงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกคนในทีมมีข้อมูลเท่ากันและสามารถทำงานแบบต่อยอดและขยายผลกันและกันได้



และเมื่อกล่าวถึงปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้น ก็ต้องมีข้อสรุปร่วมกันในการแก้ไขและช่วยกันคนละไม้ละมือ โดยไม่จำเป็นต้องขัดทอว่าเป็นความผิดของใครคนใดคนหนึ่ง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น

2. “คุณค่า” ในคอลัมน์ทางซ้ายนั้น จะเห็นว่า วิธีคิดแบบ Agile ให้ความสำคัญกับข้อความแรกมากกว่าข้อหลัง เช่น “การให้ความสำคัญกับคนและการมีปฏิสัมพันธ์กัน” มากกว่า “การทำตามกระบวนการและเครื่องมือ” หรือ “การให้ความสำคัญกับการตอบรับการเปลี่ยนแปลง” มากกว่า “การทำงานตามแผนที่กำหนด” หากทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ให้ละเลยกับเรื่องกระบวนการและเครื่องมือ หรือให้ยกเลิกการทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ เป็นต้น

โดยสรุป จากประสบการณ์ส่วนตัวทั้งในฐานะที่เป็นนักพัฒนาและเป็นนักวิชาการ ติดตามประเมินผลเชื่อว่า Agile เป็นนวัตกรรมที่สอดคล้องกับธรรมชาติของนักพัฒนาผู้บริหาร โครงการและคณะทำงานด้านการสร้างเสริมสุขภาวะอยู่แล้ว แต่ถ้านำมาปรับเป็น “ระบบคิด” ที่เชื่อมโยงกับการบริหาร โครงการด้วยก็จะ เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การสร้างคุณค่าใหม่และวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะสำคัญ ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างความร่วมมือ ทักษะการผลิตสื่อ การรู้เท่าทันสื่อ และทักษะการสะท้อนคิด

จาก Agile ... ถึง OKRs

จากที่กล่าวมาเป็นลำดับนับได้ว่า Agile เป็นนวัตกรรมในเชิง “ระบบคิด” ส่วน OKRs (Objectives and Key Results) ที่จะกล่าวถึงต่อจากนี้เป็นนวัตกรรมเชิง “วิธีการ”

ความเชื่อมโยงระหว่างนวัตกรรมทั้งสองประเภทนี้อยู่ที่ว่า วิธีคิดแบบ Agile สะท้อนภาพคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร โครงการและคณะทำงานว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบสูง มีความคล่องตัว สามารถตอบสนองและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อน โครงการพัฒนาหรือการวัดผลองค์กรแบบ OKRs

OKRs คือ อะไร

OKRs (Objectives and Key Results) หรือ “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ” คือ



“เครื่องมือ” ที่นำมาใช้ติดตามประเมินผลการ
ทำงานเพื่อให้รู้ว่า ขณะนี้การดำเนินงานของ
เรานั้นกำลังอยู่ในเส้นทางไปสู่เป้าหมายหรือไม่
อยู่ตรงไหน ห่างไกลจากเป้าหมายเพียงไร
กล่าวโดยสรุปก็คือ เป็นเรื่องของการกำหนด
เป้าหมาย การติดตามผล และการวัดผลตาม
เป้าหมาย

O (Objective) คือ วัตถุประสงค์หรือ
เป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น เช่น

- การกำจัดโรคมาเลเรียทั่วโลก
- การลด ละ เลิก การบริโภคแอลกอฮอล์
- เกิด “สื่อสร้างสรรค์” ที่ผู้ชมมีส่วนร่วม
- อุบัติเหตุในชุมชนลดลง
- เด็กไทยมีภาวะโภชนาการที่ดี

KR (Key Result) คือ ผลลัพธ์สำคัญที่
ชี้ชัดวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น

- ในอีก 3 ปีข้างหน้า ไม่มีผู้ป่วยโรค
มาเลเรียในทุกประเทศ
- เกิด “งานบวชปลอดเหล้า” จำนวน
2,000 งานทั่วประเทศ
- มี “ผู้ชม” ผ่านการอบรมเชิง
ปฏิบัติการเป็น “นักข่าวพลเมือง” จำนวน
1,000 คนทั่วประเทศ และมีคลิปลงสารคดีข่าว
ของนักข่าวพลเมืองได้รับการออกอากาศ

เดือนละ 30 ชิ้น

- จุดเสี่ยงอุบัติเหตุในชุมชนได้รับการ
แก้ไขร้อยละ 80

- นักเรียนในโรงเรียนร้อยละ 90 กินผัก
ผลไม้ตามเกณฑ์ และลดอาหารหวาน มัน เค็ม

จากตัวอย่างของวัตถุประสงค์และ
ผลลัพธ์สำคัญข้างต้นจะเห็นว่า วัตถุประสงค์
ต้อง “บ่งชี้” ภาพในฝัน หรือสิ่งที่องค์กรหรือ
โครงการต้องการบรรลุ ส่วนผลลัพธ์สำคัญ
ก็ต้องเป็นผลลัพธ์ที่วัดได้ทั้งในเชิงปริมาณ
และเชิงคุณภาพ ในการทำ OKRs ไม่ควรกำหนด
วัตถุประสงค์มากเกินไป ควรมีเพียง 3-5 ข้อที่
สำคัญมากที่สุด เพราะหากมีมากเกินไปจะ
ทำให้ความทุ่มเทในการทำงานเป็นไปแบบ
กระจัดกระจาย ขาดการโฟกัสกับเรื่องที่สำคัญ
อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม คงต้องย้ำด้วยว่า วัตถุประสงค์ไม่ใช่กิจกรรม ผลลัพธ์ก็ไม่ใช่กิจกรรม
แต่กิจกรรมเป็นเพียงกระบวนการหรือปัจจัย
ที่ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ เช่น ถ้าต้องการให้เกิด
“นักข่าวพลเมือง” ก็ต้องจัดกิจกรรมบางอย่าง
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การจัดอบรม
เชิงปฏิบัติการและการจัดให้มีเวทีสำหรับการ
แสดงออกหรือถ้าต้องการให้เด็กไทยมีภาวะ



โภชนาการที่ดี ก็ต้องจัดกิจกรรมการรณรงค์ ในโรงเรียน การปรับเปลี่ยนเมนูอาหาร และการให้ความรู้การประกอบอาหารสุขภาพแก่ แม่ครัวและผู้ปกครอง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปก็คือ OKRs ให้ความสำคัญกับการโฟกัสเป้าหมาย และการประเมินผลสัมฤทธิ์ การระบุเป้าหมายและผลลัพธ์สำคัญจะต้องมีความชัดเจน และวัดได้จริง

ความเชื่อมโยงของ OKRs ทั้งองค์กร

OKRs ที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งองค์กร หลักการก็คือ เมื่อนำผลลัพธ์สำคัญทุกข้อมารวมกันแล้ว จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ในที่นี้ ลองพิจารณาตัวอย่างจริงของการกำหนด OKRs ของทีมอเมริกันฟุตบอลทีมหนึ่ง

ผู้จัดการทั่วไป

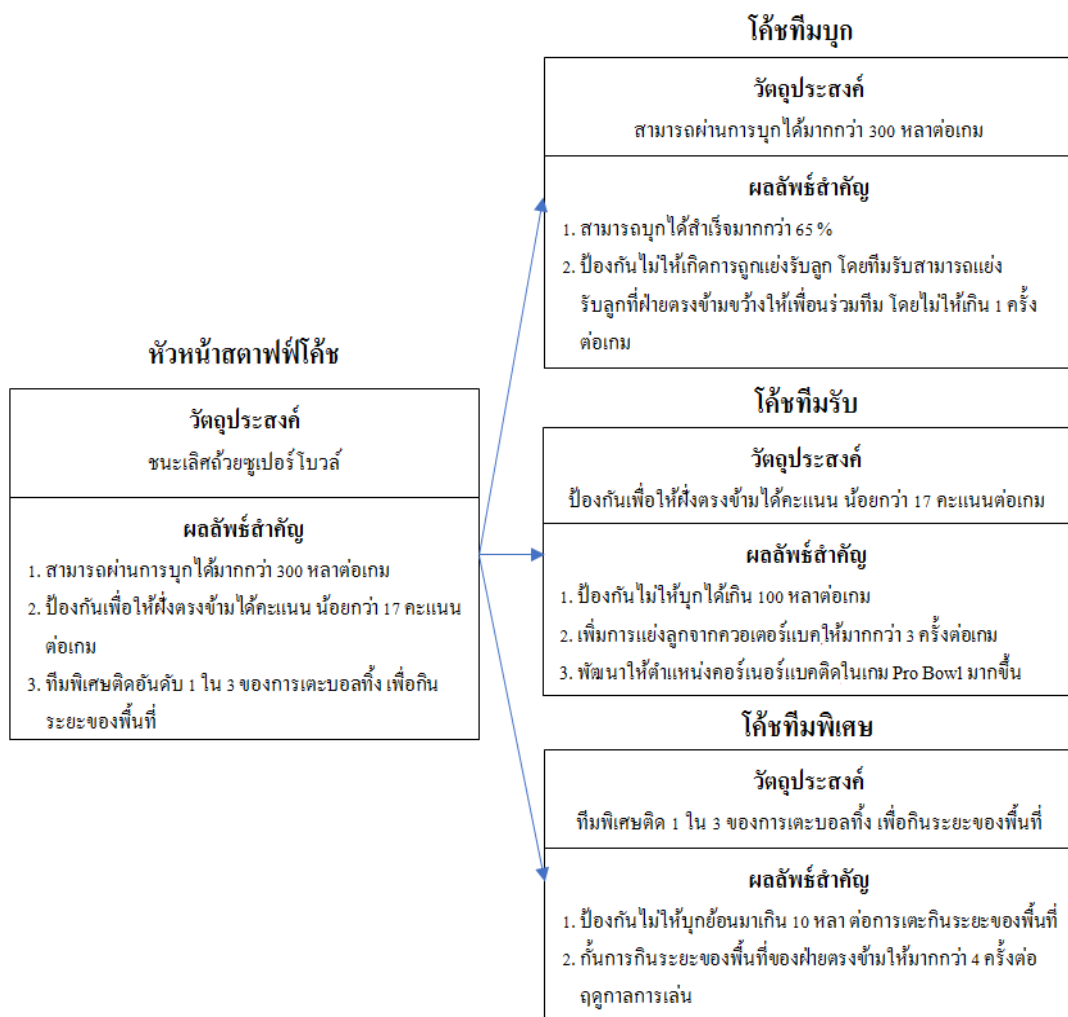
วัตถุประสงค์ สร้างรายได้ให้กับเจ้าของทีม
ผลลัพธ์สำคัญ 1. ชนะเลิศถ้วยซูเปอร์โบวล์ 2. จำนวนผู้เข้าชมเกมในบ้านไม่ต่ำกว่า 90 %

เมื่อ “ผู้จัดการทั่วไป” กำหนดวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์สำคัญไว้เช่นนี้ ผลลัพธ์ข้อที่ 1 คือ

“การชนะเลิศถ้วยซูเปอร์โบวล์” จะถูกนำมาเป็นวัตถุประสงค์ของ “หัวหน้าสตาฟฟ์โค้ช” และเมื่อ “หัวหน้าสตาฟฟ์โค้ช” ได้กำหนดผลลัพธ์ของตนเอง ผลลัพธ์นั้นก็จะเป็นวัตถุประสงค์ของ “โค้ชทีมบุก” “โค้ชทีมรับ” และ “โค้ชทีมพิเศษ” เป็นลำดับ โดยแต่ละทีมต้องกำหนดผลลัพธ์สำคัญของตนเองที่จะ “ตอบโจทย์” วัตถุประสงค์เหล่านั้น ดังภาพที่ 1

ส่วนผลลัพธ์ข้อที่ 2 ของผู้จัดการทั่วไป คือ “จำนวนผู้เข้าชมเกมในบ้าน ไม่ต่ำกว่า 90 %” ก็จะกลายเป็นวัตถุประสงค์ของ “ประธานฝ่ายการตลาด” ซึ่งจะต้องกำหนดผลลัพธ์สำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น จะต้องมีส่วนพิเศษออกอากาศทางช่องกีฬาที่ครั้ง ได้ขึ้นปกนิตยสารกีฬาฉบับ ต้องมีจำนวนผู้ติดตามในสื่อสังคมออนไลน์เพิ่มขึ้น ร้อยละเท่าไร เป็นต้น

เมื่อกำหนดได้แล้ว ทีมงานทุกคนก็จะได้เห็น OKRs ของทุกฝ่าย และจะต้องมีการติดตามและประเมินผลกันอย่างสม่ำเสมอ โดยรอบการประเมินผลที่เหมาะสมคือ รายไตรมาส เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนได้ทันต่อสถานการณ์



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของ OKRs

ที่มา: (จอห์น ดัว์, 2562, หน้า 126)



จอห์น ดัว์ร² (2562, หน้า 165) ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงทั้งยังมีส่วนสำคัญในการผลักดันและขยายผลแนวคิด OKRs กล่าวโดยสรุปว่า OKRs มีคุณูปการอย่างยิ่งต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่คือ การทำงานแบบ “พุ่งเป้า” (Focus) และจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ด้วยการทุ่มเทกับเรื่องที่โฟกัส เป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานด้วยการลด ละ เลิก หรือเลื่อนการกระทำในสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือสิ่งที่ไม่สำคัญน้อยออกไป ทั้งยังทำให้ทุกคนในทีมงานมองเห็นเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนจะมีความผูกพันกับเป้าหมายและเดินไปข้างหน้าด้วยเป้าหมายเดียวกัน จึงเท่ากับเป็นการสร้างเสริมการทำงานแบบเครือข่ายในองค์กรทำให้มีการต่อยอด

และขยายผลกันและกัน อีกทั้งยังช่วยประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และลดความยุ่งยากลง เพราะรูปแบบการจัดการ OKRs นั้น ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องจะถูกเตรียมไว้ให้พร้อมเพื่อใช้งานตลอดเวลา

การประยุกต์ใช้ OKRs กับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ

จากการที่องค์กรภาคธุรกิจหลายแห่งได้นำ OKRs มาใช้จนประสบความสำเร็จกลายเป็นกระแสใหม่ที่มาแรงในขณะนี้ ผู้เขียนเห็นว่า โครงการสร้างเสริมสุขภาวะและองค์กรภาคประชาสังคมน่าจะนำมาใช้ได้ดังตัวอย่าง

OKRs ขององค์กรหนึ่งระบุไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์	พัฒนานักสื่อสารสุขภาวะให้มีขีดความสามารถและสร้างสรรค์ระบบสังคมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะ
ผลลัพธ์ 1	พัฒนาหลักสูตรการสื่อสารสุขภาวะ 2 หลักสูตร
ผลลัพธ์ 2	เกิดนักสื่อสารสุขภาวะ 300 คน ที่มีทักษะการรู้เท่าทันสื่อและสามารถสร้างสรรค์สื่อได้
ผลลัพธ์ 3	มีสื่อสร้างสรรค์ ที่ผลิตโดยนักสื่อสารสุขภาวะเผยแพร่ผ่านสื่อต่าง ๆ จำนวนไม่น้อยกว่า 300 ชิ้นงาน



OKRs ของฝ่ายพัฒนานวัตกรรม

- | | |
|--------------|---|
| วัตถุประสงค์ | พัฒนาหลักสูตรการสื่อสารสุขภาวะ |
| ผลลัพธ์ 1 | เกิดหลักสูตรการอบรม “ทักษะการรู้เท่าทันสื่อ” และหลักสูตร “ทักษะการผลิตสื่อสร้างสรรค์ด้วย mobile phone” ที่ได้มาตรฐานและพร้อมใช้ |
| ผลลัพธ์ 2 | มีสื่อการสอนและวัสดุประกอบการอบรม |

OKRs ของฝ่ายฝึกอบรม

- | | |
|--------------|--|
| วัตถุประสงค์ | เกิดนักสื่อสารสุขภาวะที่มีทักษะการรู้เท่าทันสื่อและสามารถสร้างสรรค์สื่อได้ |
| ผลลัพธ์ 1 | จัดอบรมเชิงปฏิบัติการนักสื่อสารสุขภาวะ ด้าน “ทักษะการรู้เท่าทันสื่อ” และ “ทักษะการผลิตสื่อสร้างสรรค์ด้วย mobile phone” หลักสูตรละ ไม่น้อยกว่า 6 รุ่น |
| ผลลัพธ์ 2 | ผู้เข้าอบรมทุกหลักสูตร รุ่นละ ไม่น้อยกว่า 50 คน ผ่านการทดสอบ |

OKRs ของฝ่ายสื่อสารองค์กร

- | | |
|--------------|---|
| วัตถุประสงค์ | มีสื่อสร้างสรรค์ ที่ผลิตโดยนักสื่อสารสุขภาวะเผยแพร่ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ |
| ผลลัพธ์ 1 | มี platform ใหม่สำหรับการสื่อสารและการเผยแพร่สื่อสร้างสรรค์ จำนวน 1 platform |
| ผลลัพธ์ 2 | มีสื่อสร้างสรรค์ที่เผยแพร่ใน platform ไม่น้อยกว่า 200 ชิ้น และเผยแพร่อยู่ในสื่อสังคมอื่น ๆ ไม่น้อยกว่า 100 ชิ้น |



จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นภาพของ OKRs ที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งติดขัดด้วยปัญหาใด ๆ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญในฝ่ายของตนได้ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อระดับความสำเร็จขององค์กรด้วย

สำหรับการเขียนวัตถุประสงค์ จะพบว่าเป็นเป้าหมายที่ต้องการบรรลุ โดยไม่จำเป็นต้องกำกับด้วยตัวเลขเชิงปริมาณ แต่เมื่อมาถึงผลลัพธ์สำคัญ จะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถ “วัดผล” ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น เกิดหลักสูตรการสื่อสารสุขภาวะ จำนวน 2 หลักสูตร เกิดนักสื่อสารจำนวน 300 คน เกิดสื่อสร้างสรรค์ที่เป็นผลงานของนักสื่อสาร-สุขภาวะ จำนวน 300 ชิ้น ส่วนการวัดผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ มาตรฐานด้านหลักสูตร ด้านคุณลักษณะของนักสื่อสารสุขภาวะ มาตรฐานด้านสื่อสร้างสรรค์ เป็นต้น

ตามหลักการของ OKRs วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์สำคัญจะต้องกำหนด “แบบท้าทาย” และไม่ใช่งานที่เป็น “งานประจำ” หรือ “งานปกติ” เช่น การปิดบัญชีงบดุล การเขียนรายงานการประชุม ฯลฯ โดยคะแนนความสำเร็จจะอยู่ที่ระหว่าง 0-1 คะแนน ถ้าสำเร็จตามที่

กำหนด จะมีคะแนนเท่ากับ 1 จากนั้นระดับความสำเร็จก็จะลดหลั่นลงมาเรื่อย ๆ หากได้ระดับ 0.6 หรือ 0.7 ก็นับว่าดีมากแล้ว ทั้งนี้โดยหลักการอีกเช่นกัน ระดับความสำเร็จเหล่านี้ไม่ควรที่จะนำไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลความคิดความชอบหรือโบนัส แต่เป็นเพียง “แฟ้มสะสมผลงาน” หรือ Portfolio (นภดล ร่มโพธิ์, 2561, หน้า 77) ดังนั้น แรงจูงใจของคนทำงานจึงอยู่ที่การทำทลายความสามารถของตนเองและการทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ โดยไม่ต้องกังวลว่า จะต้องตั้งค่าเป้าหมายให้ต่ำ เพื่อให้ง่ายต่อการบรรลุ

ส่วนการประเมินตามวงรอบ OKRs จะต้องเน้น “การสะท้อนผลลัพธ์” หลักการสำคัญของการสะท้อนผลลัพธ์ ประกอบด้วย (สำนักสร้างสรรค์โอกาสและนวัตกรรม, 2561)

1. การพูดคุยที่เน้นผลลัพธ์เป็นหลัก โดยเริ่มจากการทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์สำคัญ และพิจารณาที่ผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่ระบุ ไม่ใช่การหยิบยกเรื่องการทำกิจกรรมมาเป็นประเด็นว่าได้ทำกิจกรรมอะไรไปแล้วบ้าง



2. การใช้ข้อมูลเป็นเครื่องยืนยันการบรรลุผลลัพธ์ ซึ่งต้องอาศัยการรวบรวมข้อมูลทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การทำแบบมีส่วนร่วมโดยผู้เกี่ยวข้องจากทุกกอง ทุกแผนก ทุกสาขา และทำในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันคือ ถ้าสำเร็จตามผลลัพธ์ตามที่กำหนด ก็ต้องระบุได้ว่าเป็นเพราะเหตุใด ถ้าไม่สำเร็จ เป็นเพราะเหตุใด และจะต้องเพิ่มหรือปรับกิจกรรมอะไรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามตัวชี้วัดผลลัพธ์

4. การสะท้อนผลลัพธ์ตามวงรอบทุกไตรมาส จะทำให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ข้อมูลร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันแก้ไขปัญหาหรือปรับ OKRs เสียใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

บทสรุป

จากประสบการณ์การเป็นผู้ติดตามประเมินโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ พบว่าอุปสรรคสำคัญสำหรับผู้บริหารโครงการและคณะทำงานคือ ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในเรื่องการเขียนวัตถุประสงค์ (Objective) กิจกรรม (Activity) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์

(Outcome/ Result)

ส่วนใหญ่พบว่า การเขียนวัตถุประสงค์มักเขียนเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมมากกว่าที่จะแสดงให้เห็นเป้าหมาย เช่น

- “เพื่อพัฒนาศักยภาพศูนย์เรียนรู้”
- “เพื่อสืบสานวัฒนธรรมการพื้บนเมืองโดยการจัดอบรม เสวนา ขยายผลองค์ความรู้ไปยังสถานศึกษาโดยการจัดทำเป็นหลักสูตรท้องถิ่น”
- “เพื่อสืบค้นข้อมูลและรวบรวมนำไปจัดพิมพ์เป็นหนังสือ”
- “เพื่อเกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การสร้างเสริมสุขภาวะเด็กปฐมวัยในท้องถิ่นด้วยการอ่าน”

จุดอ่อนของตัวอย่างวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น อยู่ที่การโฟกัสกิจกรรมทำให้ไม่เห็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากตัวอย่างที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของศูนย์เรียนรู้นั้น ไม่มีความชัดเจนว่าต้องการจะพัฒนาสิ่งใดก่อนหลังเนื่องจากศูนย์เรียนรู้มีองค์ประกอบหลายด้าน ทั้งด้านสถานที่ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านฐานการเรียนรู้ ด้านสื่อวัสดุอุปกรณ์ในแต่ละฐานด้านวิทยากร ฯลฯ ส่วนตัวอย่างที่ 2, 3 และ 4



ก็เน้นที่กิจกรรมเช่นกัน โดยไม่มีความชัดเจนว่า สุดท้ายแล้วต้องการให้เกิดหลักสูตรท้องถิ่น และหนังสือหรือไม่ หรือเมื่อเกิดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้แล้วอะไรคือผลลัพธ์

ในกรณีเช่นนี้ เมื่อถึงเวลาการตั้งวง สะท้อนผลลัพธ์ตามรอบของ OKRs การพูดคุย ก็จะไปในเนื้องานที่กิจกรรมและผลผลิตแทนที่จะเน้นเรื่องผลลัพธ์เป็นหลัก เช่น การจัดอบรม หรือการจัดเสวนา จัดแล้วกี่ครั้ง ครบตามแผน หรือไม่ มีคนเข้าร่วมตามที่กำหนดหรือเปล่า คนที่เข้ารับการอบรมได้ความรู้อะไรหรือได้ เรียนรู้อะไรเพิ่มเติม ฯลฯ ส่วนเรื่องการสืบค้น ข้อมูล ได้สืบค้นจากแหล่งใดบ้าง ได้ข้อมูล อะไรบ้าง ซึ่งสิ่งที่ได้จากการจัดกิจกรรมเหล่านี้ เป็นเพียง “ผลผลิต” ที่ยังไม่ใช่ “ผลลัพธ์” การกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและความรู้ ความ เข้าใจที่ถูกต้อง จะทำให้ผู้บริหารโครงการสามารถ ประเมินตนเองได้ว่าผลการดำเนินงานใน ขณะนั้นอยู่ในเส้นทางไปสู่เป้าหมายหรือไม่ และห่างไกลเพียงใด

จุดอ่อนอีกประการหนึ่ง คือ การเก็บ รวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะชี้วัดผลลัพธ์ ส่วนใหญ่ ผู้บริหารโครงการและคณะทำงานมักจะพยายาม ทำให้เป็น “ทางการ” และเป็น “วิชาการ” มาก

เกินไป คล้ายกับการทำวิจัย ทั้ง ๆ ที่อาจจะ ไม่จำเป็น เช่น ถ้าวัดผลเรื่องการแก้ไขจุดเสี่ยง อุบัติเหตุในชุมชนก็ใช้วิธีการสอบถามจาก ชาวบ้านอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือดูจากบันทึกประจำวันของสถานีตำรวจ เป็นต้น หากต้องการจะวัดว่าเด็กนักเรียนมี พฤติกรรมกินผักหรือไม่ก็พิจารณาจากเศษ อาหารที่เหลือในจาน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในที่นี้ คือ ควรจัดให้มีการ สร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “การพัฒนา ข้อเสนอโครงการ” “การติดตามประเมินผล โครงการ” และ “การขับเคลื่อนและวัดผลการ ดำเนินงานโดย OKRs” แก่ผู้บริหารโครงการ และคณะทำงาน เพื่อให้สามารถติดตามประเมิน ตนเองได้จากเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ อันจะทำให้การต่อยอดเรื่องการนำ OKRs ไปใช้ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหาร โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



เชิงอรรถ

²จอห์น ดอร์ (John Doerr) เป็นนักลงทุนใน Venture Capital Firm (VC Firm) ชื่อดังอย่างไคลเนอร์ เพอร์คินส์ ซึ่งลงทุนในบริษัทระดับโลกมากมาย เช่น อะเมซอน กูเกิล สแลค เน็ตสเคป ฯลฯ โดยดอร์เริ่มต้นทำงานที่ Intel ที่นั่นทำให้เขาได้รู้จัก เรียนรู้และฝึกปรือ OKRs หลังจากนั้นเมื่อดอร์ได้ลงทุนในบริษัทใดก็จะไปเผยแพร่แนวคิด OKRs ให้กับบริษัทนั้น ๆ กระทั่งได้เข้าไปลงทุนใน Google หลังจากบริษัทได้ดำเนินการมาประมาณ 1 ปี เขาก็นำแนวคิดนี้ไปใช้จนประสบความสำเร็จอย่างงดงามทำให้แนวคิดนี้ได้รับการขยายผลไปทั่วโลก

บรรณานุกรม

- ดอร์, จอห์น. (2562). *ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs* (ด.นยา ตั้งอุทัยสุข, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเกชั่น.
- นกดล ร่มโพธิ์. (2561). *พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs*. นนทบุรี: อินเทลลิเจนซ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักวิชาการ. (2562). *Disruptive Technology การดำรงชีวิตจะเปลี่ยนไป*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- สำนักสร้างสรรค์โอกาสและนวัตกรรม. (2561). *การสะท้อนผลลัพธ์*. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ในการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพภาควิชาหน่วยจัดการพื้นที่. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- What is Agile?*. (2019). Retrieved 2 September 2019, from <https://www.agilealliance.org/agile101/>