

การบริหารองค์การด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิด Objective and Key Results Organizational Management by Applying the Objective and Key Results Concept

นิภาพรรณ เจนสันติกุล
Nipapan Jensantikul
สาขารัฐประศาสนศาสตร์
Department of Public Administration
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
Faculty of Humanities and Social Sciences
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Khon Kaen University

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) อธิบายความหมาย แนวคิด ลักษณะของ Objective and Key Results (OKRs) 2) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง KPI, OKRs และ BSC และ 3) นำเสนอแนวทางการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การ โดยการวิเคราะห์ จำแนกและเปรียบเทียบข้อมูลตามแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์และทฤษฎีองค์การ พบว่า 1) Objective and Key Results (OKRs) เป็นเครื่องมือการจัดการที่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและมุ่งค้นหาตัวชี้วัดเพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กร 2) ผลการเปรียบเทียบ พบว่า KPI มุ่งเน้นการวัดและอธิบายผลในเชิงปริมาณ และคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ส่วน OKRs มีการติดตามผลรายไตรมาสและต่อเนื่อง มุ่งสร้างนวัตกรรม และ BSC เป็นการประเมินผลเพื่อสะท้อน

ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 3) แนวทางการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การ พบว่า ควรมีการปรึกษาหารือและสร้างการยอมรับเพื่อนำ OKRs ไปใช้ร่วมกันทั้งองค์การ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การสื่อสารองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์องค์การ การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล

คำสำคัญ: การบริหาร, องค์การ, วัตถุประสงค์, ผลสัมฤทธิ์

Abstract

This academic paper aims to 1) explain the meaning, concepts, characteristics of Objective and Key Results (OKRs), 2) compare the differences between KPI, OKRs and BSC, and 3) propose guidelines for use in organizations. By analyzing, classifying and comparing data with the concepts of public administration and organizational theory, it is found that 1) Objective and Key Results (OKRs) are management tools that encourage all personnel to participate in setting goals and searching for indicators for the benefit of organizational development. 2) Comparative results show that KPI focuses on measuring and explaining the results quantitatively and quality in order to increase productivity and competency, while OKRs have quarterly and continuous monitoring and focus on innovation and BSC as an evaluation to reflect the success of strategy. 3) Approach of Objective and Key Results (OKRs) implementation in the organization, it is found that there should be consultation and acceptance to bring the OKRs to be used in the whole organization and consider the organizational structure, organizational culture, organizational communication, defining organizational objectives, data collection and data storage responsible person.

Keywords: Management, Organization, Objective, Key Results

บทนำ

การบริหารองค์การเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารต้องยึดหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎีสำหรับการบูรณาการศาสตร์ที่หลากหลาย อาทิ จิตวิทยา สังคมวิทยา รัฐศาสตร์ ฯลฯ เพื่อพิจารณาและกำหนดแนวทางการบริหารงานในแต่ละระดับขององค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยงานหลายแห่งทั้งภาคเอกชนและภาครัฐของไทย ได้ให้ความสำคัญและนำเครื่องมือการบริหารต่าง ๆ มาพัฒนาหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่ องค์การสมรรถนะสูง (สุรชัย แก้วคุณ, 2561) อย่างไรก็ตามการบริหารที่มุ่งเน้นแต่เพียง การจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิผล ยุติธรรม มีความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วมคงไม่เพียงพอกับบริบทและกระแสของสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ภายใต้สถานการณ์ที่ปัญหาของงานสาธารณะมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น และปัญหาข้อ จำกัดทางด้านทรัพยากรของภาครัฐ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตัวแสดงอื่น ๆ จำนวนมากต่างมีผลต่อการรับแรงกดดันจากภายในและภายนอกและต่างมุ่งหวัง ให้องค์การของตนมีสมรรถนะสูง มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งองค์การสมรรถนะสูง ในที่นี้คือองค์การที่มีความสามารถรับมือแรงกดดันจากภายในและภายนอก สามารถ บริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ โปร่งใส และปรับตัวได้ (วิษณุ เทพสินธพ, 2561: 15) และเพื่อให้องค์การมีสมรรถนะและมีคุณภาพจำเป็นที่จะต้องมีแผนรองรับกับสภาวะ ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจาก รอบด้านทุกมุมมอง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นในการบริหารจัดการระบบภายในขององค์การ จึงต้องมีการพิจารณาและคัดเลือก เครื่องมือทางการบริหารหรือเทคนิคการบริหารที่นำมาใช้หลากหลายเทคนิคทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์การจะคัดเลือกนำมาใช้และควรเผยแพร่ สื่อสารและสร้างบรรยากาศของการใช้ เครื่องมือทางการบริหารอย่างเหมาะสม อย่างเช่นสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่พัฒนา เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติพัฒนาเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

เพื่อนำไปใช้ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน อาทิ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) การปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิง (PDCA) การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management: RBM) การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) Objective and Key Results (OKRs) เป็นต้น ซึ่งเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีรูปแบบเดิมที่ยึดติดกับระบบราชการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การปรับปรุงคุณภาพของผลงานทุกระดับและนำแนวคิดการจัดการภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐเพื่อลดปัญหาความไม่คล่องตัวในการบริหารงาน

รากฐานของแนวคิด Objective and Key Results (OKRs) นี้มาจากแนวคิดที่เรียกว่า Management by objectives (MBO) ที่คิดค้นโดย Professor Peter Drucker ต่อมา Andy Grove ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท Intel Corporation ได้รับเอาแนวคิด MBO มาใช้กับบริษัท และปรับให้กลายเป็นหลักการที่เรียกว่า OKRs ต่อมา John Doerr ได้นำวิธีการตั้งค่าเป้าหมายของ OKRs ให้กับ Google ซึ่งเป็นสิ่งที่ John Doerr ได้เรียนรู้มาจากตอนที่ทำงานอยู่ที่ Intel Corporation ซึ่งการกำหนด OKRs จะสนับสนุนให้มีการติดตามผลทุกไตรมาสทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญโดยมีการตั้งคำถาม 2 ข้อ คือ 1) องค์กรต้องการไปที่ไหน และ 2) องค์กรจะอย่างไร้บรรลุความสำเร็จโดยวัตถุประสงค์และผลลัพธ์นั้นมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญใดบ้างที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่ง Objective and Key Results (OKRs) ถูกนำไปใช้กับบริษัทต่าง ๆ ได้แก่ LinkedIn, GoPro, Flipboard, Spotify, Box, Paperless Post, Eventbrite, Edmunds.com, Oracle, Sears, Twitter และ GE เป็นต้น (Wodtke, 2016: 4)

สำหรับความสำคัญของ Objective and Key Results (OKRs) ในองค์กร คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กรมีทิศทางการทำงานเดียวกันและร่วมกันทำงาน

เป็นทีม เน้นการทำงานที่สำคัญมีการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ท้าทายและกำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนทำให้สามารถติดตามได้ง่าย

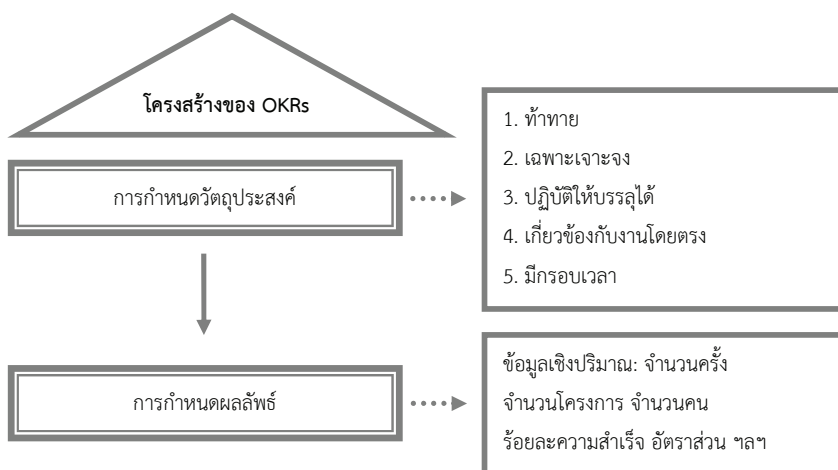
ดังนั้น Objective and Key Results (OKRs) จึงเป็นเครื่องมือที่มีการนำมาใช้ในองค์กรที่ได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ มากมาย แต่จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ พบว่า ยังมีเอกสารทางวิชาการหรือหนังสือที่เกี่ยวข้องที่จะอธิบายถึงความหมาย แนวคิด และลักษณะของ Objective and Key Results (OKRs) จำนวนน้อย ซึ่งทำให้องค์การที่จะนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้พบปัญหาอุปสรรคในการถ่ายทอดแนวคิดสู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจถึงลักษณะและกลไกการทำงาน ดังนั้นในบทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมาย แนวคิด ลักษณะของ Objective and Key Results (OKRs) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง KPI, OKRs และ BSC และนำเสนอแนวทางการนำไปใช้ในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาประสิทธิผลองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจที่จะนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ความหมาย โครงสร้างและลักษณะของ Objective and Key Results (OKRs)

Wodtke (2016: 3-4) ได้อธิบายว่า Objective and Key Results (OKRs) เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยทำให้บริษัทมุ่งเน้นความพยายามของทั้งบริษัทไปยังสิ่งที่มีความสำคัญจริง ๆ ที่วัตถุประสงค์ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทต้องการที่จะบรรลุ จะต้องชัดเจน มีความสำคัญ และนำไปสู่การปฏิบัติ ส่วนผลลัพธ์สำคัญของวัตถุประสงค์ข้างต้น จะต้องชัดเจน มีระยะเวลา และวัดหรือระบุได้ว่าบรรลุผลสำเร็จหรือไม่

Objective and Key Results (OKRs) จึงเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรรูปแบบหนึ่งมีลักษณะการกำหนดเป้าหมายแบบระดับบนลงล่าง โดยเริ่มจากผู้บริหารกำหนด เป้าหมายขององค์กร จากนั้นหัวหน้าหน่วยงานกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และพนักงานแต่ละคนจึงกำหนดเป้าหมายของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายระดับหน่วยงาน ซึ่งเป้าหมายของทุกระดับใช้ค่าเป้าหมายในการวัดความสำเร็จ OKRs เป็นแนวคิดการวัดผลที่ให้มากกว่าคำจำกัดความเพียงแคการกำหนดเป้าหมายและการวัดผล หากแต่เป็นแนวความคิดสำหรับการคิดเชิงวิพากษ์ และให้ความสำคัญมากกับการส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมกันในการทำงาน

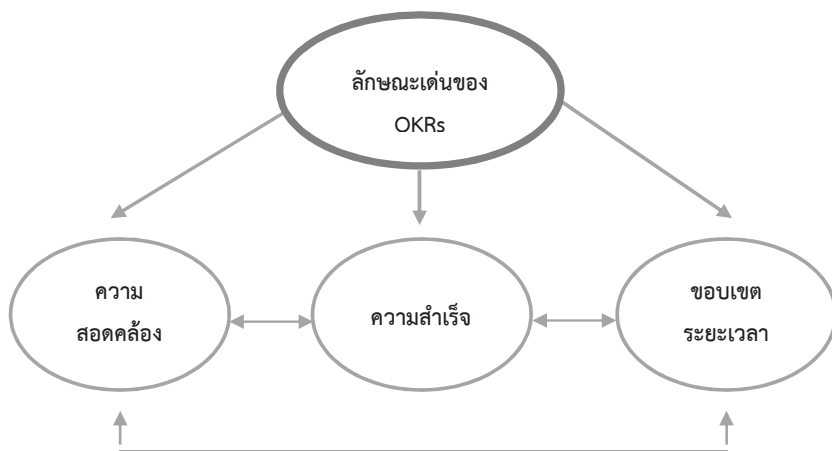
ในส่วนของโครงสร้างของ OKRs ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ควรกำหนดวัตถุประสงค์ 3-5 ข้อต่อหน่วยงานและองค์การสอดคล้องกับสัญญา ความเป็นไปได้และเสถียรภาพ โศลกิตติธรรม (2560: 398) ที่ระบุลักษณะของวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ 1.1) ทำทาย (challenging) 1.2) เฉพาะเจาะจง (specific and measurable) 1.3) ปฏิบัติให้บรรลุได้ (attainable) 1.4) เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน (relevant and result oriented) และ 1.5) มีกรอบเวลา (time limited) 2) การกำหนดผลลัพธ์ (results) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละข้อควรกำหนดตัวชี้วัด 3-4 ตัวชี้วัด โดยแต่ละตัวชี้วัดควรกำหนดเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ อาทิ จำนวนครั้ง จำนวนโครงการ จำนวนคน ร้อยละความสำเร็จ อัตราส่วน เป็นต้น แม้ว่าแต่ละตัวชี้วัดจะมีความยากและท้าทายแต่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะดำเนินการให้สำเร็จและทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จสรุปดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: มโนทัศน์โครงสร้างของ OKRs

สำหรับลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs ประกอบด้วย

- 1) ความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) การกำหนดวัตถุประสงค์ตั้งแต่วิธีการปฏิบัติของผู้บริหารควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ลักษณะการกำหนดวัตถุประสงค์นี้เป็นการทำงานเป็นทีมและได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อสนับสนุนหรือแก้ปัญหาในภาระงานนั้น
- 2) ความสำเร็จ (achievable) การตั้งวัตถุประสงค์นั้นควรมีความท้าทาย แต่สามารถปฏิบัติได้จริง โดยค่าเป้าหมายไม่ได้วัดที่อัตราความสำเร็จระดับ 100% เหมือนเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบอื่นๆ แต่พิจารณาว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นมีความท้าทายมาก และสามารถปฏิบัติได้จริงและทำให้เป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรสำเร็จ
- 3) ขอบเขตระยะเวลา (time-bound) เป็นเครื่องมือที่มีกรอบเวลาในการวัดผลการปฏิบัติงานดีกว่าเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานอื่นๆ เนื่องจากกำหนดให้มีการประเมินผลทุกไตรมาส เพื่อเตรียมความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร จึงมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมระหว่างปี ในขณะที่เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานอื่นจะทบทวนวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และทำการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง (Wodtke, 2016: 8-10; อังคนา แซ่เจี๋ย, 2561: 23-25) สรุปดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: มโนทัศน์ลักษณะเด่นของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบ OKRs

ความแตกต่างระหว่าง KPI, OKRs และ BSC

ในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและมีการแข่งขันในเชิงธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น ทำให้หลายบริษัทพยายามเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถเคลื่อนไหวได้อย่างเท่าทันเทคโนโลยีและมีการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ตลาดต้องการ (วิชญ์ศุทธิ์ เมาระพงษ์, 2562: 8) ซึ่งการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้ในองค์กรเพื่อวัดผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานจึงเป็นเรื่องที่หลายองค์กรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะเครื่องมือการจัดการที่นำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชนมีหลายเครื่องมือทั้งนี้ควรเลือกนำมาใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

สำหรับเครื่องมือการจัดการที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ 1) การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร 2) Objective and Key Results (OKRs) เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ 3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators: KPI) เป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานด้วยการแสดงผลออกมาเป็นตัวเลข โดย 3 เครื่องมือนี้นักผู้เขียนได้จำแนกความแตกต่าง โดยสรุปดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง KPI, OKRs และ BSC

ประเด็น	KPI	OKRs	BSC
ความหมาย	เป็นเครื่องมือที่ใช้กำหนดผลการดำเนินงานและบ่งบอกสถานะที่เป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน	เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานองค์การด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทายและสามารถ ปฏิบัติได้จริง	เป็นเครื่องมือที่กำหนดมุมมอง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)
ลักษณะ	1. มีการวัดผลระดับหน่วยงานและระดับบุคคล 2. เหมาะสมกับลักษณะงานประจำ 3. แสดงผลออกมาเป็นตัวเลข	1. มีการผสมผสานด้วยการกำหนดตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับสูง (Top-down) 2. เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมใน	1. มีการวัดกระบวนการอย่างเป็นระบบ 2. มุ่งเน้นการขับเคลื่อนกลยุทธ์
ลักษณะ		- การกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับองค์การ (Bottom-up) 3. มีความสอดคล้องกันตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ในทุกระดับขององค์การ	

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง KPI, OKRs และ BSC (ต่อ)

ประเด็น	KPI	OKRs	BSC
การนำไปใช้	มุ่งเน้นการวัดได้และอธิบายผลได้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิตและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	มุ่งเน้นการนำไปใช้เป็นรายไตรมาสและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง พยายามสร้างสรรค์นวัตกรรม	มุ่งประเมินผลเพื่อสะท้อนความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

จากตารางที่ 1 สะท้อนให้เห็นว่าการนำแนวความคิดเครื่องมือการบริหารจัดการมาใช้ในองค์กรต่างมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ และผลผลิตด้วยตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้และเหมาะสมกับลักษณะงานที่ต้องการวัดและมุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนา งาน พัฒนาคนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ด้วยการพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในส่วนของ การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร สามารถพิจารณาได้ 3 มิติ คือ 1) ประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาถึงการลดต้นทุนในการปฏิบัติงาน มีความรวดเร็ว มีความผิดพลาดน้อย 2) ประสิทธิภาพ เป็นการพิจารณาถึงผลผลิตในหน่วยงานหรือองค์กรที่ได้รับการปรับปรุงดีขึ้น โดยมีการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีคุณภาพสูง สามารถบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานสูงสุด และ 3) ความยุติธรรม เป็นการพิจารณาถึงการที่องค์กรปฏิบัติกับพนักงานทุกคนโดยคำนึงถึงหลักคุณธรรม คุณค่าความเป็นมนุษย์ รวมถึงการให้บริการแก่ผู้มาใช้บริการด้วยความยุติธรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง (Kim, 2005)

แนวทางการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กร

ด้วยเครื่องมือการบริหารที่มีจำนวนมากและต่างมุ่งการวัดผลกระบวนการและการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในการปรับปรุง พัฒนาคนให้มีศักยภาพ พัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น และส่งผลกระทบ

ทางลบต่อบุคลากรเนื่องจากอาจเกิดภาวะกดดัน ความเครียดและความไม่เข้าใจระหว่างผู้ทำหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์การและผู้ที่นำวัตถุประสงค์การไปปฏิบัติให้สอดคล้องและสำเร็จตามที่ระบุไว้ ดังนั้นการนำเครื่องมือการจัดการใดมาใช้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงควรทำความเข้าใจสภาพและบริบทขององค์การ ซึ่งการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์กรนั้น มีข้อควรคำนึง ดังนี้

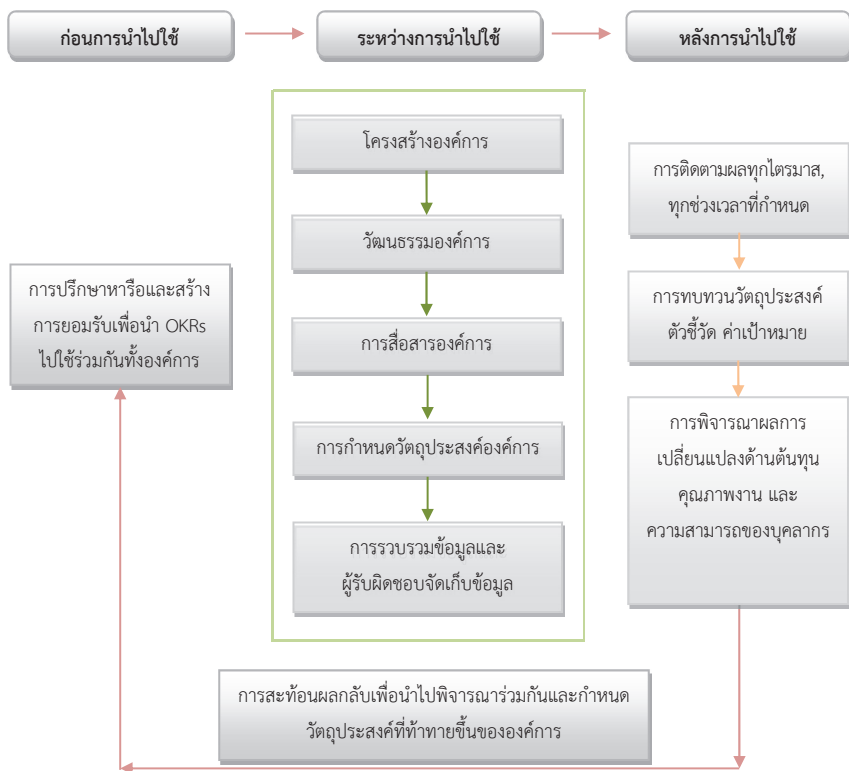
1. โครงสร้างขององค์การ ควรพิจารณาใน 3 มิติ ได้แก่ ความซับซ้อน ความเป็นทางการและการรวมอำนาจในการตัดสินใจ ในส่วนของโครงสร้างองค์การสะท้อนถึงภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุมและการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว การกำหนดเครื่องมือการบริหารจัดการใดก็ตามมาใช้ในหน่วยงาน ทางหน่วยงานควรวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อาทิ จำนวนหน่วยงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จำนวนบุคลากร และจำนวนภารกิจที่ต้องปฏิบัติในสายงาน

2. วัฒนธรรมองค์การ โดยองค์การควรสร้างจิตสำนึกความเป็นหุ้นส่วนร่วมกัน กำหนดวิถีประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากรในองค์การเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ Greenberg & Baron (1993) ได้สรุปให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อบุคลากรและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ และเป็นตัวกำหนดว่าบุคลากรต้องปฏิบัติอะไร คิดและปฏิบัติในแนวทางเดียวกันกับวัฒนธรรมขององค์การ

3. การสื่อสารองค์การ ควรพิจารณาให้ครอบคลุมการสื่อสารทุกระดับ ทั้งการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดเสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติงานถึงผู้บริหาร และการสื่อสารโดยการให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์การและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันรวมถึงควรมีการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ทำให้ทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องหรือไม่ (พิริยา ศิริวรรณ, 2559: 40)

4. การกำหนดวัตถุประสงค์การที่ท้าทายและกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่วัดผลได้ในเชิงของการนำไปปฏิบัติ บุคลากรควรกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าต้องการดำเนินการใด และผลสัมฤทธิ์นั้นต้องเกิดภายในระยะเวลาเท่าใด ตลอดจนการกำหนดสัดส่วนของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงควรมีอัตราเท่าใด เพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถวัดผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ สัญญา เคนาภูมิ (2561: 298) ที่ระบุว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการและความรับผิดชอบต่อผลงานการบริหาร โดยจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างชัดเจนในรูปตัวชี้วัดผลงาน เพื่อตรวจสอบและวัดผลสำเร็จตามผลงาน

5. การรวบรวมข้อมูลและผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล การนำเครื่องมือการจัดการใดมาใช้ในองค์กรนั้น นอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนแล้ว บุคลากรทุกฝ่ายต้องทำงานร่วมกันในการรวบรวมข้อมูลและกำหนดผู้รับผิดชอบจัดเก็บข้อมูล ซึ่งการทำงานร่วมกันควรกำหนดทิศทางการทำงานและระยะเวลาให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ ทักษะและศักยภาพ สร้างความท้าทายให้กับกลุ่มในการทำงานด้วยการนำข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงที่ใหม่ๆ มาแลกเปลี่ยนและช่วยสนับสนุนการทำงาน สรุปลักษณะที่ 3



ภาพที่ 3 : มโนทัศน์แนวทางการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การ

ดังนั้นการนำ Objective and Key Results (OKRs) ไปใช้ในองค์การจะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จและสามารถปฏิบัติภาระงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญและควรมีภาวะผู้นำเป็นผู้ชี้แจงรายละเอียดของการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจตรงกันสามารถใช้ Objective and Key Results (OKRs) ได้และมีการตรวจสอบและทวนสอบได้ทุกไตรมาสเพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน

ขององค์กร ปรับใช้กับองค์กรได้ง่าย ไม่ซับซ้อน มุ่งขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง การกำหนด Objective and Key Results ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันเนื่องจากทุกคนในองค์กรสามารถเห็นวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน (อังคณา แซ่เจี๋ย, 2561: 23-25)

บทสรุป

ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศหรือมีสมรรถนะสูง จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายในการร่วมแรงร่วมใจเป็นส่วนหนึ่งในการเผชิญปัญหาขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความรุนแรงและมีการแข่งขันจากภายนอก ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรเกิดความพร้อมต่อการแข่งขันและการก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ภายในองค์กรจะต้องมีความเข้มแข็งด้วยการนำเครื่องมือการจัดการต่าง ๆ หรือการนำแนวคิดการจัดการต่าง ๆ มาใช้ในองค์กรเพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุง พัฒนามากกว่าการตรวจสอบจับผิดอันจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกฝ่ายต่างต้องขบคิดค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่ทำให้บุคลากรไม่รู้สึกถึงความกดดัน ความเครียด และส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน Objective and Key Results (OKRs) จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่นำมาใช้ในองค์กร เนื่องจากเป็นเครื่องมือการจัดการในการกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและตระหนักถึงสภาพปัญหา และมุ่งค้นหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ วัดผลได้ และเป็นการท้าทายความสามารถของบุคลากรทุกคนที่จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนางานเพิ่มขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาที่กำหนดเงื่อนไขความสำเร็จและพยายามปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิมและเกิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งความสำเร็จของการนำมาใช้ในองค์กรนั้นควรมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ อาทิ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน และการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและกำหนดผู้รับผิดชอบสำหรับการจัดเก็บข้อมูล เพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- พริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. *เวชบันทึกศิริราช*. 9(1), 38-43.
- วิทย์สุทธิ์ เมาระพงษ์. (2562). Digital Transformation เปลี่ยนแปลงองค์การไปพร้อมเทคโนโลยี. *วารสาร TPA News*. 274, 7-8.
- วิชณุ เทพสินพ. (2561). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคเหนือตอนล่าง. *วารสาร มจร นครน่านปริทรรศน์*. 2(2), 13-32.
- สุรัช แก้วคุณ. (2561). การบริหารองค์การสมัยใหม่กับผู้บริหารสมัยใหม่. *วารสาร มหาคัพพีวิชาการ*. 5(ฉบับพิเศษ), 197-208.
- สัญญา เคนาภูมิ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2560). กรอบแนวคิดการศึกษาการวางแผนและการบริหารแผน. *วารสารวิชาการแพรวากาฬสินธุ์มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. 4(2), 389-411.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2561). กระบวนทัศน์การจัดการภาครัฐแนวใหม่: ทิศทางการปฏิรูประบบราชการ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. 12(2), 291-308.
- อังคณา แซ่เจีย. (2561). *การวัดผลการปฏิบัติงานหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ด้วย Objective and Key Results (OKRs)*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Greenberg, J. & Baron, R. (1993). *Behavior in Organization*. (4th ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration and Theory*. 15(2), 245-261.
- Wodtke, C. (2016). *Introduction to OKRs*. CA: O'Reilly Media, Inc.