

ข้อควรคำนึงถึงในการนำระบบ OKRs มาใช้ในองค์กร

การนำ OKRs มาใช้ในองค์กร มีแนวโน้มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งการที่องค์กรใด ๆ จะนำ OKRs มาใช้ในการขับเคลื่อนนั้น จำเป็นต้องมีการศึกษาเรียนรู้ แนวคิด และวิธีการในการดำเนินการตาม OKRs อย่างถูกต้อง เพื่อที่จะทำให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลได้ประโยชน์สมดังความตั้งใจ แต่ทั้งนี้การที่จะนำ OKRs มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่รอบคอบ เพราะอาจมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ซึ่งขึ้นกับปัจจัยหลากหลายประการโดยในมุมมองของผู้เขียนในฐานะวิทยากร และที่ปรึกษา OKRs ที่มีโอกาสได้สอน และเป็นที่ปรึกษา OKRs ให้องค์กรหลายแห่ง ขอสรุปข้อควรคำนึงซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่องค์กรควรพิจารณา 4 ประเด็น ดังนี้

ดร.อำนาจ วัตินดา

ศึปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้



ประเด็นที่ 1: ความเหมาะสม และความพร้อมขององค์กร

การที่องค์กรหนึ่งจะนำเอาระบบ OKRs มาใช้คงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งในด้านของระบบงานในองค์กรและคุณลักษณะของบุคลากรกล่าวคือระบบ OKRs เป็นระบบที่ประสบ-

ความสำเร็จกับการนำมาใช้ในองค์กรด้านเทคโนโลยีของอเมริกาที่มีระบบสนับสนุนด้าน Software และบุคลากรมีความตื่นตัว และมีคนรุ่นใหม่ทำงานค่อนข้างมาก ดังนั้น รูปแบบการทำงานจึงเป็นแบบคล่องตัว ยืดหยุ่นสูง อีกทั้งบุคลากรยังมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการนำระบบ OKRs มาใช้ในองค์กรคงต้องกลับมาสำรวจสภาพปัจจุบันในองค์กรของตนเองก่อน หากมีลักษณะที่ยังขาดความพร้อมมากเกินไป คงต้องเตรียมความพร้อมให้ดีขึ้นเสียก่อนหรือหากต้องการนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กร (Change) คงต้องนำมาใช้อย่างมีขั้นตอน และเริ่มจากการทำโครงการนำร่อง (Pilot Project) เสียก่อน และจึงค่อยขยายผลไปสู่ภาพใหญ่มากขึ้น

ประเด็นที่ 2 : การได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร

OKRs เป็นเครื่องมือทางการบริหารอย่างหนึ่ง ที่ต้องอาศัยความต่อเนื่อง และความจริงจังในการนำมาใช้ ที่สำคัญการนำมาใช้จะเกิดผลกระทบหลายด้าน





โดยเฉพาะกับผู้บริหารที่จะต้องมีการกระจายอำนาจ หรือต้องมีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และขับเคลื่อนงานของตนเองได้อย่างอิสระมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารอาจรู้สึกถึงการสูญเสียอำนาจการบังคับบัญชา ส่งผลให้ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจัง หรือขาดการทำอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนในเรื่อง OKRs นั้นมีเพียงแต่การยอมรับ และปฏิบัติตามกระบวนการหรือขั้นตอนของ OKRs ยังรวมถึงการสนับสนุนด้านงบประมาณ และเวลาในการช่วยขับเคลื่อน OKRs ให้เป็นไปตามเป้าหมายอีกด้วย

ประเด็นที่ 3 : การฝึกอบรมเพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การนำเครื่องมือหรือระบบงานใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถนำเครื่องมือหรือระบบงานมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ OKRs ก็เช่นเดียวกัน การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและวิธีการของระบบ OKRs เป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญมากในเรื่องของการฝึกอบรมคือ การสร้างการยอมรับในการนำระบบ OKRs มาใช้ เพราะการนำระบบหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้มักเจอกับสถานการณ์หนึ่งคือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยจะเกิดในระดับความรุนแรงที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละองค์กร ทั้งนี้หากเกิดขึ้นอย่างรุนแรงอาจส่งผลให้การขับเคลื่อนเครื่องมือ OKRs เป็นไปด้วยความยากลำบาก หรืออาจล้มเหลวก็เป็นได้ ดังนั้นการให้ความรู้ความเข้าใจ และการใช้กลยุทธ์ในการสร้างความตระหนัก หรือความเร่งด่วนในการ

เปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องพึงพิถีพิถันอย่างจริงจัง

ประเด็นที่ 4 : การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร

การขับเคลื่อนองค์กรยุคใหม่ ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ซึ่งมีการวางแผนทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวให้แก่องค์กร ดังนั้น การนำระบบ OKRs มาใช้ในองค์กรหากขาดการเชื่อมโยง สัมพันธ์ หรืออาจถึงขั้นขัดกับกับกลยุทธ์องค์กร จะนำมาซึ่งปัญหาหรือความยุ่งยาก หรืออาจทำให้เกิดความล้มเหลวในมิติต่าง ๆ ในงานการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์องค์กรกับ OKRs จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึง และสร้างให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของระบบ OKRs

สรุปได้ว่าการที่องค์กรใดก็ตามสนใจที่จะนำระบบ OKRs มาใช้ในองค์กรควรมีการพิจารณาโดยการวิเคราะห์ และประเมินความพร้อม และความจำเป็นในการนำ OKRs มาใช้ก่อนที่จะตัดสินใจ เพื่อให้การนำ OKRs มาใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และไม่เป็นภาระ หรือส่วนเกินขององค์กร ดังนั้นกระบวนการวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis) จึงเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นที่ต้องมีการตรวจสอบความพร้อมขององค์กรอย่างจริงจัง หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ในการนำ OKRs มาใช้อย่างมีความรอบคอบ และเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด