การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRS

ดร.อำนาจ วัดจินดา
ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

การพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในยุค Digital มีการพัฒนาองค์กร โดยใช้นวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีสัมฤทธิ์ผลสูงในการสร้างความสามารถขององค์กร และบุคลากร ให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ในปัจจุบันมีเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมในระดับโลกมากมาย หนึ่งในนั้นคือ OKRs ซึ่งมาจากคำเต็มว่า Objective and Key Result ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาซึ่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางด้านเทคโนโลยีระดับโลก เช่น บริษัท INTEL Google Facebook และองค์กรชั้นนำอีกมาก

การพัฒนาองค์กรด้วย OKRs เป็นการดำเนินการโดยอยู่บนฐานความคิดที่จะสร้างให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง (Transformation) จากองค์กรในรูปแบบปัจจุบันเปลี่ยนไปเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนที่ไม่ใช่แค่เพียงการใช้เครื่องมือ OKRs เป็น แต่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการมีวัฒนธรรมการทำงานที่ประกอบด้วย ค่านิยม (Values) วิธีคิด (Mindset) และพฤติกรรมที่เป็นวิถีชีวิตในการทำงานที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่สำคัญของ OKRs คือ การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result) การเน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus) มีความโปร่งใส (Transparent) และเน้นการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งถือเป็นการพัฒนาองค์กรที่มุ่งความยั่งยืนในการพัฒนา (Sustainable Development) โดยกระบวนการในการพัฒนาองค์กรด้วย OKRs จำแนกขั้นตอนได้ 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. Diagnose: ตรวจวินิจฉัยปัญหา และความต้องการ

การตรวจวินิจฉัยสภาพปัจจุบันขององค์กรก่อนเริ่มพัฒนาองค์กรด้วย OKRs มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันในด้านของปัญหา และความต้องการในการพัฒนาองค์กร เช่น ปัจจุบันองค์กรมีปัญหาในด้านการบริการลูกค้า จนลูกค้ามีการร้องเรียนจำนวนมาก จึงต้องมีการพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น หรือ

ปัญหาด้านความสามารถของบุคลากรที่ขาดความรู้ และทักษะในการทำงาน ส่งผลให้งานผิดพลาดล่าช้า จึงมีความต้องการในการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้ดีขึ้น โดยการตรวจวินิจฉัยสภาพปัจจุบันของปัญหา และความต้องการสามารถใช้วิธีการใช้เชิงปริมาณ(Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) ประกอบกัน โดยวิธีการในเชิงปริมาณ (Quantitative) คือ การใช้ค่าสถิติมาใช้ในการอธิบายข้อมูลที่ตรวจวินิจฉัย ซึ่งจะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และนำความคิดเห็นมาวิเคราะห์โดยค่าทางสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ย (Mean) หรือค่าร้อยละของความคิดเห็น ส่วนการวินิจฉัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) เช่น การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake Holder) ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์ประเด็น (Content Analysis) เพื่อให้ได้ประเด็นปัญหา และความต้องการจากผู้ให้ข้อมูล และนำมาสรุปเป็นประเด็นที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การออกแบบ OKRs ที่เหมาะสมกับข้อมูลที่ได้มานั้น

2. Design: ออกแบบ OKRs เพื่อการพัฒนาองค์กร

เมื่อได้มีการวินิจฉัยสภาพปัจจุบันในด้านปัญหา และความต้องการในการพัฒนาองค์กรด้วย OKRs ตามประเด็นที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นการพัฒนาแล้ว ผู้พัฒนาองค์กรจำเป็นต้องออกแบบกลยุทธ์ แผนงานการพัฒนาองค์กรด้วย OKRs โดยเริ่มที่การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งเป็นทิศทางในการพัฒนาที่มีความชัดเจน เช่น “พัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการ” หรือ “ยกระดับให้บุคลากรเป็นผู้มีสมรรถนะสูง” ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) จะต้องมาจากผลการวิเคราะห์ปัญหา และความต้องการพัฒนาจากการวินิจฉัยในขั้นตอนแรก

โดยหลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และ ก็จะต้องมีการระบุผลลัพธ์หลัก (Key Results) เพื่อแสดงการกระทำที่จะทำให้วัตถุประสงค์ (Objective) สำเร็จ จำนวนระหว่าง 2-5 ข้อย่อย ทั้งนี้ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ต้องสามารถเห็นถึงการดำเนินงานย่อยที่สำคัญ (Milestone) และมีค่าผลความสำเร็จที่วัดได้ในเชิงปริมาณ ที่มีค่าตัวเลขในการคำนวณ หรือเปรียบเทียบผลกับเป้าหมายได้ ตัวอย่างเช่น หากเรากำหนดวัตถุประสงค์(Objective) ในการพัฒนาคือ “พัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการ” เราก็อาจจะกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) คือ 1) จัดทำมาตรฐานการบริการให้ครอบทุกกระบวนการบริการ 2) พัฒนาทักษะในการบริการของพนักงานบริการให้ได้ 90% 3) สร้างระบบลูกค้าสัมพันธ์ทาง Social Media จำนวน 3 ช่องทาง เป็นต้น

3. Develop: พัฒนาแผนงาน OKRs

เมื่อได้มีการออกแบบ OKRs ทั้งวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์หลัก (Key Results) เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรเป็นที่เรียบร้อย จะต้องมีการพัฒนาแผนงานในการขับเคลื่อน OKRs หรือ OKRs Action Plan ขึ้นเพื่อระบุถึงรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (To-do Lists) เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ (Key Results) ในแต่ละข้อ ตัวอย่าง หากเรากำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในการพัฒนาคือ “พัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการ” เราก็อาจจะกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) คือ 1) จัดทำมาตรฐานการบริการให้ครอบทุกกระบวนการบริการ 2) พัฒนาทักษะในการบริการของพนักงานบริการให้ได้ 90% 3) สร้างระบบลูกค้าสัมพันธ์ทาง Social Media จำนวน 3 ช่องทาง เราก็ต้องกำหนดแผนงานในการขับเคลื่อนในแต่ละข้อของผลผลัพธ์หลัก (Key Results) ให้ชัดเจนซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ (To-do Lists) ระยะเวลาที่ปฏิบัติ ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังต้องมีการกำหนดรูปแบบวิธีการในการติดตามการ

ดำเนินงาน (Tracking) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบจะดำเนินงานอย่างจริงจัง และสามารถแสดงความคืบหน้าของการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง โดยหลังจากที่มีการพัฒนาแผนงานการขับเคลื่อน OKRs แล้ว ก็จะต้องมีการดำเนินการตามแผนที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs ถือเป็นแนวทางที่ชัดเจน มีความเป็นระบบ และไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก แต่ที่สำคัญผู้ที่รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการแนวคิด และวิธีการปฏิบัติของ OKRs และมีความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาองค์กร (Organization Development) อย่างเพียงพอ ซึ่งจะทำให้การวินิจฉัย การออกแบบ และการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ TPA news