

การพัฒนารูปแบบองค์กร OKRs

ดร.อำนาจ วัฒนินดา

คณาจารย์ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

การพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในยุค Digital มีการพัฒนาองค์กร โดยใช้นวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีสัมฤทธิ์ผลสูงในการสร้างความสามารถขององค์กร และบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ในปัจจุบันมีเครื่องมือทางการบริหารที่ได้รับความนิยมในระดับโลกเป็นอย่างมากคือ OKRs ซึ่งมาจากคำเต็มว่า Objective and Key Results ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาซึ่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางด้านเทคโนโลยีระดับโลก เช่น บริษัท INTEL, Google, Facebook และองค์กรชั้นนำอีกมากมาย

การพัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรในประเทศไทยด้วยการนำ OKRs มาใช้ยังเพิ่งอยู่ในระยะเริ่มต้น แต่กระแสดความ

สนใจมีระดับที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีองค์กรที่ให้ความสนใจและต้องการนำ OKRs มาใช้ในการพัฒนา และขับเคลื่อนองค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งนี้จากปัญหาที่ผ่านมาในอดีต การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการ และพัฒนาองค์กรมาใช้ในประเทศไทย คือ การนำมาใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุให้หลายองค์กรประสบความล้มเหลวในการนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้

การพัฒนารูปแบบองค์กร OKRs ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรจึงเป็นแนวทางที่จะช่วยองค์กรของไทยให้มีลักษณะการใช้ OKRs ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับพฤติกรรมของแต่ละองค์กร ซึ่งควรนำรูปแบบการวิจัยแบบการวิจัย และพัฒนา (Research and Development) มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างรูปแบบองค์กร OKRs ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยสามารถจำแนก



ขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาแบบองค์กร OKRs โดยประยุกต์ใช้แนวคิดทางด้านการวิจัย และพัฒนา 4 ขั้นตอน โดยรายละเอียดที่สำคัญของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. Diagnose: ตรวจวินิจฉัยความพร้อมขององค์กร

เริ่มด้วยการพัฒนาเครื่องมือการตรวจวินิจฉัยความพร้อมขององค์กร โดยมีการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ OKRs และอื่น ๆ เพื่อนำมาสร้างเครื่องมือในการตรวจวินิจฉัยความพร้อมขององค์กร ซึ่งอาจเป็นทั้งเครื่องมือในเชิงปริมาณ (Quantitative) ได้แก่แบบสอบถาม (Questionnaire) และเชิงคุณภาพ (Qualitative) เช่น คำถามในการสัมภาษณ์ และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) หลังจากนั้นจึงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลความพร้อมขององค์กร เพื่อนำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลข้อมูลการตรวจวินิจฉัยความพร้อมขององค์กร ซึ่งผลลัพธ์ที่สำคัญคือ ระดับความพร้อมขององค์กร และประเด็นปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะนำข้อมูลไปใช้เพื่อการออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร OKRs ในขั้นตอนต่อไป

2. Design: ออกแบบกลยุทธ์ แผนงาน การพัฒนาองค์กร OKRs

การออกแบบกลยุทธ์การดำเนินงานพัฒนาองค์กร OKRs เริ่มด้วยการแต่งตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วยบุคลากรขององค์กร และผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs โดยต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้



เรื่อง OKRs คณะทำงานเพื่อให้มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในเรื่อง OKRs ก่อนเริ่มดำเนินการออกแบบกลยุทธ์ และแผนงานพัฒนาองค์กร OKRs หลังจากนั้น จึงมีการดำเนินการนำข้อมูลระดับความพร้อมขององค์กร และปัญหาต่าง ๆ ที่มี ในขั้นตอนที่ 1 มาใช้ในการออกแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร OKRs และแผนปฏิบัติ (Action Plan) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป

3. Develop: พัฒนางค์กร OKRs ตามกลยุทธ์ และแผนงานที่กำหนด

การพัฒนาองค์กร OKRs ตามกลยุทธ์ และแผนงานที่กำหนดเริ่มด้วยการสื่อสารให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง OKRs กับบุคลากรขององค์กรให้ทั่วถึง เพื่อสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดความร่วมมือกับโครงการ หลังจากนั้นจึงมีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่กำหนดโดยองค์กรต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาโดยการจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ

4. Evaluation: ประเมินผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร OKRs

การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาองค์กร OKRs เริ่มด้วยการออกแบบเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลการดำเนินการพัฒนาองค์กร OKRs ตามแผนปฏิบัติการที่



กำหนด โดยจะต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์ และกระบวนการขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาองค์กร OKRs โดยมีการประเมินความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานขององค์กร และที่สำคัญต้องมีการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เป้าหมาย ตัวชี้วัดของโครงการเป็นสำคัญ โดยหลังจากได้มีการประเมินผลทั้งหมดแล้ว องค์กรจำเป็นต้องนำผลการประเมินมาปรับปรุงรูปแบบองค์กร OKRs ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กรต่อไป

สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กร OKRs ที่มีประสิทธิภาพควรมีการพัฒนาแบบการดำเนินงานที่เหมาะสมโดยควรมีการใช้วิธีการวิจัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ได้รูปแบบองค์กร OKRs ที่มีความน่าเชื่อถือ และทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่ารูปแบบองค์กร OKRs ที่ใช้ในองค์กรนั้นเหมาะสมกับคุณลักษณะขององค์กรอย่างแท้จริง