



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการการศึกษาการใช้แนวคิด OKRs ในการพัฒนาองค์กรใน
ประเทศไทย

โดย ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์

29 เมษายน 2565

สัญญาเลขที่ RSA6280044

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการการศึกษาการใช้แนวคิด OKRs ในการพัฒนาองค์กรใน
ประเทศไทย

ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. และ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

Abstract (บทคัดย่อ)

Project Code: RSA6280044

(รหัสโครงการ)

Project Title: การศึกษาการใช้แนวคิด OKRs ในการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย

(ชื่อโครงการ) The Study of Using OKRs in Improving Thai Organizations

Investigator: ศาสตราจารย์ ดร. นพดล ร่มโพธิ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

(ชื่อนักวิจัย)

E-mail Address: nopadol@tbs.tu.ac.th

Project Period: 30 เมษายน 2562 – 29 เมษายน 2564

(ระยะเวลาโครงการ)

การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรในปัจจุบันประสบปัญหาหลายประการได้แก่ ปัญหาเรื่องการไม่ยอมรับในตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรของพนักงาน ปัญหาเรื่องความไม่สอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์องค์กร ปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผล ปัญหาเรื่องการวัดผลที่ไม่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร และปัญหาเรื่องการขาดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กร จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้นำมาซึ่งการศึกษาแนวคิดที่เรียกว่าวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ Objective and Key Results (OKRs) ที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นได้หรือไม่

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่ใช้ OKRs จำนวน 54 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรที่เป็น Startup 28 องค์กร และองค์กรที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่อีก 26 องค์กร โดยสำหรับ Startup ซึ่งจะมีจำนวนพนักงานไม่เยอะมากนัก ได้สัมภาษณ์ Founder/CEO จำนวน 1 คน และพนักงานใน Startup จำนวน 3 คน แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงที่ได้ใช้ OKRs จำนวนองค์กรละ 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการอีกองค์กรละ 5 คน ผลงานวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า OKRs มีส่วนในการช่วยลดปัญหาเรื่องการไม่ยอมรับตัววัดผลของพนักงานในองค์กรได้ไม่ชัดเจนนักอาจจะเนื่องจากว่า องค์กรยังต้องทำการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในเรื่องนี้มากขึ้น สำหรับในส่วนเรื่องของความสอดคล้องนั้น พบว่า OKRs มีส่วนช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างการวัดผลองค์กรกับกลยุทธ์องค์กรได้ดีขึ้น นอกจากนี้ OKRs ยังสามารถลดปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลที่ไม่เหมาะสมได้ดีกว่าระบบเดิมที่ผ่านมา เนื่องจาก OKRs เป็น

ระบบผสมระหว่าง Top-Down กับ Bottom-Up จึงทำให้พนักงานได้มีโอกาสให้ความคิดเห็นในเรื่องการตั้งเป้าหมายที่ดีขึ้น

จุดเด่นอีกประการของ OKRs คือการกระตุ้นทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กรได้ง่ายกว่าระบบเดิม เพราะ OKRs ได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้าง OKRs ขึ้นมาด้วยตัวเอง จึงทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ได้ง่ายกว่าระบบเดิมที่มักจะเน้นเรื่องการสั่งการเป็นหลัก นอกจากนี้จากผลการศึกษายังพบอีกว่าภายหลังจากมีการใช้ OKRs ในองค์กร ความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น เพราะก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน สร้างการทำงานและเกิดการกำหนด OKRs ข้ามสายงานระหว่างกันมากขึ้นอีกด้วย

นอกจากนั้นการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมและนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ OKRs ขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารประกอบไปด้วย การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันและทราบว่าตนเองมีบทบาทในการส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ทักษะคติของพนักงาน การให้ความสำคัญของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรและการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงการไม่ผูกติดกับระบบค่าตอบแทนและรางวัลความดีความชอบ ตามลำดับ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในองค์กรประกอบด้วย ทักษะคติของพนักงานในการให้ความร่วมมือ ยอมรับ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย สมเหตุสมผล ยืดหยุ่นและทำได้จริง การติดตาม แบ่งปันข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การมีสภาพแวดล้อมและทรัพยากรสนับสนุนขององค์กร รวมทั้งการมี OKRs Master คอยให้คำแนะนำการใช้ OKRs ภายในองค์กร เป็นต้น

ผลที่ได้จากการทำงานวิจัยนี้ นอกจากจะนำมาใช้ในการขยายองค์ความรู้ในเชิงวิชาการในการสร้างแบบจำลองที่อธิบายความสำเร็จของการใช้ OKRs แล้ว ยังจะนำไปต่อยอดทำให้เกิดนวัตกรรมในแนวคิดการจัดการ โดยจะได้นำเสนอถึงรูปแบบการใช้ OKRs ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร Startup และองค์กรขนาดใหญ่ได้ต่อไป สำหรับงานวิจัยในอนาคตนั้น หากองค์กรที่ใช้ OKRs มีจำนวนมากพอ การทำงานวิจัยในเชิงปริมาณอาจทำเพื่อยืนยันผลวิจัยในเชิงคุณภาพได้ต่อไป

Keywords: Objective Key Result วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์หลัก
(คำหลัก)

Organizational performance measurement is currently facing many problems such as an unacceptance of performance indicators from employees, unalignment between performance indicators and organizational strategies, improper target settings, performance measures not supporting creativities in organization, and no cooperation between employees in organization. These problems lead to the study of the concept called Objectives and Key Results (OKRs) to investigate whether it can be used to solve these issues.

This study adopted the qualitative approach by collecting information from 54 organizations that have adopted OKRs. 28 of them were startups and 26 of them were large organizations. For startups that had a smaller number of employees, only founder/CEO and 3 operational staff were interviewed. For large organizations, 5 executives and 5 operational staff were interviewed. Results from this qualitative study found that OKRs partially reduce problems of unacceptance of performance indicators of employees. Nevertheless, this effect was not obvious because some organizations still had a problem with communication. For the problem of unalignment, it was found that OKRs helped employees see more alignments between performance measurement and organizational strategies. Additionally, OKRs helped mitigate the problem of improper target setting since OKRs adopted both top-down and bottom-up approach so employees had more freedom to set their own targets.

One of the advantages of OKRs was an ability to stimulate creativities in organization that was easier than the previous measurement system. This was because employees had more freedom to create their own OKRs. As a result, creativities were easily created than previous system that focused more on command and control. This study also found that after implementing OKRs, there were more cooperation between employees as there were more communications between departments and many OKRs had to be created by cross functional teams.

This research also found factors that led to the success of OKRs usages in organization. In the opinions of executives, these factors included a communication to employees to make them see the same picture and understand how they could affect success of organization, perception of employees, executives' commitment, organizational culture, adaptation to the organizational contexts, and not linking OKRs to compensation and rewarding system. In the opinions of operational staff, the critical success factors included employees' perception in supporting, accepting, and commitment to improve themselves in order to achieve success, communication to employees, a challenging, achievable, flexible, and realistic targets, tracking system, sharing

information, consistent feedback to employees, executives' commitment, supporting infrastructures, and having OKRs master in organization to guide the uses of OKRs.

Results from this study can help expand a boundary of knowledge by building success model of OKRs usages. It can help creating innovation in management concept by introducing this model to help startups and large organizations succeed. For future research, if there are sufficient number of organizations that use OKRs, quantitative study can be performed to confirm results from this qualitative study.

Keywords: Objective Key Result

Output จากโครงการวิจัยที่ได้รับทุนจาก สกว.

1. ผลงานตีพิมพ์ในวารสารวิชาการนานาชาติ (ระบุชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่อง ชื่อวารสาร ปี เล่มที่ เลขที่ และ หน้า) หรือผลงานตามที่คาดไว้ในสัญญาโครงการ

ขณะนี้อยู่ในระหว่างการส่งไปยังวารสารระดับนานาชาติจำนวน 2 บทความ จะได้นำส่งบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้ต่อไป

2. การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

- เชิงพาณิชย์ (มีการนำไปผลิต/ขาย/ก่อให้เกิดรายได้ หรือมีการนำไปประยุกต์ใช้โดยภาคธุรกิจ/บุคคลทั่วไป)

จากผลงานวิจัยที่ได้ทราบถึงประโยชน์ทั้ง 5 ด้านของ OKRs ซึ่งได้แก่ การลดการไม่ยอมรับในเรื่องตัววัดการปฏิบัติงานองค์กรลง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างตัววัดผลกับกลยุทธ์องค์กร การแก้ปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมาย การสร้างความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร และการสร้างความร่วมมือของพนักงาน นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังได้ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

ผลจากงานวิจัยนี้ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรธุรกิจจำนวนทั้งสิ้น 11 องค์กร โดยทำในรูปแบบของการให้คำปรึกษาของนักวิจัย นักวิจัยได้ให้แต่ละองค์กรเสนอชื่อ OKRs Master องค์กรละ 3 คน โดย OKRs Masters นี้จะมีหน้าที่หลัก 2 ประการได้แก่ การให้ความรู้เรื่อง OKRs ขององค์กร และการช่วยดำเนินการขับเคลื่อน OKRs ในองค์กร โดยกระบวนการจะเริ่มต้นด้วยการนำเอา

องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปฝึกอบรมสร้างความเข้าใจให้กับ OKRs Masters เหล่านี้ หลังจากนั้นนักวิจัยจึงได้อบรมพนักงานขององค์กรแต่ละองค์กรทุกคนที่จะใช้ OKRs เพื่อสร้างความเข้าใจให้ทั่วถึง

หลังจากนั้นนักวิจัยร่วมกับ OKRs Masters ของแต่ละองค์กรจะได้ร่วมกันสร้างรูปแบบการใช้ OKRs ที่เหมาะสมในแต่ละองค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ได้รับจากงานวิจัย เมื่อออกแบบโครงสร้างการออกแบบและการนำ OKRs ไปใช้ในแต่ละองค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว OKRs Masters ก็เริ่มดำเนินการกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร โดยนักวิจัยจะนัดพบกับ OKRs Masters เหล่านี้เดือนละครั้งเพื่อตอบคำถามและให้คำปรึกษา

จากการดำเนินการในโครงการนี้ ทำให้องค์กรเหล่านี้สามารถนำเอา OKRs ไปใช้ได้ผลสำเร็จ จึงนับได้ว่าผลวิจัยที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงพาณิชย์ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับองค์กรต่าง ๆ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
บทบทวนวรรณกรรม	
- ความเป็นมาของ MBOs	5
- การประยุกต์ใช้ MBOs ในองค์กร	6
- ปัญหาที่เกิดจากการใช้ MBOs	7
- การใช้ OKRs ในองค์กร	9
- รูปแบบการวัดผลแบบ OKRs	10
ระเบียบวิธีวิจัย	
- แนวทางการวิจัย	12
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	12
- กระบวนการสัมภาษณ์	16
- การวิเคราะห์ข้อมูล	17
- การตรวจสอบความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูล	18
บทผลวิจัย	
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่	19
- ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มบริษัท Startup	32
บทสรุป	
- ประโยชน์ที่ได้จากงานวิจัย	57
- ปัญหาและอุปสรรค	57
- ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	58
เอกสารอ้างอิง	58

บทนำ (Introduction)

ด้วยนโยบาย Thailand 4.0 ที่ประเทศไทยต้องเปลี่ยนอุตสาหกรรมที่แต่เดิมเป็นการเน้นการเกษตร อุตสาหกรรมเบา และอุตสาหกรรมหนัก มาเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม การที่ประเทศไทยจะเปลี่ยนอุตสาหกรรมในลักษณะนี้ได้ องค์กรแต่ละองค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการปรับตัวทางด้านความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของประเทศ ตลอดจนการปรับองค์กรให้มีความพร้อมและเอื้อ ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นในองค์กร

การจัดการองค์กรนับเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ประเทศสามารถเดินหน้าในทิศทางของ Thailand 4.0 ได้ หากองค์กรยังคงใช้การจัดการแบบดั้งเดิมซึ่งอาจจะเหมาะกับอุตสาหกรรมในยุค 3.0 (อุตสาหกรรมหนัก) ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถก้าวผ่านเข้าสู่ยุค 4.0 ได้ เนื่องจากระบบการจัดการหลาย ๆ อย่างไม่ได้สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น แต่ไปเน้นเรื่องการลดต้นทุน หรือในเรื่องอื่น ๆ เป็นหลัก ดังนั้นหากองค์กรต้องการที่จะปรับตัวเข้าสู่ยุค Thailand 4.0 องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องการจัดการองค์กร

เรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจัดการองค์กรคือเรื่องการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร องค์กรในปัจจุบันก็ได้มีการสร้างตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือที่เรียกกันว่า Key Performance Indicators (KPIs) จำนวนมาก อย่างไรก็ตาม KPIs เหล่านั้น ถูกสร้างขึ้นโดยแนวความคิดเก่า และมักจะเป็นแนวคิดที่เน้นการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วก็มักจะเป็นการวัดทางด้านการเงินเป็นหลัก เช่น การวัดกำไร รายได้ ค่าใช้จ่าย และถึงแม้ว่าในระยะหลังองค์กรเริ่มปรับตัวทำการวัดสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินมากขึ้น เช่นการวัดเกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการ หรือการพัฒนาต่าง ๆ หรือได้มีการนำเอารอบแนวคิดการวัดผลที่ได้รับความนิยมอย่าง การวัดผลองค์กรแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard มาใช้ ก็ต้องยอมรับว่าแนวคิดเหล่านั้นก็ยังไม่สามารถนำพาองค์กรเข้าไปสู่ยุค Thailand 4.0 ได้มากนัก เพราะการวัดเหล่านั้น ไม่ได้มีจุดเน้นในการสร้างความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่อย่างใด

นอกจากนี้ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน ก็ยังมีปัญหาที่องค์กรมักจะต้องหาทางแก้ไข อยู่ในหลายประเด็น ตั้งแต่เรื่องการสร้างตัววัดผล ที่ส่วนใหญ่แล้วองค์กรมักจะใช้รูปแบบบนลงล่าง (Top-Down) กล่าวคือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ออกแบบตัววัดผลระดับองค์กร และเมื่อได้ตัววัดผลในระดับองค์กรแล้ว ก็จะดำเนินการในการสร้างตัววัดระดับฝ่ายงาน หน่วยงาน ต่าง ๆ ไหลลงมาจนกระทั่งถึงตัววัดผลระดับพนักงาน แนวทางการสร้างตัววัดผลในรูปแบบนี้ ถึงแม้จะมีข้อดีในเรื่องของความสอดคล้องของตัววัดผลในระดับพนักงาน หน่วยงาน ฝ่ายงาน และองค์กร แต่หลายครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นคือตัววัดที่สร้างขึ้นนั้น อาจจะไม่ได้ตรงกับงานที่พนักงานทำจริง ๆ และพนักงานก็อาจจะรู้สึกเหมือนถูกบังคับให้วัด

ซึ่งทำให้หลายครั้งการวัดผลเหล่านั้นนำมาซึ่งความล้มเหลว นั่นคือพนักงานไม่ยอมรับตัววัดนั้น ๆ หรือพนักงานก็แค่พยายามทำให้ตัวเลขเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ แต่ไม่ได้ทำเพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และหลายครั้งก็นำมาซึ่งการสร้างตัวเลขของตัววัดต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามค่าเป้าหมายของตัววัดที่กำหนดเป็นต้น

ปัญหาประการต่อมาคือปัญหาในเรื่องของความสอดคล้องของตัววัดผลที่ถูกสร้างขึ้น เพื่อแก้ปัญหาการยอมรับในเรื่องตัววัดผลขององค์กร หลายองค์กรจึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกสร้างตัววัดผลได้ด้วยตัวเอง อย่างไรก็ตามวิธีนี้มีจุดอ่อนที่สำคัญคือการขาดทิศทางและความสอดคล้องของตัววัดผลเหล่านั้น จึงทำให้แต่ละหน่วยงานหรือฝ่ายงานต่างคนต่างดำเนินการกันภายใต้ตัววัดผลที่คิดขึ้นมาเอง และยังขาดความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้การใช้ระบบการวัดผลแบบปัจจุบันนั้นยังมีเรื่องที่สร้างความสับสนอย่างมากได้แก่การตั้งค่าเป้าหมาย ซึ่งตามกระบวนการแบบดั้งเดิมนั้น ส่วนใหญ่ค่าเป้าหมายจะถูกตั้งขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งหลายครั้งก็กลายเป็นเรื่องที่เกิดปัญหาขึ้น เช่น การตั้งค่าเป้าหมายที่สูงจนเกินความเป็นจริงไป ทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ใจ และเกิดความดิ่งเครียดที่มากเกินไปในการทำงาน สำหรับบางองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถต่อรองค่าเป้าหมายได้ กระบวนการนี้ก็ทำให้เกิดการเสียเวลาเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานเองย่อมที่จะต้องการค่าเป้าหมายที่ต่ำมาก ๆ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้ง่าย และจะนำมาซึ่งผลตอบแทนพิเศษ หรือ ผลการประเมินที่ดี ในขณะที่ตัวองค์กรก็ต้องการค่าที่สูง ๆ เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ กระบวนการนี้จึงกลายเป็นการชิงไหวชิงพริบกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ซึ่งหลายครั้งก็มีการตกแต่งตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาซึ่งค่าเป้าหมายที่จะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายของตนเอง

ประการถัดมาการวัดผลในรูปแบบปัจจุบันนั้น เป็นการวัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของตัววัดต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดไว้เท่านั้น ไม่ค่อยได้มีส่วนที่จะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ นอกจากนี้ตัววัดผลเหล่านี้มักจะไม่ค่อยได้รับการเปลี่ยนแปลงสักเท่าไร จึงทำให้หลายครั้ง ตัววัดที่มีนั้นอาจจะไม่ตรงกับงานที่ทำ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และก็เป็นการสร้างปัญหาให้เกิดขึ้น

ประการสุดท้าย ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในรูปแบบดั้งเดิมนั้น หลายครั้งมีปัญหาในเรื่องการขาดการทำงานที่ร่วมมือกัน กล่าวคือ แต่ละฝ่ายงาน มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่จะทำให้เกิดความสำเร็จเฉพาะงานของแต่ละฝ่ายเท่านั้น โดยอาจจะไม่สนใจว่า สิ่งที่ยุ่ฝ่ายงานนั้นได้ทำ จะไปสร้างให้เกิดปัญหากับฝ่ายงานอื่น ๆ หรือไม่ อย่างไรก็ตามในการทำงานในลักษณะนี้ จึงขาดการประสานงาน หรือแย่กว่านั้น อาจะนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างฝ่ายงานนี้ได้

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น องค์กรจึงมีความต้องการที่จะหาแนวทางใหม่ ๆ ในการสร้างระบบการวัดผล การปฏิบัติงานขององค์กรที่จะมาช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ ระบบการวัดผลองค์กรอันหนึ่ง ซึ่งเริ่มได้รับความนิยม และมีการกล่าวถึงมากขึ้นเรื่อย ๆ คือระบบที่เรียกว่า “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก” หรือ Objective and Key Results (OKRs) ซึ่งเป็นแนวคิดที่องค์กรระดับโลกอย่าง Google ได้นำมาใช้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก

แนวคิด OKRs นั้นเป็นแนวคิดที่มีที่มาจากแนวคิดที่เรียกว่า “การบริหารโดยวัตถุประสงค์” หรือ Management by Objectives (MBOs) ซึ่งคิดขึ้นโดยศาสตราจารย์ Peter Drucker ซึ่งถือว่าเป็นปรมาจารย์ทางด้านการจัดการในยุคใหม่ มาตั้งแต่ปี 1954 ในหนังสือที่ชื่อว่า The Practice of Management แนวคิดนี้มีหลักการว่า องค์กรควรจะมีการตั้งวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับให้ชัดเจน เนื่องจากหากทำงานโดยไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนแล้วนั้น การทำงานจะเป็นไปอย่างสะเปะสะปะ และหลายครั้งอาจจะไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรจะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ขึ้นมาก่อน และค่อย ๆ กระจายลงมาในระดับล่าง โดยวัตถุประสงค์ระดับล่างนั้น จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับบน การกระทำเช่นนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารองค์กร

จากแนวคิดนี้เอง ทำให้องค์กรหลายแห่งได้นำไปใช้ และประสบผลสำเร็จอย่างสูง และได้ถูกใช้ในบริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-Packard Xerox DuPont รวมถึง Intel และที่บริษัท Intel นี้เองที่ CEO ณ ขณะนั้นคือ Andy Grove ได้ปรับปรุงแนวคิด MBO ซึ่งมักจะเน้นการตั้งวัตถุประสงค์หลักแต่เพียงอย่างเดียว โดย Andy Grove ได้เพิ่มในส่วนของผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่จะเป็นสิ่งที่วัดผลในเชิงปริมาณได้ เพื่อให้ทราบว่าวัตถุประสงค์นั้นประสบความสำเร็จแล้วหรือยัง

หลังจาก OKRs ได้ถูกนำมาใช้ที่ Intel แล้ว เริ่มมีองค์กรจำนวนมากได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ โดยบริษัทที่นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากคือ Google ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ Intel ที่คุ้นเคยกับการใช้ OKRs ได้เข้ามาเป็นนักลงทุนในบริษัท Google ตั้งแต่เริ่มแรก และเมื่อ Google เริ่มจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารของ Google จึงต้องการระบบบริหารจัดการองค์กรมาช่วย และอดีตผู้บริหารของ Intel จึงได้แนะนำให้ Google ใช้แนวคิด OKRs ในองค์กร และเป็น Google นี้เองที่ทำให้แนวคิดนี้แพร่กระจายไปทั่วโลก โดยเริ่มจากบริษัท Startup อย่างเช่น LinkedIn Twitter และ Uber สำหรับประเทศไทยนั้น เริ่มมี Startup หลาย ๆ องค์กรเริ่มนำแนวคิดมาใช้ จากการที่ได้เคยไปเยี่ยมชมและเข้ารับการฝึกอบรมกับองค์กรระดับโลกอย่าง Google และเริ่มมีหน่วยงานหลายหน่วยงานเริ่มที่จะนำเอาแนวคิดนี้มาใช้ในทางปฏิบัติ

อย่างไรก็ตามเนื่องจากแนวคิดนี้ยังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ ประกอบกับที่ยังไม่มีงานวิจัยที่จะพิสูจน์ในเรื่องประโยชน์ของแนวคิดนี้มากนัก ทั้งในส่วนของงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศไทย

งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าแนวคิด OKRs จะสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันได้หรือไม่ อย่างไร โดยงานวิจัยนี้มีคำถามงานวิจัยดังต่อไปนี้

- 1) OKRs สามารถลดปัญหาในเรื่องการไม่ยอมรับตัววัดผลของพนักงานองค์กรได้หรือไม่
- 2) OKRs สามารถลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรได้หรือไม่
- 3) OKRs สามารถลดปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลที่ไม่เหมาะสมได้หรือไม่
- 4) OKRs สามารถมีส่วนสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กรหรือไม่
- 5) OKRs สามารถสร้างความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างบุคลากรในองค์กรหรือไม่

โดยผลจากการทำงานวิจัยนี้ จะสามารถนำไปต่อยอดเพื่อสร้างระบบ OKRs ที่เหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทยได้ต่อไป

บทบทวนวรรณกรรม

OKRs เป็นแนวคิดที่ได้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดที่เรียกว่า Management by Objectives (MBO) ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจถึงที่มาของ OKRs ได้ชัดเจนขึ้น จึงควรจะต้องทำการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับ MBOs ก่อนดังต่อไปนี้

ความเป็นมาของ MBOs

Management by Objectives (MBOs) ถูกคิดค้นโดย Peter Drucker ในปี 1954 (Drucker, 1954) โดยได้ถูกเผยแพร่ในหนังสือชื่อ “The Practice of Management” MBOs เป็นระบบการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องกันของเป้าหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Dinesh and Palmer, 1998) ในช่วงแรก MBOs ถูกเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “Management by Objectives and Self-Control” จึงเป็นการรวมกันของแนวคิด 2 รูปแบบที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่แนวคิดเรื่อง Rational Goal Model ที่มุ่งเรื่องเป้าหมาย การวัดผล กับแนวคิด Human Relation ที่มุ่งเน้นเรื่อง การมีส่วนร่วมและความร่วมมือของพนักงาน MBOs ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในฝั่งโลกตะวันตกในช่วงปี ค.ศ. 1950-1960 ซึ่งขณะนั้นเป็นช่วงที่ภาคการผลิตในอุตสาหกรรมกำลังได้รับความนิยมอย่างมาก สินค้าและบริการที่ผลิตออกมาสู่ตลาดขายได้เกือบทั้งหมดเนื่องจากมีความต้องการสินค้าสูง ทำให้แต่ละองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพสินค้าและบริการมากนัก

MBOs จะประกอบด้วยแนวคิด 4 ประการได้แก่ 1) มีการอธิบายรายละเอียดของงาน 2) มีการระบุผลลัพธ์ของงานที่คาดหวัง 3) การวัด ระยะเวลา และเงื่อนไขที่ชัดเจน และ 4) การมอบความไว้วางใจให้พนักงานปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดย MBOs อยู่ภายใต้หลักพื้นฐานของลำดับชั้นของโครงสร้างในองค์กร (Hierarchical Structure) เป้าหมายระดับบนจะถูกถ่ายทอดเป็นเป้าหมายย่อย ๆ ในลำดับชั้นระดับล่างขององค์กรต่อไปเรื่อย ๆ ดังนั้นพนักงานแต่ละคนจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองอยู่จำนวนหนึ่ง หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการแปลงเป้าหมายภาพรวมขององค์กรมาเป็นเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละหน่วยงานและตำแหน่งงาน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของพนักงานแต่ละคนในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าว MBOs จึงเป็นแนวคิดที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในแก่พนักงานในการปฏิบัติงานเนื่องจากพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Ducker, 1979)

Dinesh and Palmer (1998) ได้สรุปขั้นตอนการนำ MBOs ไปใช้ได้เป็น 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) ระบุกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กร 2) กำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและพนักงานทั่วทั้งองค์กร 3) กำหนดรางวัลตอบแทนหากเป้าหมายนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ 4) สร้างแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นเครื่องมือใน

การช่วยระบุปัญหาและการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละงาน 5) ประเมินผลการทำงานของพนักงานเทียบกับค่าเป้าหมาย และ 6) ประเมินผลในภาพรวมขององค์กร

การประยุกต์ใช้ MBOs ในองค์กร

จากการศึกษาในอดีตพบว่าการใช้ MBOs ในองค์กรช่วยเพิ่มผลิตภาพให้แก่องค์กร (Rodger and Hunter, 1992) แม้ว่าการใช้ MBOs เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร แต่การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานยังมีความแตกต่างกันตามประเภทของงาน จากการศึกษาของ Yanagizawa และ Furukawa (2016) พบว่าการใช้ MBOs ในองค์กรนั้นเหมาะสมกับพนักงานตำแหน่งประเภทสายงานหลักขององค์กร (Line position) มากกว่าตำแหน่งสายงานสนับสนุน (Staff position) เนื่องจากสายงานหลักขององค์กรมีภาระหน้าที่ที่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้ง่ายและมากกว่า แต่ในขณะที่สายงานสนับสนุนภาระงานส่วนใหญ่เป็นเชิงคุณภาพจึงเป็นการยากที่จะวัดออกมาในรูปเชิงปริมาณ ส่งผลให้พนักงานกลุ่มนี้ไม่ตระหนักถึงประสิทธิภาพของระบบ MBOs ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Kleber (1972) และ McConkey (1972)

การศึกษาของ Ingham (1994) พบว่าการมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสำคัญต่อการใช้ MBOs ในองค์กร ตัวอย่างเช่นในประเทศสวีเดน มีการประยุกต์ใช้ MBOs แตกต่างจากประเทศอื่น ๆ โดยเรียกว่า “Resultkontraktning” หรือในภาษาอังกฤษว่า “Contracting for Results” โดยการใช้ MBOs ประสบความสำเร็จเนื่องจากพนักงานมีความกระตือรือร้นในการใช้ มีทัศนคติที่ดี และเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

MBOs ถูกใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเริ่มมีการใช้ในภาครัฐอย่างแพร่หลายในช่วง ปี คศ. 1970 (Brunsson, 2002; Busch, 1998) ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ MBOs ในหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่หน่วยงานทางด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งนำ MBOs ไปใช้ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเป้าหมายคุณภาพทางด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการวัดและประเมินเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถวางแผนด้านสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามการนำ MBOs ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐในการกำหนดเป้าหมายด้านต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารไปยังทุกฝ่ายในทุกกระบวนการของการทำ MBOs เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นการกำหนดเป้าหมายอันใดอันหนึ่งก็อาจจะขัดแย้งกันเองกับเป้าหมายอื่น ๆ ได้ ทุกฝ่ายจึงควรร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายให้เหมาะสม อีกทั้งเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมส่วนใหญ่เป็นเป้าหมายระยะยาว ต้องอาศัยเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนั้นจึงต้องมีการปรับใช้ MBOs ให้เหมาะสมกับข้อเท็จจริงดังกล่าว (Wibeck et al., 2006)

MBOs ยังสามารถนำมาประยุกต์เพื่อเป็นระบบติดตามความก้าวหน้าของงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งส่วนใหญ่วัตถุประสงค์จะเป็นการเน้นเรื่องความยั่งยืนและข้อมูลที่ได้จะเป็นเชิงปริมาณ (Mio, 2015) ในขณะที่การศึกษาของ Lindberg and Wilson (2010) ที่ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้ MBOs ในโรงเรียนมัธยมของรัฐที่ประเทศสวีเดนพบว่า การใช้ MBOs มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เมื่อใช้เกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพของโรงเรียนจากผลการเรียนของนักเรียน โดย MBOs ได้ถูกนำมาใช้ในโรงเรียนมัธยมที่สวีเดนเมื่อปี ค.ศ. 1980 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งในขณะนั้นเชื่อว่าการใช้ MBOs ในหน่วยงานภาครัฐของสวีเดนจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการกระจายอำนาจมากขึ้น พนักงานจะมีความผูกพันกับองค์กรระยะยาว และสร้างความน่าเชื่อถือแก่องค์กรภาครัฐ แต่ผลปรากฏว่าการใช้ MBOs ในหน่วยงานภาครัฐจะส่งผลเพียงในระยะสั้น เพียง 2-3 ปีเท่านั้น (Kondrasuk, 1981)

สำหรับภาครัฐก็มีการประยุกต์ใช้ MBOs เช่นเดียวกัน จากการศึกษาของ Krabev (2011) พบว่าข้อดีของการใช้ MBOs ในองค์กรธุรกิจการท่องเที่ยว คือการช่วยในการกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และเป็นการการันตีว่าหัวหน้างานหรือพนักงานจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากเป้าหมายนั้นถูกกำหนดมาจากพนักงานหรือหัวหน้างานเอง ในขณะเดียวกันข้อเสียของ MBOs คือการติดตามความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติงานต้องใช้เวลานานและเป็นการเสียเวลาในการทำงานของพนักงานไป นอกจากนั้นการเขียนเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และรายละเอียดต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มภาระงานด้านเอกสารนอกเหนือจากการนำ MBOs ไปประยุกต์ในองค์กรประเภทต่าง ๆ แล้ว ยังมีการนำ MBOs ไปใช้กับการทำงานเป็นทีมอีกด้วย (Fulk et al 2011)

ปัญหาที่เกิดจากการใช้ MBOs

แม้ว่าการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาพบว่าการใช้ MBOs ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ปัญหาที่เกิดจากการใช้ MBOs ในองค์กรต่าง ๆ ก็มีเช่นเดียวกัน เช่น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน (Roth, 2009) การเป็นเพียงเครื่องมือตามสมัยนิยม (Gibson and Tesone, 2001) การละเลยเรื่องคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของพนักงาน (Connell and Hannif, 2009; Lau and May, 1998) และผู้บริหารระดับกลางไม่สามารถแปลงเป้าหมายขององค์กรมาสู่การปฏิบัติงานได้ (Thomas and Linstead, 2002; Huy, 2002)

จากการศึกษาของ Jamieson (1973) พบว่าการใช้ MBOs ในองค์กรเป็นเครื่องมือในการบริหารอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านพฤติกรรมภายในองค์กรได้หากขาดการตระหนักเรื่องความสอดคล้องกันระหว่างองค์กรและพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเรื่องพฤติกรรมของหัวหน้างานแต่ละคน โดยหลักการของ MBOs นั้นเป็นการใช้หลักทางด้านจิตวิทยาโดยการให้รางวัลหรือการลงโทษ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมี

ความกดดันและเป็นการเน้นการประเมินผลและการควบคุม ซึ่งปัญหาที่มักพบในการนำ MBOs ไปใช้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ ปัญหาเรื่องรูปแบบการบริหาร โดยพบว่าหากองค์กรเป็นแบบการรวมอำนาจการตัดสินใจ องค์กรนั้นก็จะมีแนวโน้มจะล้มเหลวในการนำ MBOs ไปใช้ และปัญหาเรื่องการขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

ปัญหาใหญ่อีกประการหนึ่งคือปัญหาเรื่องการต่อต้านจากพนักงาน การนำ MBOs มาใช้ในองค์กรครั้งแรกถือเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งในองค์กร ซึ่งย่อมมีการต่อต้านจากพนักงานหรือหัวหน้างานบางส่วน โดยเฉพาะช่วงแรกของการนำเครื่องมือนี้มาใช้ ซึ่งพนักงานต้องมีการปรับตัว จากการศึกษาของ Pascoe (1969) พบว่าการตอบสนองต่อ MBOs ของหัวหน้างานเป็น 3 ประเภทได้แก่ 1) หัวหน้างานที่กระตือรือร้นในการใช้ MBOs 2) หัวหน้างานที่เล็งเห็นประโยชน์ของการใช้ MBOs แต่ไม่ได้มีแรงจูงใจในการใช้ 3) หัวหน้างานที่มีส่วนร่วมในการใช้ MBOs เพราะจำเป็นต้องใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่เห็นด้วย และคิดว่าเสียเวลาในการใช้ MBOs โดยพนักงานแต่ละกลุ่มจะมีประมาณ 1/3 ของพนักงานทั้งหมด และพนักงานกลุ่มสุดท้ายเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มล้มเหลวในการนำ MBOs ไปใช้

นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องทักษะความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน สำหรับ MBOs นั้น การประเมินระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง และการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม หัวหน้างานบางคนขาดทักษะในการสัมภาษณ์ ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่เพียงพอ และอาจนำไปสู่ความขัดแย้งกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง ปัญหาที่สำคัญประการต่อมาของ MBOs เกิดจากการที่หัวหน้างานไม่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและถูกต้อง เป้าหมายไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และไม่สามารถวัดค่าได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีเรื่องการตั้งเป้าหมายที่ง่ายเกินไปทำให้ไม่เกิดการพัฒนา และปัญหาในเรื่องการที่ไม่สามารถวัดผลสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมได้ การศึกษาของ Levinson (1970) พบว่ากระบวนการของ MBOs จะละเลยเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานโดยมุ่งที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ปัญหาของ MBOs อาจเกิดจากการที่หัวหน้างานมุ่งที่ผลสำเร็จของตนเองมากเกินไปจนไม่สนใจความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ และการตั้งเป้าหมายที่เน้นผลประโยชน์เท่านั้น

โดยรวมแล้ว สาเหตุความล้มเหลวของการนำ MBOs ไปใช้ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการขาดความเข้าใจในหลักการของ MBOs ของผู้นำไปใช้ โดยสรุปสาเหตุความล้มเหลวได้เป็น 2 ประการ ได้แก่ 1) มีการเอาไปใช้ประเมินผลพนักงานแต่ละคนเท่านั้น ไม่ได้มองถึงเป้าหมายภาพรวมทั้งหมดขององค์กร และ 2) ละเลยการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการสื่อสารไปยังพนักงาน (Dinesh and Palmer, 1998) จะเห็นได้ว่าการนำ MBOs ไปใช้ให้สำเร็จในองค์กรต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กรอีกด้วย (Dahlsten et al. 2005)

จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการนำเอา MBOs ไปใช้ในองค์กรดังกล่าว จึงได้มีการพัฒนาแนวคิดที่เรียกว่า OKRs เพื่อลดจุดอ่อนต่าง ๆ เหล่านี้ ดังที่จะได้อธิบายในหัวข้อถัดไป

การใช้ OKRs ในองค์กร

OKRs เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหาร โดยมีตัวชี้วัดหลักในการติดตามผลการปฏิบัติงานและช่วยในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร โดย OKRs มีที่มาจากแนวคิดที่เรียกว่า Management by Objectives (MBOs) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก OKRs ได้ถูกใช้อย่างแพร่หลายในหลายองค์กร เช่น Intel Google LinkedIn Twitter หรือแม้กระทั่งองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรอย่าง Gates Foundation (Doerr, 2018) ถึงแม้ว่า OKRs จะถูกนำไปใช้ใน Intel เป็นครั้งแรก แต่ OKRs กลับได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักเป็นอย่างมากหลังจากที่ Google ได้นำไปใช้ และทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

Steiber and Alange (2013) ได้ศึกษาลักษณะขององค์กรที่สร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องโดยมี 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม และโดยพบว่าปัจจัยสำคัญอื่นหนึ่งที่ทำให้องค์กรอย่าง Google สร้างนวัตกรรมได้ประสบผลสำเร็จคือการรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานโดยการใช้หลักการของ OKRs เพื่อระบุความสำคัญของงานและกำหนดเป้าหมาย Johnson and Senges (2009) พบว่า Google ได้ใช้ OKRs ในการสร้างแรงจูงใจกับ Programmer โดย OKRs จะมีตัววัดเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานที่ชัดเจน แต่ละไตรมาสพนักงานจะประเมินตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จมากน้อยแค่ไหนเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานของ Google จะทำได้สำเร็จอย่างน้อย 70% ของเป้าหมายที่กำหนด

ไม่ใช่เฉพาะเรื่องของนวัตกรรมเท่านั้น การวัดผลที่มีความชัดเจนก็มีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเช่นเดียวกัน (Bartley et al. 2007) นอกจากนี้ OKRs ยังถูกนำไปใช้ในเรื่องการจัดการในเชิงปฏิบัติการ (Tactical management) (Petrevska et al 2015) และได้ถูกใช้เป็นองค์ประกอบในรูปแบบการบริหารแบบใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ที่เรียกกันว่าการบริหารแบบ Agile โดยตัวอย่างขององค์กรที่ใช้แนวทางในการบริหารงานแบบนี้ ได้แก่ Amazon Spotify และ Zappos โดยการบริหารในลักษณะนี้ทำให้องค์กรเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับลูกค้าและพนักงานดีขึ้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบริหารแบบ Agile ประสบผลสำเร็จ คือการประเมินผลการทำงานในทุก ๆ ไตรมาส Birkinshaw (2018) ได้ศึกษาบริษัท ING bank ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ได้ยึดแนวทางการดำเนินงานมาจาก Google และ Netflix พบว่าบริษัทได้นำ OKRs มาใช้ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีความท้าทายในการทำงาน แต่ข้อที่ควรระวังคือ อาจจะทำให้พนักงานมุ่งเน้นแต่งานของตนเองมากเกินไปและไม่มองผลลัพธ์ในระยะยาว

นอกจากนั้น OKRs ยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจากการศึกษาของ O'Reilly (2016) พบว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานโดยใช้คน (Human Worker) มาเป็นการใช้ Electronics (Electronic Worker) ในไม่ช้า ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และอาจจะทำให้เกิดทั้งโอกาสและความล้มเหลวต่าง ๆ ได้ และถึงแม้ว่าพนักงานเองจะยังคงมีหัวหน้างานที่เป็นมนุษย์แต่สายการบังคับบัญชาจะแคบมาก โดยอาศัยการบริหารจัดการข้อมูลเข้ามาแทนที่ เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ก็คือ OKRs ที่จะคอยเป็นแนวทางในการดำเนินงานของพนักงาน เทคโนโลยีต่าง ๆ จะไม่ใช่เครื่องมือสนับสนุนอีกต่อไปแต่จะกลายเป็นความสามารถหลักในการบริหารจัดการขององค์กรในที่สุด

รูปแบบการวัดผลแบบ OKRs

OKRs มาจากคำว่า Objective and Key Results ดังนั้นจึงประกอบด้วยคำ 2 คำได้แก่คำว่า Objective ซึ่งหมายถึงวัตถุประสงค์ กับคำว่า Key Results คือผลลัพธ์หลัก โดยวัตถุประสงค์จะเป็นการตั้งในลักษณะเชิงคุณภาพ กล่าวคือ จะไม่ได้มีตัวเลขชัดเจน เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ว่า เพิ่มผลกำไร สำหรับผลลัพธ์หลักนั้นจะเป็นการระบุว่าวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร เช่น หากวัตถุประสงค์บอกว่าเพิ่มผลกำไร ผลลัพธ์หลักอาจจะเป็นกำไรเพิ่มขึ้นในไตรมาสนี้ 30% เป็นต้น

การทำ OKRs นั้น นิยมทำกันรายไตรมาสและรายปี โดยผู้บริหารระดับสูงจะดำเนินการตั้ง OKRs ของตนเองก่อน และผู้บริหารระดับรองลงมาจะตั้ง OKRs ตาม โดย OKRs ของตนเองจะต้องสอดคล้องกับ OKRs ของผู้บริหารของตนเอง ไล่เรียงกันไปจนกระทั่งถึงพนักงานทุกคน ดังนั้น OKRs จึงทำให้วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และมีการวัดผลได้ชัดเจน

Niven and Lamorte (2016) ได้ให้คำแนะนำว่า วัตถุประสงค์ที่ดีนั้นต้องสร้างแรงบันดาลใจ เป็นไปได้ โดยสามารถทำได้ภายในไตรมาสนั้น ๆ อยู่ในความควบคุมของผู้ที่ทำให้คุณค่าที่องค์กรต้องการ และมีลักษณะในเชิงคุณภาพ (คือไม่มีตัวเลขต่าง ๆ มาเกี่ยวข้อง) ในขณะที่ผลลัพธ์หลัก จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ โดยจะต้องมีความท้าทาย แต่ต้องชัดเจนเจาะจง โดยพนักงานต้องมีความเป็นเจ้าของคือจะต้องเชื่อในสิ่งนั้น และมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ โดยจะต้องเชื่อมโยงทั้งในแนวดิ่ง (คือเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หลักในระดับที่สูงขึ้นไป) และในแนวนอน (คือเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หลักของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) และสุดท้ายจะต้องนำไปสู่พฤติกรรมที่ถูกต้องของพนักงาน

นอกจากนี้ Niven and Lamorte (2016) ยังแบ่งผลลัพธ์หลักออกได้เป็น 3 ประเภทได้แก่

- 1) **Baseline Key Results** คือผลลัพธ์หลักที่ใช้กับกลยุทธ์ใหม่ ๆ โดยจะตั้งเพียงแค่ว่าจะต้องได้ข้อมูลพื้นฐาน (คือผลลัพธ์หลักสำหรับไตรมาสนี้) เพื่อจะได้นำข้อมูลนี้ไปตั้งเป้าหมายในไตรมาสถัดไป
- 2) **Metric Key Results** คือผลลัพธ์หลักที่วัดเป็นตัวเลขออกมาได้อย่างชัดเจน และเป็นลักษณะของผลลัพธ์หลักที่ถูกใช้มากที่สุด เช่น การเพิ่มกำไร 30% เป็นต้น
- 3) **Milestone Key Results** คือผลลัพธ์หลักที่วัดความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ เช่น จะต้องทำ Website ให้เสร็จภายในไตรมาส

ทั้งนี้ผลลัพธ์หลักเหล่านี้จะต้องมีการวัดผลอย่างชัดเจน และมีค่าเป้าหมายระบุไว้ เพื่อจะทำให้สามารถประเมินได้ว่าเมื่อสิ้นไตรมาสนั้นวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ สามารถบรรลุผลหรือไม่ประการใด

จะเห็นได้ว่าแนวคิด OKRs เป็นแนวคิดที่มีความน่าสนใจ อย่างไรก็ตามยังไม่พบการศึกษาใด ๆ ที่มีการพิสูจน์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพว่า OKRs สามารถลดปัญหาเรื่องการวัดผลในองค์กรได้อย่างแท้จริงหรือไม่ งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะตอบปัญหาดังกล่าว ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

ระเบียบวิธีวิจัย

แนวทางการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและภาพรวมของการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กร ทั้งองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรประเภท Startups โดยเริ่มต้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน และ OKRs สำหรับองค์กรขนาดใหญ่และองค์กร Startups เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวิจัย รวมถึงศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพและระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อประกอบการออกแบบการวิจัย งานวิจัยนี้ยึดหลักการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางการศึกษาของ Glaser และ Strauss (2012) โดยการใช้วิจัยเชิงคุณภาพช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่มีความซับซ้อน ต้องการการอธิบายในเชิงลึก และเหมาะสำหรับการศึกษาสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในลำดับต่อไป (Yin, 2013) วิจัยเชิงคุณภาพจึงเหมาะสมต่อการวิจัยนี้เนื่องจากการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรถือเป็นเรื่องใหม่ องค์กรยังคงอยู่ในช่วงการหาแนวทางการประยุกต์ใช้ OKRs ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนต้องการการอธิบายและการศึกษาในเชิงลึกเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ OKRs สำหรับองค์กรในประเทศไทย

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการวิจัยนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ว่าแม้การวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงจำนวนหน่วยตัวอย่างแต่ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยตัวอย่างที่ครบถ้วนและเพียงพอที่จะสะท้อนถึงข้อมูลที่มีความเหมาะสมต่อการตอบข้อคำถามวิจัย (Patton, 2015; Charmaz, 2014; Glaser and Strauss, 2012) ดังนั้นเพื่อความครบถ้วนของข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการขององค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ OKRs เพื่อให้ได้มุมมองการใช้ OKRs ที่ครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีการใช้ OKRs ระยะเวลาแล้วเท่านั้น และใช้วิธีการคัดออก (Exclusion Criteria) คือถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรที่ใช้ OKRs แต่ไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก็ไม่สามารถให้สัมภาษณ์ได้ และพนักงานจะต้องทำงานอยู่ในองค์กรไม่น้อยกว่า 6 เดือน มีอายุเกิน 22 ปี

โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามชุดเดียวกันสำหรับทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงองค์กรละ 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการอีกองค์กรละ 5 คนจากองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนองค์กร Startups ซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องจำนวนพนักงานที่ไม่มากนัก จึงสัมภาษณ์ Founder/CEO จำนวน 1 คน และพนักงานใน Startups จำนวน 3 คน จากผู้ให้ข้อมูล

ทั้งสิ้น 54 องค์กร แบ่งเป็นในองค์กรขนาดใหญ่ 26 องค์กร และองค์กร startups 28 องค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 295 คน รายละเอียดดังตารางที่ 1 และ 2 ตามลำดับ

ตารางที่ 1 สรุปจำนวนผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์

ประเภทองค์กร	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)		รวม (คน)
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	
องค์กร Startups	28	63	91
องค์กรขนาดใหญ่	100	104	204
รวม (คน)	128	167	295

ตารางที่ 2 รายละเอียดการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์

ลำดับที่	ชื่อองค์กร	ประเภทองค์กร	ประเภทธุรกิจ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)	
				ระดับ บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
1	C1	องค์กรขนาดใหญ่	สื่อออนไลน์	5	5
2	C2	องค์กรขนาดใหญ่	ผลิตเครื่องสำอาง	5	5
3	C3	องค์กรขนาดใหญ่	ห้องสมุดของมหาวิทยาลัย	5	5
4	C4	องค์กรขนาดใหญ่	ผลิตซอฟต์แวร์	5	5
5	C5	องค์กรขนาดใหญ่	โรงพยาบาล	6	5
6	C6	องค์กรขนาดใหญ่	อสังหาริมทรัพย์	5	5
7	C7	องค์กรขนาดใหญ่	จำหน่ายรถยนต์	5	5
8	C8	องค์กรขนาดใหญ่	มหาวิทยาลัย	5	5
9	C9	องค์กรขนาดใหญ่	Marketing agency	2	5
10	C10	องค์กรขนาดใหญ่	ผลิตพัดลมไอน้ำเย็น	4	5
11	C11	องค์กรขนาดใหญ่	ผลิตตู้แช่เย็น	1	3
12	C12	องค์กรขนาดใหญ่	มหาวิทยาลัย	5	5
13	C13	องค์กรขนาดใหญ่	พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์	5	5
14	C14	องค์กรขนาดใหญ่	กรมของหน่วยงานราชการ	5	4
15	C15	องค์กรขนาดใหญ่	ธนาคารพาณิชย์	1	1
16	C16	องค์กรขนาดใหญ่	คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัย	5	5

ลำดับที่	ชื่อองค์กร	ประเภทองค์กร	ประเภทธุรกิจ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)	
				ระดับ บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
17	C17	องค์กรขนาดใหญ่	มหาวิทยาลัย	5	4
18	C18	องค์กรขนาดใหญ่	มหาวิทยาลัย	2	5
19	C19	องค์กรขนาดใหญ่	ผลิตซอฟต์แวร์	4	6
20	C20	องค์กรขนาดใหญ่	ค้าปลีก	5	3
21	C21	องค์กรขนาดใหญ่	ขายอาหารเสริม	6	0
22	C22	องค์กรขนาดใหญ่	มหาวิทยาลัย	5	3
23	C23	องค์กรขนาดใหญ่	หอการค้าจังหวัด	1	2
24	C24	องค์กรขนาดใหญ่	ผลิตเสื้อผ้า	1	3
25	C25	องค์กรขนาดใหญ่	มหาวิทยาลัย	2	0
26	C26	องค์กรขนาดใหญ่	อสังหาริมทรัพย์	1	3
27	S1	Startup	บริหารการลงทุน	1	2
28	S2	Startup	ก่อสร้าง	1	3
29	S3	Startup	ระบบบริการลูกค้า	1	2
30	S4	Startup	ระบบการเรียนรู้ออนไลน์	1	3
31	S5	Startup	ระบบให้ข้อมูลการ ท่องเที่ยวและร้านอาหาร	1	3
32	S6	Startup	ระบบจัดการการเงินส่วนบุคคล	1	2
33	S7	Startup	ระบบจัดการการ ก่อสร้าง	1	0
34	S8	Startup	ระบบการเรียนรู้ออนไลน์	1	3
35	S9	Startup	บริหารการลงทุน	1	3
36	S10	Startup	ตลาดออนไลน์	1	3
37	S11	Startup	เกมส์ออนไลน์	1	3
38	S12	Startup	ระบบเช่ารถ	1	3
39	S13	Startup	ระบบขนส่ง	1	0
40	S14	Startup	ให้คำปรึกษาด้านการ บริหารลูกค้า	2	2
41	S15	Startup	จำหน่ายอุปกรณ์ภาพ	1	3

ลำดับที่	ชื่อองค์กร	ประเภทองค์กร	ประเภทธุรกิจ	จำนวนผู้ให้ข้อมูล (คน)	
				ระดับ บริหาร	ระดับ ปฏิบัติการ
			และเสี่ยง		
42	S16	Startup	ระบบคอมพิวเตอร์	1	3
43	S17	Startup	ผู้ผลิต Applications	1	3
44	S18	Startup	โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป	1	3
45	S19	Startup	อุปกรณ์ความปลอดภัยและจราจร	1	3
46	S20	Startup	ออกแบบและตกแต่งภายใน	1	3
47	S21	Startup	ผลิตอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย	1	3
48	S22	Startup	บริหารการลงทุน	1	3
49	S23	Startup	ระบบคอมพิวเตอร์	1	0
50	S24	Startup	หน่วยธุรกิจของธนาคาร	1	0
51	S25	Startup	หน่วยธุรกิจของธนาคาร	1	3
52	S26	Startup	ผลิตอุปกรณ์กีฬา	1	2
53	S27	Startup	อสังหาริมทรัพย์	1	3
54	S28	Startup	ก่อสร้าง	1	2

หลังจากมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์แต่ละองค์กรประกอบไปด้วยข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับตัววัดผลของพนักงาน ความสอดคล้องของตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กร การตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผล การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรในองค์กร และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร ดังรายละเอียดข้อคำถามดังนี้

1. ท่านคิดว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรท่านใช้ก่อนที่จะใช้ OKRs เป็นอย่างไร
2. ท่านคิดว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรท่านใช้ก่อนที่จะใช้ OKRs มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรท่านหรือไม่อย่างไร
3. ท่านคิดว่าการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลเหล่านั้นที่มีก่อนใช้ OKRs มีความเหมาะสมเพียงใด

4. ท่านคิดว่าตัววัดผลที่ใช้ก่อนที่จะใช้ OKRs นั้นกระตุ้นให้ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้หรือไม่ อย่างไร
5. ท่านคิดว่าตัววัดผลที่ใช้ก่อนใช้ OKRs ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยในเรื่องการยอมรับในการวัดผลหรือไม่ อย่างไร
7. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยทำให้การวัดผลสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรท่านหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยให้การตั้งเป้าหมายของตัววัดผลเปลี่ยนไปหรือไม่ อย่างไร
9. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
10. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร
11. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำเอาระบบ OKRs ไปใช้ในองค์กร

กระบวนการสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการวิจัยนี้ ใช้ข้อคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นภายใต้การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จำนวน 11 ข้อคำถามดังที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกท่านจะถูกถามด้วยคำถามชุดเดียวกัน และผู้ประสานงานของแต่ละองค์กรซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือหัวหน้าฝ่ายบุคคลเป็นผู้กำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละองค์กรเพราะสามารถระบุได้ว่าพนักงานท่านใดเหมาะสมกับการให้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด (Robinson, 2014) ซึ่งกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกยึดตามแนวทางของ Rubin and Rubin (2011)

ภายหลังจากมีการกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กรและผู้ถูกสัมภาษณ์เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการสัมภาษณ์ นัดหมายการสัมภาษณ์ล่วงหน้าพร้อมทั้งส่งขอบเขตการวิจัยและตัวอย่างข้อคำถามสัมภาษณ์เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจขอบเขตการวิจัยและจัดเตรียมข้อมูลในการสัมภาษณ์ที่จะส่งผลให้การสัมภาษณ์เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะแนะนำตัวเอง อธิบายขอบเขตการวิจัย อธิบายสิทธิของผู้ถูกสัมภาษณ์ในการให้ข้อมูล การรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ขออนุญาตบันทึกเทปเสียง รวมถึงผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถถอนตัวจากการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา และผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องกรอกแบบฟอร์มยอมรับเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมในการวิจัยในมนุษย์ (Consent Form) จึงเริ่มการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์เชิงลึกแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 15-30 นาที โดยวิธีเผชิญหน้าและทางโทรศัพท์ ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์มีการจดบันทึกและสังเกตพฤติกรรม รวมถึงน้ำเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์

ประกอบการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้ง โดยในแต่ละข้อคำถามผู้สัมภาษณ์มีการสรุปข้อคำตอบและให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันคำตอบของตนเอง หากข้อคำถามไม่ชัดเจนผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถสอบถามถึงความชัดเจนของข้อคำถาม และหากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่ชัดเจนผู้สัมภาษณ์สามารถถามคำถามเพิ่มเติม หรือให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ยืนยันคำตอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในการตอบคำถามวิจัยให้มากที่สุด

เมื่อการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้สัมภาษณ์แจ้งการสิ้นสุดการสัมภาษณ์แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ซักถามข้อมูลเพิ่มเติม และถอดเทปบทสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยประยุกต์ตามแนวทางของ Strauss and Corbin (1998) เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นกระบวนการในการแปลข้อความ หรือเนื้อหาจากข้อมูลที่ได้จากบทสัมภาษณ์ (Schreier, 2012) โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ การจัดเตรียมข้อมูล การจัดการข้อมูล และการรายงานผลข้อมูล (Elo and Kyngas, 2008) การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเนื้อหาของข้อคิดเห็นในแต่ละข้อคำถามโดยแบ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นในแต่ละข้อคำถามทั้ง 11 ข้อ และตอบคำถามวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนด

กระบวนการวิเคราะห์เนื้อหาในงานวิจัยนี้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ATLAS.ti เป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. เตรียมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการถอดเทปบทสัมภาษณ์จากผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน มาเป็นบทสัมภาษณ์
2. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลเบื้องต้นด้วยการอ่านบทสัมภาษณ์
3. ทำการให้รหัส (Coding) ข้อมูลที่ได้จากบทสัมภาษณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งการแปลความหมายใจความสำคัญของคำตอบสัมภาษณ์ (Schreier, 2012) หรือการตีความข้อความว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีคำตอบอย่างไรในแต่ละข้อคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละราย
4. นำข้อมูลการให้รหัสของผู้ถูกสัมภาษณ์แยกตามข้อคำถาม ระดับของพนักงาน และประเภทขององค์กร และนับความถี่ของแต่ละรหัสเพื่อเป็นการค้นหาความเหมือนและเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ

5. ทีมผู้ร่วมวิจัยตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของการให้รหัสพร้อมกับร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดแนวทาง (Themes) ที่มีความสอดคล้องกันและจัดประเภทของข้อมูล (Categories) (Kurasaki, 2000) เพื่อจัดกลุ่มของรหัสของแต่ละข้อคำถามจนครบทั้ง 11 ข้อคำถาม
6. ร่วมกันสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอรายงานการวิจัยจากการสัมภาษณ์ในรูปแบบตารางเปรียบเทียบประเด็นที่พบจากการวิจัย โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ ขององค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย

การตรวจสอบความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูล

ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ใช้หลักวิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) (Denzin, 1978) เพื่อยืนยันความแม่นยำและน่าเชื่อถือของข้อมูลที่รวบรวมได้ ทั้งการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลายองค์กร ทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการ การมีผู้เก็บรวบรวมข้อมูลหลายคนเพื่อเพิ่มมุมมองที่แตกต่างกันของการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการที่ผู้สัมภาษณ์ถามยืนยันคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ในแต่ละข้อคำถามและการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านวิชาการร่วมวิเคราะห์เพื่อให้การวิเคราะห์มีความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุด

บทผลวิจัย

ในบทนี้จะได้นำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งเป็นผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาองค์กรขนาดใหญ่ และ Startup ตามลำดับดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มองค์กรขนาดใหญ่

ความสามารถของ OKRs ในการลดปัญหาในเรื่องการไม่ยอมรับตัววัดผลของพนักงานองค์กร

ในมุมมองของพนักงานระดับบริหาร ตัววัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรใช้ก่อนนำ OKRs มาใช้ในองค์กรส่วนใหญ่คือตัววัดในระบบ Key Performance Indicators (KPIs) ซึ่งเน้นการประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีการให้เกรดหรือคะแนนโดยหัวหน้างาน ตามมาด้วยการประเมินที่ยังไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน และ ระบบ KPs แบบไม่เต็มรูปแบบ ส่วนใหญ่เน้นการกำหนดเป้าหมายสำหรับช่วงเวลา 1 ปีหรือตามวาระของผู้บริหาร ความคิดเห็นนี้สอดคล้องกับมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้ตัววัดผลการปฏิบัติงาน KPIs โดยเน้นไปที่การประเมินตามลักษณะงาน กระบวนการทำงาน หรือ มาตรฐานวิชาชีพ โดยหัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน แต่มีพนักงานบางส่วนที่ไม่ทราบรูปแบบการประเมิน หรือให้ความเห็นว่าไม่มีรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน แสดงถึงการสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ทั่วถึงไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการและขาดการสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานทั้งองค์กร

เมื่อมีการใช้ OKRs ในองค์กร พนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า OKRs มีส่วนในการช่วยลดปัญหาเรื่องการไม่ยอมรับตัววัดผลของพนักงานในองค์กรได้ไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่ยังอยู่ในช่วงของการสื่อสาร สร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้พนักงานยอมรับ และยังมีการปรับปรุงรูปแบบการใช้ OKRs ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยบางองค์กรยังริเริ่มใช้แค่บางหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์เท่านั้น อีกทั้งยังมีการใช้ร่วมกับรูปแบบการประเมินแบบเดิม เช่น KPIs แต่มีแนวโน้มที่พนักงานจะยอมรับ และมีทัศนคติที่ดีต่อ OKRs มากขึ้น เพราะสามารถวัดผลได้ชัดเจน โปร่งใส และพนักงานมีส่วนในการคิดและกำหนดเป้าหมายเอง และไม่ควรวัด OKRs กับระบบเงินเดือนค่าจ้าง หรือการประเมินความดีความชอบของพนักงาน ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า แม้ OKRs จะเป็นระบบใหม่และอยู่ระหว่างการเรียนรู้ ปรับตัว และทำความเข้าใจแต่พนักงานมีแนวโน้มยอมรับผลการประเมินมากขึ้นเพราะเป็นคนกำหนดและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของตนเองมากขึ้นซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับผู้บริหาร ดังตารางที่ 3-6

ตารางที่ 3 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อระบบประเมินก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน	17
KPIs แบบไม่เต็มรูปแบบ	6
ประเมินตามยุทธศาสตร์หลักขององค์กรหรือด้านการเงินเป็นหลัก	6
ใช้ OKRs ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร	2

ตารางที่ 4 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อระบบประเมินก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน	17
เน้นประเมินความสำเร็จของ project หรือเป้าหมายที่กำหนด	8
ใช้ OKRs ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร	7
KPIs แบบไม่เต็มรูปแบบ	1
ใช้ Benchmark ในธุรกิจ	1

ตารางที่ 5 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการยอมรับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ยอมรับดีขึ้น	20
ไม่แตกต่างกัน	16
ยังเป็นการใช้ร่วมกันระหว่าง KPIs และ OKRs	4
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมากขึ้น	3
พนักงานไม่มีเวลาทำ OKRs	3
เห็นเป้าหมายองค์กร และมีตัววัดผลที่ชัดเจนมากขึ้น	3
ไม่ควรผูกติดกับการขึ้นเงินเดือน โบนัส	3
เพิ่งเริ่มใช้อยู่ในช่วงการปรับปรุงและปรับตัวในการใช้	3

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการยอมรับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ยอมรับดีขึ้น	55
เห็นเป้าหมายองค์กร และมีตัววัดผลที่ชัดเจนมากขึ้น	26
เพิ่งเริ่มให้อยู่ในช่วงการปรับปรุงและปรับตัวในการใช้	18
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมากขึ้น	12
ยังคงสับสน และขาดความเข้าใจ	10
เป้าหมายสามารถยืดหยุ่น ทำท่ายและปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น	9
ไม่แตกต่างกัน	4

ความสามารถของ OKRs ในการลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กร

ในมุมมองของพนักงานระดับบริหารในเรื่องนี้ มีความเห็นว่าระบบเดิมก่อนใช้ OKRs ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากการเน้นประเมินผลงานรายวันของพนักงาน พนักงานเองมุ่งเน้นแต่ KPIs ของตนเอง ไม่ได้มองภาพกลยุทธ์ขององค์กร และมีส่วนร่วมกับกลยุทธ์องค์กรน้อย โดยผู้ที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กรส่วนใหญ่ถูกจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานระดับบริหาร แต่ในขณะเดียวกันมีผู้บริหารกลุ่มหนึ่งมีความเห็นแตกต่างออกไป โดยมองว่าตัววัดการปฏิบัติงานก่อนใช้ OKRs มีความชัดเจนและสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการเกือบทั้งหมดมีความเห็นว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานเดิมยังขาดความชัดเจนไปถึงกลยุทธ์องค์กร เพราะเน้นการทำงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุผลเท่านั้น พนักงานไม่เห็นภาพว่าตนเองสามารถส่งเสริมและสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรได้อย่างไร

เมื่อนำ OKRs มาใช้ในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารพบว่า OKRs ช่วยทำให้ตัววัดผลสอดคล้องกับกลยุทธ์ ผู้บริหารมองเห็นภาพอนาคตและทิศทางขององค์กรได้ดีขึ้นและช่วยให้พนักงานมองเห็นภาพเป้าหมาย ทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน จัดลำดับความสำคัญของงานได้ดีขึ้น อีกทั้งพนักงานยังร่วมใจกันช่วยให้กลยุทธ์องค์กรสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสามารถวัดผลลัพธ์ของความสำเร็จได้ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนั้นการตั้ง OKRs ของพนักงานจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์และ OKRs ขององค์กรอีกด้วย ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่าสอดคล้องเช่นเดียวกัน เพราะ OKRs มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหญ่ขององค์กรได้ พนักงานยอมรับและช่วยกันผลักดันให้สำเร็จเพราะพนักงานทั้งองค์กรมองเห็นเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนเช่นเดียวกัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ตามกำลังความสามารถของตนเอง ดังตารางที่ 7-10

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบเดิมก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
สอดคล้องน้อย	25
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	18
เป็นเพียงการวัดมาตรฐานในการทำงาน	10
มองไม่เห็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กรและเป็นไซโล	10
สอดคล้องกับกลยุทธ์	9
ไม่สอดคล้อง	8
ขาดตัววัดที่ชัดเจนและไม่ท้าทาย	6
ปรับเปลี่ยนได้ช้าไม่ทันการเปลี่ยนแปลง	4
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	4

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบเดิมก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
สอดคล้องน้อย	21
มองไม่เห็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กรและเป็นไซโล	19
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	11
ไม่สอดคล้อง	9
ขาดตัววัดที่ชัดเจนและไม่ท้าทาย	9
สอดคล้องกับกลยุทธ์	8
เป็นเพียงการวัดมาตรฐานในการทำงาน	7
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	7

ตารางที่ 9 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	46
มีตัววัดผลที่ชัด เจนเจาะจง ทำหาย และจัดลำดับความสำคัญ	35
พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	14
อยู่ช่วงเริ่มใช้ และกำลังมีการปรับปรุงให้เหมาะสม	14
มองเห็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กรชัดเจน	10
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	7
มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส	5
ปรับเปลี่ยนได้เร็ว ยืดหยุ่น	3

ตารางที่ 10 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	73
พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	21
มองเห็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กรชัดเจน	20
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	19
อยู่ช่วงเริ่มใช้ และกำลังมีการปรับปรุงให้เหมาะสม	12
มีตัววัดผลที่ชัด เจนเจาะจง ทำหาย และจัดลำดับความสำคัญ	10
ปรับเปลี่ยนได้เร็ว ยืดหยุ่น	8
มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส	5
สอดคล้องบางฝ่ายงาน	5

ความสามารถของ OKRs ในการลดปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผล

OKRs ในมุมมองของพนักงานระดับผู้บริหารพบว่าการใช้ระบบ OKRs การตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลการปฏิบัติงานเป็นการกระจายค่าเป้าหมายจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top down) ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นนามธรรม ขาดความท้าทาย และประเมินโดยใช้วิจารณ์ญาณหรือความเห็นของผู้บริหารเป็นหลัก โดยมักตั้งเป้าหมายตามลักษณะงานของพนักงานและเน้นเป้าหมายด้านการเงินเป็นหลัก สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่พบว่าการตั้งเป้าหมายมักถูกกำหนดมาจากระดับผู้บริหาร และมุ่งเน้นการตั้งเป้าตามลักษณะงาน พฤติกรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพนักงานมักจะตั้งเป้าหมายที่สูงกว่าเดิมไม่มากเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่าย

หลังจากได้นำเอา OKRs มาใช้ในองค์กร ในมุมมองของผู้บริหารมองว่าเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการนำเสนอเป้าหมายที่สอดคล้องกับองค์กรเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาโดยมีการกำหนดเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วกระจายเป้าหมายเหล่านั้นลงสู่พนักงานระดับล่าง จึงเป็นทั้ง Top down และ Bottom up ในเวลาเดียวกัน มีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายขึ้นเพื่อดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นเป้าหมายยังมีความชัดเจน จัดลำดับความสำคัญ ยืดหยุ่น และเป็นรูปธรรมมากขึ้น ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่าการตั้งค่าเป้าหมายเป็นการตั้งร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรเพิ่มมากขึ้น กระจายเป้าหมายจากระดับบนสู่ระดับล่างและเป็นการตั้งเป้าที่ท้าทายนอกเหนือจากงานประจำวันที่พนักงานต้องปฏิบัติ ดังตารางที่ 11-14

ตารางที่ 11 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบเดิมก่อนใช้ **OKRs**

ประเด็น	ความถี่
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	26
กำหนดตามงานที่รับผิดชอบขาดความสอดคล้องกันทั้งองค์กร	17
เน้นเป้าหมายทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจเป็นหลัก	13
มีเป้าหมายขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาระดับล่าง	8
เป้าหมายไม่ท้าทาย เน้นสามารถบรรลุได้	8
เป้าหมายไม่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนได้ซ้ำ	7
อิงจากผลงานในปีที่ผ่านมา	6
มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	6

ตารางที่ 12 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบเดิมก่อนใช้ **OKRs**

ประเด็น	ความถี่
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	30
กำหนดตามงานที่รับผิดชอบขาดความสอดคล้องกันทั้งองค์กร	17
เป้าหมายไม่ท้าทาย เน้นสามารถบรรลุได้	14
เป้าหมายไม่ชัดเจน ปรับเปลี่ยนได้ซ้ำ	12
มีเป้าหมายขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาระดับล่าง	9
มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	9
เน้นเป้าหมายทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจเป็นหลัก	9
อิงจากผลงานในปีที่ผ่านมา	5

ตารางที่ 13 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	44
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	34
ตั้งเป้าหมายท้าทาย	18
ไม่แตกต่างจากระบบเดิม	11
ตั้งเป้าหมายชัดเจน วัดได้ชัด	10
มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอรายไตรมาส	7
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	6
เน้นเป้าหมายทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจเป็นหลัก	4
เป้าหมายมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้เร็ว	3

ตารางที่ 14 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	46
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	41
ตั้งเป้าหมายท้าทาย	24
ตั้งเป้าหมายชัดเจน วัดได้ชัด	18
ไม่แตกต่างจากระบบเดิม	8
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	7
เป้าหมายมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้เร็ว	7

ความสามารถของ OKRs ในการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร

พนักงานระดับบริหารให้ความเห็นในเรื่องการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ก่อนที่จะใช้ OKRs ว่าขาดการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์เนื่องจากเป็นตัววัดผลที่ถูกกำหนดมาจากผู้บริหาร พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดเท่านั้น นอกจากนั้นความคิด

สร้างสรรค์ยังถูกจำกัดอยู่เฉพาะพนักงานระดับบริหารเท่านั้น แต่มีพนักงานระดับบริหารบางท่านมีความคิดเห็นว่าการคิดสร้างสรรค์ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับตัววัดผลการปฏิบัติงาน แต่เกี่ยวข้องกับ ตัวพนักงาน ทีม โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ได้มากกว่า สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่าการระบบเดิมส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อยเช่นกัน เพราะมีหน้าที่ทำตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น มีเพียงพนักงานส่วนน้อยเท่านั้นที่มองว่าระบบเดิมส่งเสริมและเปิดโอกาสเรื่องความคิดสร้างสรรค์แก่พนักงาน

หลังจากการใช้ OKRs ในองค์กร พนักงานระดับบริหารมองว่าช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นเนื่องจาก OKRs ช่วยเปิดมุมมองและกรอบความคิดของพนักงานให้กว้างขึ้น พนักงานมีโอกาสในการคิดมากขึ้น โดยมีการส่งเสริมให้คิดตัวชี้วัด รูปแบบการทำงาน และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น อีกทั้ง OKRs ยังเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรอีกด้วย ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่าการ OKRs ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เช่นกัน โดยส่งเสริมให้เกิดการคิดวางแผน นำเสนอความคิด ระดมความคิด และมีส่วนร่วมในองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้พนักงานคิดหาวิธีในการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำงานประจำที่พนักงานทำอยู่ตามปกติ แต่เป็นงานใหม่ที่อยู่ภายใต้กรอบเป้าหมายขององค์กร ดังตารางที่ 15-18

ตารางที่ 15 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	32
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อย	24
ความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	12
ยังไม่ชัดว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	8
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	5
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	5
ขึ้นกับตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	3

ตารางที่ 16 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	56
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อย	27
ความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	8
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	4
ยังไม่ชัดว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	3
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	2
ขึ้นกับตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	2

ตารางที่ 17 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น	72
เปิดโอกาสให้พนักงานคิดและนำเสนอความคิดเห็นมากขึ้น	25
ยังไม่ชัดว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	9
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	6
ขึ้นกับพนักงานแต่ละบุคคลเป็นหลัก	2

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น	86
เปิดโอกาสให้พนักงานคิดและนำเสนอความคิดเห็นมากขึ้น	56
ยังไม่ชัดว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	8
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	2
ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	2

ความสามารถของ OKRs ในการสร้างความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างบุคลากร

สำหรับการส่งเสริมความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กรก่อนที่จะนำเอา OKRs มาใช้นั้น ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตัววัดผลเดิมไม่ส่งเสริมความ

ร่วมมือกันในการทำงานเพราะพนักงานต่างทำหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จตาม KPIs ของตนเอง จะร่วมมือกันเฉพาะกรณีที่มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกันเท่านั้น และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานส่วนใหญ่เกิดจากพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นส่วนใหญ่ แต่มีผู้บริหารบางส่วนมองว่าความร่วมมือไม่มีความเกี่ยวข้องกับตัววัดผล แต่เกี่ยวกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือมากกว่า

ภายหลังจากมีการใช้ OKRs ในองค์กรพนักงานระดับบริหารมีความเห็นว่า OKRs ช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เพราะก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน สร้างการทำงานและเกิดการกำหนด OKRs ข้ามสายงาน (Cross functional OKRs) ระหว่างกันมากขึ้น สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่เห็นว่า OKRs ช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานมากขึ้นเพราะบางเป้าหมายไม่สามารถทำสำเร็จได้โดยฝ่ายงานเดียวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายงานอื่น ๆ ด้วย ดังตารางที่ 19-22

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความร่วมมือ	24
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	17
ส่งเสริมความร่วมมือน้อย	15
พนักงานต่างมุ่งงานของตนเอง เป็นไซโล	11
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	11
ความร่วมมือไม่แตกต่างจากระบบเดิม	6
มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว	4

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
พนักงานต่างมุ่งงานของตนเอง เป็นไซโล	29
ไม่ส่งเสริมความร่วมมือ	16
ส่งเสริมความร่วมมือน้อย	15
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	10
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	9
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	8
มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว	5

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	43
ทุกคนในองค์กรและระหว่างทีมมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายเดียวกัน	21
ความร่วมมือไม่แตกต่างจากระบบเดิม	15
มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกันมากขึ้น	14
มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว	4
ส่งเสริมความร่วมมือน้อย	3
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	3
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	2

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	71
ทุกคนในองค์กรและระหว่างทีมมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายเดียวกัน	44
มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกันมากขึ้น	37
ความร่วมมือไม่แตกต่างจากระบบเดิม	13
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	6
พนักงานต่างมุ่งงานของตนเอง เป็นไซโล	2
อยู่ช่วงเริ่มใช้ และกำลังมีการปรับปรุงให้เหมาะสม	2

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

วิจัยครั้งนี้ยังพบว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ OKRs ขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารประกอบไปด้วย ความร่วมมือของพนักงานทุกคน การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันและทราบว่าตนเองมีบทบาทในการส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การให้ความสำคัญของผู้บริหาร Mindset และทัศนคติของพนักงาน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น การติดตามอย่างสม่ำเสมอ การปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกัน ตามลำดับ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในองค์กรประกอบด้วย ความร่วมมือของพนักงานทุกคน ความชัดเจนของเป้าหมาย ความรู้

ความเข้าใจของพนักงาน รวมถึงการให้ความสำคัญของผู้บริหาร Mindset ของพนักงานในการให้ความสำคัญร่วมมือ เปิดใจยอมรับ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ การติดตามอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารดังตารางที่ 23-24

ตารางที่ 23 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

ประเด็น	ความถี่
ความร่วมมือของพนักงานทุกคน	44
มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน	23
การให้ความสำคัญของผู้บริหาร	22
การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจไปยังพนักงานทั้งหมด	21
ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน	20
Mindset ของพนักงาน ในการเปิดใจยอมรับ	20
การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น	9
การติดตามอย่างสม่ำเสมอ	8
มีการปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กร	5
วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs	3

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

ประเด็น	ความถี่
ความร่วมมือของพนักงานทุกคน	51
มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน	32
ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน	25
การให้ความสำคัญของผู้บริหาร	24
Mindset ของพนักงาน ในการเปิดใจยอมรับ	19
การติดตามอย่างสม่ำเสมอ	15
การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น	13
การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจไปยังพนักงานทั้งหมด	10
การจัดสรรเวลาในการทำ OKRs	4
วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs	4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มบริษัท Startup

ความสามารถของ OKRs ในการลดปัญหาในเรื่องการไม่ยอมรับตัววัดผลของพนักงานองค์กร

ก่อนการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรผู้บริหารให้ความเห็นว่า Startup ส่วนใหญ่ยังไม่มีระบบการประเมินผลที่ชัดเจนเพราะจำนวนพนักงานน้อย ยังคงลองผิดลองถูกกับเครื่องมือในการบริหารและการวัดผลองค์กร ตามมาด้วยมีการใช้ KPIs มาก่อน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละโครงการ และมีบางองค์กรที่ใช้ OKRs ตั้งแต่เริ่มการก่อตั้งในองค์กร ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหาร คือ ส่วนใหญ่ยังไม่มีรูปแบบการวัดผลที่ชัดเจน และเคยใช้ KPIs มาก่อน เน้นการประเมินการบรรลุเป้าหมายของโครงการโดยใช้ Project management tools เช่น การใช้ Scrum และ SMART Goal ในการบริหารจัดการ เป็นต้น อีกทั้งมี Startup ที่เริ่มนำ OKRs มาใช้ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กรอีกด้วย

เมื่อ Startup นำ OKRs มาใช้ในองค์กร การยอมรับ OKRs ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ในมุมมองของผู้บริหารมองว่าพนักงานส่วนใหญ่มีจำนวนน้อยและอายุน้อย จึงพร้อมที่จะเรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ พนักงานยอมรับเพราะมองเห็นทิศทางขององค์กร มีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น และวัดผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนขึ้น ในขณะที่ผู้บริหารบางส่วนมองว่าการยอมรับยังไม่แตกต่างจากระบบเดิม และมีพนักงานยอมรับเพียงบางส่วนเนื่องจากอยู่ในช่วงของการเริ่มนำมาประยุกต์ใช้ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นว่า การยอมรับการวัดผลเมื่อมีการใช้ OKRs มีเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากเป็นการเน้นการวัดที่ผลสัมฤทธิ์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น ไม่จำเป็นต้องสำเร็จ 100% พนักงานคิดและตั้งเป้าหมายด้วยตัวเอง และอายุพนักงานที่ยังน้อยทำให้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ ได้ง่าย แต่มีพนักงานบางกลุ่มมองว่าการยอมรับยังไม่ได้แตกต่างจากระบบเดิม เนื่องจากเพิ่งเริ่มประยุกต์ใช้ และไม่ได้เกี่ยวข้องกับเครื่องมือในการวัดผล เพราะเป็นแค่ Framework ในการประเมินผลงาน ดังตารางที่ 25-28

ตารางที่ 25 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อระบบประเมินก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน	14
KPIs	10
ใช้การกำหนด goal ในแต่ละโครงการ	11
พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน	3
ใช้ OKRs ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร	2

ตารางที่ 26 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อระบบประเมินก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่มีระบบประเมินผลที่ชัดเจน	21
KPIs	16
ใช้การกำหนด goal ในแต่ละโครงการ	10
ใช้ OKRs ตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร	5
ใช้ Project management tools ในการประเมิน	4

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการยอมรับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ยอมรับดีขึ้น	15
ไม่แตกต่างกัน	5
เห็นเป้าหมายองค์กร และมีตัววัดผลที่ชัดเจนมากขึ้น	5
มีทั้งยอมรับและไม่ยอมรับ	2

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการยอมรับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ยอมรับดีขึ้น	35
เห็นเป้าหมายองค์กร และมีตัววัดผลที่ชัดเจนมากขึ้น	7
ไม่แตกต่างกัน	7
เพิ่งเริ่มให้อยู่ในช่วงการปรับปรุงและปรับตัวในการใช้	6
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมากขึ้น	2
ไม่ได้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3
เป้าหมายสามารถยืดหยุ่น ทำหายและปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น	3

ความสามารถของ OKRs ในการลดปัญหาความไม่สอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กร

ผู้บริหารหรือ Co-Founder ของ Startup มีความคิดเห็นว่าการใช้ OKRs การวัดผลการปฏิบัติงานยังไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างรวดเร็ว ระบบเดิมไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ แต่มีผู้บริหารบางส่วนให้ความเห็นว่ารูปแบบเดิมเหมาะสมและสอดคล้องเนื่องจากขณะนั้นจำนวนพนักงานยังน้อย และเป้าหมายโดยส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารที่มองเห็นและเข้าใจกลยุทธ์องค์กรเป็นอย่างดี ส่วนพนักงานระดับ

ปฏิบัติการมีความเห็นว่า ระบบเดิมยังไม่สอดคล้องเพราะพนักงานไม่ทราบเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ขาดตัววัดผลที่ชัดเจนและไม่ท้าทาย เน้นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเท่านั้น เรื่องกลยุทธ์ถูกจำกัดอยู่กับพนักงานระดับบริหารเท่านั้น อีกทั้งเมื่อองค์กรเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วระบบเดิมไม่สามารถรองรับได้เช่นกัน ซึ่งความเห็นนี้สอดคล้องกับความเห็นของผู้บริหาร แต่มีพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วนมองว่าระบบเดิมมีความเหมาะสมเพราะยืดหยุ่น เน้นเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนไม่ยุ่งยากในการวัดผล

เมื่อมีการนำ OKRs มาใช้ ผู้บริหารพบว่ามีความสอดคล้องของตัววัดผลกับกลยุทธ์องค์กรมากขึ้น เพราะพนักงานมีส่วนร่วมในการคิด ช่วยให้พนักงานมุ่งเป้าหมายการทำงานไปตามกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่พนักงานทุกคนในองค์กรได้ทั่วถึงขึ้น อีกทั้งสามารถปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจได้ดีขึ้น ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าสอดคล้องมากขึ้นเช่นเดียวกัน เพราะมองเห็นเป้าหมาย กลยุทธ์องค์กร และมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้นในการทำกลยุทธ์องค์กรประสบความสำเร็จ รวมถึงมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ดังตารางที่ 29-32

ตารางที่ 29 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบเดิมก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่สอดคล้อง	11
ขาดตัววัดผลที่ชัดเจนและไม่ท้าทาย	7
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	5
ปรับเปลี่ยนได้ช้าไม่ทันการเปลี่ยนแปลง	2
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	1

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบเดิมก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่สอดคล้อง	18
สอดคล้องน้อย	10
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	10
มองไม่เห็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กรและเป็นไซโล	9
ขาดตัววัดที่ชัดเจนและไม่ท้าทาย	4
ไม่แตกต่างจากระบบเดิม	3
สอดคล้องกับกลยุทธ์	2
เป็นเพียงการวัดมาตรฐานในการทำงาน	2

ตารางที่ 31 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	17
พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	4
มีตัววัดผลที่ชัด เจนเจาะจง ท้าทาย และจัดลำดับความสำคัญ	2
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	1
มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส	1
ปรับเปลี่ยนได้เร็ว ยืดหยุ่น	1

ตารางที่ 32 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อความสอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์ขององค์กรกับระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
สอดคล้องกับกลยุทธ์มากขึ้น	39
มองเห็นเป้าหมายใหญ่ขององค์กรชัดเจน	13
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	11
มีตัววัดผลที่ชัด เจนเจาะจง ทำหาย และจัดลำดับความสำคัญ	7
พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์	6
ปรับเปลี่ยนได้เร็ว ยืดหยุ่น	2
มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส	2

ความสามารถของ OKRs ในการลดปัญหาเรื่องการตั้งเป้าหมายของตัววัดผล

ก่อนการใช้ OKRs ผู้บริหารมองว่าการตั้งเป้าหมายของตัววัดผลยังไม่เหมาะสมเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงที่เร็วมาก และเน้นการประเมินทางด้านการเงินและการเติบโตของธุรกิจโดยผู้ก่อตั้งองค์กรเป็นหลัก โดยนำเป้าหมายใหญ่ขององค์กรมาแตกย่อยไปสู่พนักงานระดับล่าง อีกทั้งการประเมินการปฏิบัติงานที่ยังไม่เป็นระบบชัดเจน เน้นกำหนดตามเนื้องานหรือโครงการที่รับผิดชอบและสามารถทำให้บรรลุได้เป็นหลัก ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า การตั้งเป้าหมายส่วนใหญ่เน้นไปที่การทำงานให้เสร็จทันเวลา สถานะทางการเงิน ยอดขายที่เติบโตขึ้น รวมถึงการเติบโตของธุรกิจโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดหรือพนักงานนำเสนอแล้วหัวหน้าพิจารณา อีกทั้งยังเน้นกำหนดตามเนื้องานหรือโครงการที่รับผิดชอบและสามารถทำให้บรรลุได้เป็นหลัก ซึ่งอาจจะเหมาะสม ณ เวลานั้นเพราะจำนวนพนักงานมีน้อยสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึง

ภายหลังจากที่มีการใช้ OKRs ผู้บริหารเห็นว่าการตั้งเป้าหมายมีการเปลี่ยนแปลงโดยเมื่อมีการกำหนดเป้าหมายโดยผู้บริหารแล้วมีการเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอความเห็นกลับมายังผู้บริหารมากขึ้น และมีความเชื่อมโยงกันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้นมีการกำหนดเป้าหมายที่ทำหาย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจและพัฒนาความสามารถของพนักงานมากขึ้น อีกทั้งเป็นการตั้งเป้าหมายในระยะยาวมากขึ้น ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารเช่นเดียวกันโดยเพิ่มเติมในประเด็นเป้าหมายถูกกำหนดตามเนื้องานหรือโครงการที่รับผิดชอบ ดังตารางที่ 33-36

ตารางที่ 33 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบเดิมก่อนใช้ **OKRs**

ประเด็น	ความถี่
เน้นเป้าหมายทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจเป็นหลัก	9
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	5
กำหนดตามงานที่รับผิดชอบความสอดคล้องกันทั้งองค์กร	3
เป้าหมายไม่ท้าทาย เน้นสามารถบรรลุได้	4
มีเป้าหมายขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาระดับล่าง	1

ตารางที่ 34 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบเดิมก่อนใช้ **OKRs**

ประเด็น	ความถี่
เน้นเป้าหมายทางการเงิน และการเติบโตของธุรกิจเป็นหลัก	25
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	12
กำหนดตามงานที่รับผิดชอบความสอดคล้องกันทั้งองค์กร	7
เป้าหมายไม่ท้าทาย เน้นสามารถบรรลุได้	5
มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน	6

ตารางที่ 35 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	10
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	6
ตั้งเป้าหมายท้าทาย	3
ไม่แตกต่างจากระบบเดิม	1
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	1
เน้นเป้าหมายทางด้านการเงิน และการเติบโตของธุรกิจเป็นหลัก	1
เป้าหมายมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้เร็ว	1

ตารางที่ 36 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	33
มีเป้าหมายใหญ่ขององค์กรแล้วถูกถ่ายทอดลงมาสู่ระดับล่างเชื่อมโยงกัน	32
ตั้งเป้าหมายท้าทาย ชัดเจน ปรับเปลี่ยนได้เร็ว	25
ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร/หัวหน้าเป็นหลัก	5
ตั้งเป้าหมายตามงานที่รับผิดชอบ	4
ไม่แตกต่างจากระบบเดิม	3

ความสามารถของ OKRs ในการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร

ก่อนการใช้ OKRs ผู้บริหารมีความเห็นว่าระบบเดิมไม่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์หรือส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อยเพราะเป็นการเน้นการทำงานประจำของพนักงาน จะส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เฉพาะพนักงานระดับบริหารเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผู้บริหารบางส่วนเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้มีผลมาจากการใช้ OKRs ในองค์กร แต่เกิดจากกระบวนการทำงานของพนักงาน หัวหน้างาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าระบบเดิมก่อนใช้ OKRs ไม่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์หรือส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อยเช่นเดียวกันเพราะเน้นการ

ทำงานตามคำสั่ง มุ่งที่ตัวพนักงานเองมากกว่าองค์กร และมีพนักงานบางส่วนเช่นเดียวกันที่เห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เกิดจากระบบการวัดผลแต่ขึ้นอยู่กับตัววัดผลที่กำหนดขึ้นให้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

ภายหลังจากมีการนำ OKRs มาใช้ ผู้บริหารมีความเห็นว่า OKRs ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะเปิดโอกาสให้พนักงานคิด ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ แต่ผู้บริหารบางท่านเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับระบบการวัดผลแต่เกิดจากตัววัดผลที่กำหนดขึ้นให้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เป็นหลัก ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกับผู้บริหารเช่นเดียวกันในเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงาน คิด นำเสนอความเห็น ร่วมกันคิดแก้ปัญหา ไม่กลัวความผิดพลาด และเป็นกรอบในการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเวลาเดียวกัน แต่มีพนักงานบางส่วนเห็นว่าความคิดสร้างสรรค์ไม่ได้เกิดจากการใช้ OKRs โดยมองว่าเกิดจากลักษณะเฉพาะของพนักงานแต่ละบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน ดังตารางที่ 37-40

ตารางที่ 37 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	15
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อย	4
ความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	4
ยังไม่ชัดว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	1

ตารางที่ 38 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	29
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อย	14
ความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	7
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	4
ยังไม่ชัดว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	1
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	1
ขึ้นกับตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	1

ตารางที่ 39 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น	22
ขึ้นกับตัวชี้วัดหรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	3
ยังไม่ชัดเจนว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	3
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อย	2
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	1
ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร	1

ตารางที่ 40 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น	33
เปิดโอกาสให้พนักงานคิดและนำเสนอความคิดเห็นมากขึ้น	13
ยังไม่ชัดเจนว่าส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์หรือไม่	6
ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์น้อย	6
ความคิดสร้างสรรค์ไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	5
ความคิดสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน	2

ความสามารถของ OKRs ในการสร้างความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างบุคลากร

ผู้บริหารในบริษัท Startup มีความเห็นว่าระบบเดิมก่อนที่จะใช้ OKRs ไม่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือของพนักงานในองค์กรเพราะมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันปีละ 1 ครั้งทำให้พนักงานไม่กระตือรือร้นขาดความยืดหยุ่นในการวัดผล และเห็นว่าความร่วมมือไม่ได้ขึ้นกับตัววัดผลหรือระบบประเมินผล แต่เกิดจากผู้นำ จำนวนพนักงาน และการเชื่อมั่นในตัวพนักงานมีส่วนสำคัญมากกว่าตัววัดผล ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่าระบบเดิมไม่ส่งเสริมเช่นเดียวกันเพราะงานส่วนใหญ่เน้นการทำงานเป็น Project ที่ต่างคนต่างทำ และส่วนใหญ่ร่วมมือกันตามเนื้องานหรือการส่งต่องานระหว่างฝ่ายงานมากกว่า และบางส่วนเห็นว่าความร่วมมือไม่เกี่ยวกับตัววัดผลหรือระบบประเมินเพราะมีวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว แต่ในขณะเดียวกันมีพนักงานบางส่วนเห็นว่าระบบเดิมส่งเสริมเพราะมีการแบ่งงานกันทำ ง่ายในการติดต่อขอความร่วมมือ

ภายหลังจากที่นำ OKRs มาใช้ในองค์กรผู้บริหารมีความเห็นว่า OKRs ช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรเพิ่มมากขึ้นเพราะเกิดการสื่อสาร ทำความเข้าใจ และร่วมมือระหว่างฝ่ายงานมากขึ้นเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่องค์กรกำหนด และ OKRs ยังส่งเสริมเรื่องความเชื่อมั่นในตัวพนักงานให้จัดการตัวเองได้ดีขึ้น และติดต่อประสานงานกับฝ่ายงานต่าง ๆ ได้เพิ่มมากขึ้น แต่มีผู้บริหารบางส่วนมี

ความเห็นว่าการร่วมมือไม่ได้มีความแตกต่างจากระบบเดิม เพราะมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมืออยู่แล้ว ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกับระดับบริหารเช่นเดียวกันในการประเด็นส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น พนักงานเห็นคุณค่าของงานตนเองมากขึ้น มองเห็นเป้าหมายและภาพใหญ่ขององค์กรร่วมกัน และเคารพ OKRs ของคนอื่น แต่พนักงานบางคนมีความเห็นว่าความร่วมมือของพนักงานไม่ได้แตกต่างจากระบบเดิม หรือไม่ได้เกิดจากตัววัดผล แต่เกิดจากวัฒนธรรมองค์กรและสังคมภายในองค์กรมากกว่า ดังตารางที่ 41-44

ตารางที่ 41 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความร่วมมือ	6
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	3
ส่งเสริมความร่วมมือน้อย	2
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	2
ความร่วมมือไม่แตกต่างจากระบบเดิม	1

ตารางที่ 42 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงานระหว่างบุคลากรของระบบก่อนใช้ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ไม่ส่งเสริมความร่วมมือ	15
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	13
ส่งเสริมความร่วมมือน้อย	10
พนักงานต่างมุ่งงานของตนเอง เป็นไซโล	7
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	4
มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว	3

ตารางที่ 43 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงาน
ระหว่างบุคลากรของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	18
ทุกคนในองค์กรและระหว่างทีมมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายเดียวกัน	4
ความร่วมมือไม่แตกต่างจากระบบเดิม	3
มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว	3
ส่งเสริมความร่วมมือน้อย	3
ขึ้นอยู่กับงานและฝ่ายงานเป็นหลัก	1

ตารางที่ 44 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการสร้างความร่วมมือในการทำงาน
ระหว่างบุคลากรของระบบ OKRs

ประเด็น	ความถี่
ส่งเสริมความร่วมมือมากขึ้น	45
ทุกคนในองค์กรและระหว่างทีมมีจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายเดียวกัน	16
ความร่วมมือไม่แตกต่างจากระบบเดิม	6
ความร่วมมือไม่เกี่ยวกับระบบประเมิน	4
มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างกันมากขึ้น	3
มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือกันอยู่แล้ว	3

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

ส่วนปัจจัยที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จสำหรับ Startup ในมุมมองของผู้บริหารจะประกอบด้วย ความร่วมมือของพนักงานทุกคน Mindset ทักษะคติ และประเภทของพนักงานที่สามารถจัดการตัวเองและพัฒนาตัวเองได้ การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ความตั้งใจจริงและการติดตามอย่างสม่ำเสมอของผู้นำ การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ Stage และสภาพแวดล้อมของ Startup ที่มีการปรับให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา รวมถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นที่สอดคล้องกับผู้บริหารว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs คือ ความร่วมมือของพนักงานทุกคน การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน การติดตามปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอและการให้ความสำคัญของผู้บริหาร การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและยืดหยุ่น การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ

ให้แก่พนักงานในองค์กร Mindset ของพนักงานที่พร้อมเปิดรับ รวมถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เป็นต้น ดังตารางที่ 45-46

ตารางที่ 45 ความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหารต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

ประเด็น	ความถี่
ความร่วมมือของพนักงานทุกคน	12
Mindset ของพนักงาน ในการเปิดใจยอมรับ	9
มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน	7
การให้ความสำคัญของผู้บริหาร	7
การติดตามอย่างสม่ำเสมอ	4
การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจไปยังพนักงานทั้งหมด	3
มีการปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กร	3
มีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา	3
การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น	2
วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs	2

ตารางที่ 46 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

ประเด็น	ความถี่
ความร่วมมือของพนักงานทุกคน	18
มีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน	18
การติดตามอย่างสม่ำเสมอ	14
การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น	10
ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน	6
การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจไปยังพนักงานทั้งหมด	5
Mindset ของพนักงาน ในการเปิดใจยอมรับ	5
วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs	3
การให้ความสำคัญของผู้บริหาร	2
การจัดสรรเวลาและทรัพยากรในการทำ OKRs	2
มีการปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กร	2

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานตามหัวข้อของงานวิจัยแยกตามประเภทองค์กรสามารถสรุปได้ในตารางที่ 47 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 47 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานแยกตามประเภทองค์กร

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
1. ท่านคิดว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรท่านใช้ก่อนที่จะใช้ OKRs เป็นอย่างไร	- KPIs - เน้นประเมินผลลัพธ์จากการทำงานในช่วง 1 ปี - ประเมินโดยหัวหน้า	- KPIs - ไม่ทราบรูปแบบที่ชัดเจนในการวัดผล - เน้นการประเมินตามงานกระบวนการทำงานมาตรฐานวิชาชีพ และ จ Competency - ประเมินโดยหัวหน้างาน	- KPIs - ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน - พนักงานน้อยประเมินโดยหัวหน้า - ยังอยู่ในช่วงลองผิดลองถูก	- KPIs และไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนบางแห่งใช้ OKRs ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์กร - ประเมินโดยหัวหน้า - เน้นประเมินตาม Project เช่น Scrum และ SMART goal
2. ท่านคิดว่าตัววัดผลการปฏิบัติงานที่องค์กรท่านใช้ก่อนที่จะใช้ OKRs มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรท่านหรือไม่ อย่างไร	- ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายบริษัท - เป็นการวัด Day-to-Day หรือ Routine Work - มุ่งแต่ KPIs ของตัวเองเท่านั้น - เน้นการวัดตัวเลขทางด้านการเงินเป็นหลัก - ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารที่ทราบ	- ยังไม่ชัดเจนไปถึงกลยุทธ์องค์กร - สอดคล้องน้อยเพราะมุ่งแต่ KPIs ของตัวเองเท่านั้น - ขาดการวัดที่เป็นรูปธรรม - จำกัได้อยู่ที่พนักงานระดับบริหาร	- ไม่สอดคล้องเพราะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างรวดเร็ว - เหมาะสม ณ ขณะนั้นเพราะเพิ่งเริ่มก่อตั้งองค์กร พนักงานยังน้อย	- ไม่สอดคล้องเพราะพนักงานไม่ทราบเป้าหมาย หรือทิศทางขององค์กร - เน้นการทำหน้าที่ของตนเอง - เน้นการประเมินเชิงตัวเลขยอดขาย เนื้องาน และ

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	เรื่องกลยุทธ์ พนักงานมีส่วน ร่วมน้อย - ผู้บริหารบางส่วน ก็มองว่าตัววัดผล เดิมมีความ สอดคล้องกับกล ยุทธ์และมีความ ชัดเจนดี	- พนักงาน บางส่วนมองว่า สอดคล้องกับ กลยุทธ์ และ มาตรฐาน วิชาชีพ ณ ขณะนั้น	- สอดคล้อง เพราะกำหนด โดยผู้บริหารที่มี ภาพกลยุทธ์ ชัดเจน	กระบวนการ ทำงาน - เรื่องกลยุทธ์ จำกัดอยู่เฉพาะ ผู้บริหาร - การเติบโตที่ รวดเร็วของ องค์กรทำให้ ระบบเดิมไม่ สามารถรองรับ ได้ - สอดคล้องกับ กลยุทธ์องค์กร ในขณะนั้น เพราะเน้นการ ประเมินเชิง คุณภาพ ยืดหยุ่น ไม่มี ขั้นตอนที่ยุ่งยาก
3. ท่านคิดว่าการ ตั้งค่าเป้าหมาย ของตัววัดผล เหล่านั้นที่มีก่อน ใช้ OKRs มี ความเหมาะสม เพียงใด	- ยังไม่เหมาะสม เพราะขาดการมี ส่วนร่วมของ พนักงานระดับ ล่าง(เป็น Top Down) - เป้าหมายยังขาด ความชัดเจนเป็น รูปธรรม - ไม่ท้าทายเพื่อให้ บรรลุผลได้ - กำหนดตามเนื่อ งานของ	- เน้นการ ตั้งเป้าหมาย จากระดับบนสู่ ระดับล่าง - เน้นเนื้อหา พฤติกรรมและ ประสิทธิภาพใน การทำงานตาม มาตรฐาน วิชาชีพในธุรกิจ นั้น ๆ - ยังขาดความ ชัดเจน	- ยังไม่เหมาะสม เพราะ สภาพแวดล้อม ในการดำเนิน ธุรกิจมีการ ปรับเปลี่ยนที่ เร็วมาก - เน้นเป้าหมาย ทางด้าน การเงิน โดย Founder เป็น คนกำหนด	- เน้นการทำงาน ให้เสร็จทันเวลา แบ่งงานย่อย ๆ เน้น Output - ผู้บริหารเป็นคน ตั้งเป้าหมาย - เหมาะ ณ ขณะนั้นเพราะ พนักงานน้อย ควบคุมดูแลได้ ง่าย - พนักงานเป็นผู้ กำหนดและ

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	พนักงาน และ เน้นทางด้าน การเงินเป็นหลัก - เหมาะสมเพราะ เป็นการ ตั้งเป้าหมาย แบบกระจาย เป้าหมายไปสู่ พนักงานระดับ ล่าง ตาม มาตรฐานของ ธุรกิจนั้น ๆ - ชัดเจน และมี การให้คุณให้ โทษแก่พนักงาน	เปลี่ยนแปลงได้ ยาก - พนักงานมักตั้ง ให้สูงกว่าเดิม เล็กน้อยเพื่อให้ บรรลุได้ง่าย - เหมาะสมกับแค่ บางหน่วยงาน เท่านั้น	- เอาเป้าหมาย ใหญ่ขององค์กร มาแตกย่อย ๆ ไปสู่พนักงาน ระดับล่าง - ไม่ได้มี เป้าหมายที่ ชัดเจนเน้นการ ประเมินการ ปฏิบัติงานแบบ คร่าว ๆ	นำเสนอ เป้าหมายไปยัง หัวหน้า เพื่อ พิจารณา - กำหนด เป้าหมายเป็น ตัวเลขที่โต เพิ่มขึ้น ท้าทายขึ้น เช่น ยอดขาย
4. ท่านคิดว่าตัว วัดผลที่ใช้ก่อนที่ จะใช้ OKRs นั้น กระตุ้นให้ท่านมี ความคิด สร้างสรรค์ขึ้นได้ หรือไม่ อย่างไร	- ขาดการกระตุ้น ความคิด สร้างสรรค์เพราะ เป็นแบบ Top Down - ไม่เกี่ยวกับระบบ ขึ้นกับพนักงาน แต่ละคน งาน ทีม โครงสร้าง และวัฒนธรรม องค์กรมากกว่า - น้อยเนื่องจากมี ความกดดันที่ ต้องทำให้สำเร็จ ตาม KPIs - จำกัได้อยู่เฉพาะ พนักงานระดับ	- ขาดความคิด สร้างสรรค์ เพราะมีหน้าที่ ทำตาม เป้าหมายที่ กำหนด แบบเดิม ๆ เท่านั้น - ยึดสิ่งที่หัวหน้า ต้องการ ประเมินเป็น หลัก - ค่อนข้างมาก เพราะได้คิดเอง เกือบทั้งหมด มี ความยืดหยุ่น	- ไม่กระตุ้น ความคิด สร้างสรรค์ เพราะ KPIs เป็นการ Force คนที่ทำงานให้ เป็น Routine มากขึ้น - ไม่เกี่ยวกับตัว วัดผล แต่ เกี่ยวกับ กระบวนการ ทำงาน ตัว พนักงาน หัวหน้างาน และวัฒนธรรม องค์กร	- ไม่ส่งเสริม เพราะเน้นการ ทำตามคำสั่ง ให้ Productive และ เน้นงาน Day- to-Day และ มุ่งเน้นที่ตัว พนักงานเอง มากกว่าองค์กร - ไม่ได้เกี่ยวกับ ความคิด สร้างสรรค์ เพราะความคิด สร้างสรรค์เกิด จากธรรมชาติ ขององค์กร

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	บริหาร ส่วน พนักงานระดับ ปฏิบัติการยังคิด สร้างสรรค์น้อย - ส่งเสริมเพราะ พนักงานต้องคิด วางแผนเพื่อให้ บรรลุ KPIs	- ยังไม่เป็น รูปธรรม ขึ้นกับ แต่ละบุคคล - ขาดกรอบใน การกำหนด ความคิด สร้างสรรค์	- ส่งเสริมสำหรับ พนักงานระดับ บริหารเท่านั้น	- กระตุ้นเพราะไม่ มีเป้าหมายที่ ชัดเจนต้องคิด เยอะขึ้น
5. ท่านคิดว่าตัว วัฒนธรรมที่ใช้ก่อน ใช้ OKRs ทำให้ เกิดความร่วมมือ กันระหว่าง บุคลากรใน องค์กรหรือไม่ อย่างไร	- เป็นแบบต่างคน ต่างทำงาน มุ่ง KPIs ของตนเอง ไม่ค่อยมีความ ร่วมมือกัน - ไม่เกี่ยวกัน เกิด จาก Culture องค์กรลักษณะ งานและการ ทำงานมากกว่า - ร่วมมือเพราะมี เป้าหมายร่วมกัน หรือตัวชี้วัดที่ เกี่ยวกับความ ร่วมมือ และ จำนวนพนักงาน น้อย - ร่วมมือกันดีใน ระดับหัวหน้า - ร่วมมือหน่อย เพราะเป็น Top Down	- ไม่เกี่ยวกันต่าง มุ่ง KPIs ของ ตนเอง - ไม่ชัดเจน ขาด ตัววัดที่ชัดเจน เพราะปกติ ร่วมมือกันอยู่ แล้ว ตามเนื้อ งานหรือ วัฒนธรรม องค์กร - มีการพูดคุยกัน ระหว่าง พนักงานและ ทีม และขึ้นกับ การสื่อสารของ หัวหน้างาน - อยู่ด้วยกันอย่าง ไม่มีปัญหา แต่ ยังไม่ถึงขั้นร่วม แรงร่วมใจ - ไม่ส่งเสริม เพราะขาดการ ให้ Feedback	- ไม่เกี่ยวกับตัว วัฒนธรรม แต่ เกี่ยวกับผู้นำ จำนวน พนักงาน และ การเชื่อมั่นใน ศักยภาพของ พนักงาน - ส่งเสริมความ ร่วมมือเพราะ ทุกคนจะเห็น KPIs ร่วมกัน รับรู้ปัญหา ร่วมกัน แต่มี ขอบเขตตาม Goal ที่ตนเอง ต้องทำเท่านั้น - ไม่กระตุ้นความ ร่วมมือระหว่าง พนักงาน เนื่องจากมีการ พูดคุยกันเพียง ปีละครั้ง ไม่ได้ ทำให้ทุกคน	- ไม่ส่งเสริม เพราะเป็นการ ทำงานเป็น Project ที่เน้น สนับสนุนกัน เฉพาะส่วนที่ เกี่ยวข้อง ต่าง คนต่างทำ - ส่งเสริมเพราะ ต้องทำงาน ร่วมกับฝ่าย อื่น ๆ แบ่งงาน กันทำ และมี หัวหน้าในการ บริหารจัดการ เพื่อให้เป้าหมาย สำเร็จ - ยังไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่ร่วมมือ ตามเนื้องาน หรือการส่งต่อ งานกันมากกว่า และพนักงาน

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
		เพื่อให้พนักงานปรับตัวและมีส่วนร่วม	กระตือรือร้น ไม่ยืดหยุ่น	น้อยร่วมมือกันอยู่แล้ว - ง่ายในการติดต่อขอความร่วมมือฝ่ายต่าง ๆ แต่ขาดการวางแผนทำให้บางช่วงหรือบางคนมีโหลดงานที่สูง
6. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยในเรื่องการยอมรับในการวัดผลหรือไม่ อย่างไร	- อยู่ในช่วงการสื่อสารสร้างความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้พนักงานยอมรับ ปรับปรุงพัฒนา - ยังใช้ไม่เต็มรูปแบบใช้กับกลุ่มยุทธศาสตร์ก่อน ยังไม่ได้ใช้ในการวัดผลจริง ๆ - ยอมรับมากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่เขาคิดเอง อยากทำเอง - พนักงานให้การยอมรับดี วัดผลได้ชัดเจน โปร่งใสขึ้น	- ยังเป็นสิ่งใหม่ อยู่ระหว่างการปรับตัว ยังขาดความเข้าใจ - ยอมรับมากขึ้น เพราะสร้างขึ้นมาจากมีส่วนร่วมมากขึ้น - ยืดหยุ่นกว่ามีความสุขกับการทำมากกว่า - ยอมรับมากขึ้น เพราะชัดเจนมากขึ้น ทราบว่าองค์กรโฟกัสอะไร - ขึ้นกับการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจ - ไม่ควรใช้ OKRs ในการ	- พนักงานจำนวนน้อย ส่วนใหญ่อายุน้อย พร้อมทดลองของใหม่ ๆ - ทุกคนเห็นทิศทางขององค์กรร่วมกัน มีส่วนร่วมกับ Direction ของบริษัทมากขึ้น - ยอมรับมากขึ้น เพราะวัดผลได้ชัดเจน - ยอมรับมากขึ้น เพราะเป็นการเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานและไว้วางใจพนักงาน	- ยอมรับ เพราะเน้นการวัดที่ Outcome ของพนักงานและทีม เป้าหมายชัดเจนง่ายขึ้น - ยอมรับมากขึ้น เพราะไม่จำเป็นต้องบรรลุ 100% สามารถปรับได้ - ยอมรับเพราะพนักงานส่วนใหญ่อายุใกล้เคียงกัน เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ - ยอมรับเพราะพนักงานคิดและตั้งขึ้นมาเอง เห็นประโยชน์ - ไม่ได้เกี่ยวกับเครื่องมือ เพราะ

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	- พนักงานส่วนใหญ่เปิดรับและมีทัศนคติที่ดี - ยอมรับหากไม่ผูกติดกับระบบเงินเดือนค่าจ้าง ความดี ความชอบ - พนักงานมองเป็นสิ่งที่ใหม่ ที่ยาก ไม่เห็นประโยชน์ - มีการใช้ร่วมกับ KPIs	- ประเมินที่ให้คุณให้โทษแก่พนักงาน - ควรใช้ร่วมกับ KPIs	- ไม่เกี่ยวกัน การยอมรับการวัดผลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานมากกว่า - ยังมีการปรับให้เหมาะกับลักษณะเฉพาะขององค์กร - พร้อมเปิดรับเครื่องมือใหม่ๆ ในอนาคต	- วัฒนธรรมองค์กรมีการพูดคุยกันอยู่แล้ว - ไม่ทุกคนบางคนมองว่าเป็นเรื่องยาก - ไม่ได้แตกต่างกันเพราะเป็นแค่ Framework ในการประเมิน
7. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยทำให้การวัดผลสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรท่านหรือไม่ อย่างไร	- ช่วยให้พนักงานมองเห็นภาพใหญ่ เป้าหมาย ทิศทาง Priority ขององค์กรร่วมกัน และช่วยกันทำให้สำเร็จ - สอดคล้องเพราะวัดผลลัพธ์ของความสำเร็จได้ชัดเจนและสอดคล้องกับ OKRs องค์กรมากขึ้น - ช่วยสำหรับกลยุทธ์ระยะสั้น	- สอดคล้องกับกลยุทธ์เพราะมีความยืดหยุ่น Active และสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหญ่ขององค์กร - ส่งเสริมเพราะทำให้พนักงานทั้งองค์กรทราบเป้าหมาย และ Direction ที่ชัดเจน และช่วยกันขับเคลื่อน - ยังอยู่ในช่วงของการปรับให้สอดคล้อง	- พนักงานมีส่วนในการช่วยคิดเป็น Top Down และ Bottom Up - ช่วยในการ Focus และทำให้ Align กันภายในองค์กรมากขึ้น - สอดคล้องชัดเจนมากขึ้นตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว	- ทุกคนเห็นเป้าหมาย และกลยุทธ์เดียวกัน พนักงานมีส่วนร่วมแล้วช่วยให้สำเร็จ - Align ทั้งองค์กร - สอดคล้องเพราะมีการ ติดตามปรับเปลี่ยน พัฒนา กลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง - เห็นแค่ระยะสั้นยังไม่เห็น

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	มากกว่าระยะยาว เพราะมีการปรับกลยุทธ์อยู่ตลอดเวลา ยังไม่เห็นภาพของกลยุทธ์ - ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดเพื่อมุ่งไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ ยังไม่ชัดเจน เนื่องจากเพิ่งเริ่มใช้ - ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพอนาคตองค์กรได้ชัดเจนขึ้น	- ส่งเสริมเพราะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พัฒนาคน		ภาพรวมของกลยุทธ์ - ไม่ได้ช่วยมาก เพราะส่วนใหญ่มีงานที่มี Priority เข้ามาแทรก - ยังมีการปรับไปเรื่อย ๆ และมีการใช้เครื่องมืออื่น ๆ ร่วมด้วย
8. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยให้การตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลเปลี่ยนไปหรือไม่ อย่างไร	- ตั้งเป้าหมายให้ท้าทายเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน - มีการตั้งเป้าหมายใหญ่ขององค์กรก่อนแล้ว แบ่งย่อยลงมาในระดับล่าง เป็น Top down และ Bottom up - ชัดเจนขึ้น แม่นขึ้น เรียงตาม	- พนักงานร่วมตั้งกับหัวหน้า โดยหัวหน้ากำหนดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรมาให้ แล้วกระจายสู่ระดับล่าง - เป้าหมายมีความยืดหยุ่น และชัดเจน เป็นรูปธรรม เห็น	- กำหนดเป้าหมายโดยผู้บริหารแล้ว Deploy สู่พนักงานระดับล่างให้ Feedback กลับมา เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน - Bottom Up ชัดเจน พนักงานเป็น	- ผู้บริหารตั้งขององค์กรแล้วให้แต่ละทีมไปตั้งของตัวเอง เป็นทั้ง Top Down และ Bottom Up - ตั้งเป้าหมายแบบ Bottom Up เสนอให้หัวหน้าพิจารณา - พนักงานกำหนดตามเนื้อ

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	ความสำคัญ ยืดหยุ่น ปรับได้เร็ว และใช้ความรู้สึกน้อยลง - มีการพูดคุยตกลงกันเพื่อหาข้อสรุปในภาพรวมขององค์กรร่วมกัน แลกเปลี่ยนเป้าหมายร่วมกัน - มีการตั้งเป้าหมายที่เป็นทั้ง Financial และ Non-Financial โดยเน้นไปด้าน Financial - ไม่เปลี่ยนแปลงปรับจากเป้าหมายเดิม - ยาก ไม่ชัดเจนเท่า KPIs - ตั้งเป้าหมายแบบ Project Based	ผลเร็วขึ้น พุดคุยกันมากขึ้น - กำหนดจากสิ่งที่พนักงานต้องการจะพัฒนา ทำทายนอกเหนือจากงานประจำ - ไม่แตกต่างจากเดิมอย่างชัดเจน แต่มีการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น	คนคตินำเสนอผู้บริหาร - ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน - แต่ละฝ่ายกำหนดเป้าหมายโดยเน้นไปที่ Growth เน้นเป้าหมายระยะยาวมากขึ้น - เป้าหมายยืดหยุ่น กล้าท้าทายและหลากหลายมากขึ้น	งานของตนเองในแต่ละช่วง - ตั้งเป้าได้ท้าทายมากปรับเปลี่ยนได้เร็ว - ตั้งเป้าเป็นรูปธรรม ตัวเลขมากขึ้น
9. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นในองค์กรหรือไม่ อย่างไร	- เปิดมุมมอง ลดกรอบ และเปิดโอกาสในการคิดมากขึ้น - ส่งเสริมให้คิดตัวชี้วัดและ	- ส่งเสริมเนื่องจากทำให้เกิดการคิดการวางแผน มีส่วนร่วม นำเสนอ	- ส่งเสริมมากเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดทดลองวิธีการใหม่ๆ เกิด innovation ใหม่	- ช่วยมากเพราะเปิดโอกาสให้พนักงานคิด ไม่ต้องกลัวความผิดพลาดร่วมกัน

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ และนวัตกรรมต่าง ๆ มากขึ้น - เป็นระบบหรือกรอบในการจัดการความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานให้ตรงกับเป้าหมายองค์กร - มีการคุยกันระหว่างหัวหน้าและลูกน้องมากขึ้น - พนักงานยังใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้ไม่เต็มที่เนื่องจากขาดความเข้าใจเพิ่งเริ่มใช้	ความคิดและระดมความคิด - ช่วยในการคิดหาวิธีทำงานใหม่ ๆ ที่ไม่ใช่งาน Routine และเป็นสิ่งที่พนักงานอยากทำ - ความคิดสร้างสรรค์ก็ต้องอยู่ภายใต้กรอบของเป้าหมายองค์กร - ยังไม่ค่อยเห็นภาพ - ส่งเสริมในระดับหัวหน้า	ๆ ที่ไม่เหมือนเดิม - ยังไม่ค่อยเห็นความคิดสร้างสรรค์เยอะเพราะมีงานประจำ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเยอะ ทำให้ไม่เวลา - ไม่ได้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์โดยตรง แต่ช่วยในการ Monitor ความก้าวหน้าหรือความเป็นไปได้ของ model ใหม่ๆ - ไม่เกี่ยวกับตัววัดเป็นค่าปลายทางของความคิดสร้างสรรค์ - ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากความเชื่อในศักยภาพของพนักงาน	แก้ปัญหา - ร่วมกันเป็นทีม ไม่เกี่ยวกับตัวประเมินความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการที่พนักงานสนุกในการคิด การตั้งเป้าหมาย และการกระตุ้นของหัวหน้างาน - เป็นกรอบและทิศทางในการคิดสร้างสรรค์ - น้อยเพราะพนักงานยังไม่ค่อยเข้าใจ และเน้นทำงาน To-do List มากกว่า - ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิดอยู่แล้วเนื่องจากบริษัทมีขนาดเล็ก

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
10. ท่านคิดว่า OKRs ช่วยทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กรเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร	- มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมากขึ้นเพื่อสร้าง Cross Functional OKRs ร่วมกัน - ยังไม่แน่ใจเนื่องจากเพิ่งเริ่มใช้ - ส่งเสริมมากขึ้นหากพนักงานมองเห็นประโยชน์ หรือรางวัลที่ตนได้รับ - ความร่วมมือเกิดจาก Culture องค์กร และลักษณะการทำงานมากกว่า	- ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างฝ่ายงานเพราะบางเป้าหมายไม่สามารถทำได้ฝ่ายเดียว ต้องร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ - ไม่แตกต่างกัน เพราะประสานงานกันอยู่แล้ว - ไม่ได้บังคับว่าต้องสำเร็จ 100% สามารถปรับเปลี่ยนได้ ทำให้ร่วมมือกันมากขึ้น - เน้นส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหัวหน้าและลูกน้องเป็นหลัก - พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม มีความเป็นเจ้าของในผลงานมากขึ้น - เป็นความร่วมมือของพนักงานระดับบริหาร	- ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร ทำความเข้าใจและร่วมมือกันต่างฝ่ายงานมากขึ้นที่เป็น Direction ขององค์กร - ส่งเสริมเพราะเชื่อมั่นในพนักงานให้เขาสามารถจัดการตัวเองได้ สามารถติดต่อร่วมงานกับใครก็ได้ ความร่วมมือจึงดีขึ้น	- ส่งเสริมเพราะทุกคนเห็น Direction เดียวกัน ลดข้อผิดพลาด ทุกคนจะช่วยกัน Review และสนับสนุนให้เป้าหมายสำเร็จ - ไม่เกี่ยวกับความร่วมมือเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างกระบวนการในการทำงานและสังคมในองค์กรมากกว่า - ส่งเสริมเพราะพนักงานเห็นคุณค่าของงานตัวเองมากขึ้นและเคารพ OKRs ของคนอื่น - ยังมีความขัดแย้งกันบ้างหาก OKRs ไม่ได้ Align กันระหว่างทีม

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
11. ท่านคิดว่าอะไรคือปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ OKRs	- การสื่อสารและอธิบายให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน เห็นภาพว่าตนส่งผลเช่นไรต่อองค์กร - Mindset ทศนคติและประเภทของพนักงาน - การให้ความสำคัญของผู้บริหาร - ความโปร่งใสวัฒนธรรมองค์กร และการปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์กร - ไม่ผูกติดกับคำตอบแทนรางวัลหรือการให้คุณให้โทษ - มี OKRs Champion คอยให้คำแนะนำหรือการเริ่มจากหน่วยงานเล็ก ๆ ก่อน	- ความร่วมมือ ยอมรับ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตัวเอง - Mindset และทำเป้าหมายสำเร็จของพนักงาน - การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจของพนักงาน - การตั้งเป้าหมาย OKRs ที่ท้าทาย สมเหตุสมผล ยืดหยุ่น ทำได้จริง - ผลตอบแทนและรางวัล การ Update แบ่งปันข้อมูล และ Feedback แก่พนักงานสม่ำเสมอ - การให้ความสำคัญของผู้บริหาร - สภาพแวดล้อมและทรัพยากรขององค์กรที่ให้การสนับสนุน มี	- Mindset Attitude และประเภทของพนักงานที่จัดการตัวเองได้ และชอบการปรับปรุงพัฒนา - Stage และสภาพแวดล้อมของ Startups และการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม - วัฒนธรรมขององค์กร - แนวความคิด ความรู้ ความเข้าใจ การดูแลติดตามและความตั้งใจจริงของผู้นำ - การสื่อสารภายในองค์กรให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกัน - ในระยะแรก อาจจะมีการเริ่มใช้เฉพาะบางหน่วยงานก่อน และความ	- Mindset ของพนักงานและการเปิดใจยอมรับ - เปิดโอกาสให้อิสระในการคิดได้ลอง และ Challenge ในการทำงานให้กับพนักงาน - การสร้างความเข้าใจ และการสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงพนักงานทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน - มีการกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน Align ทั้งองค์กรและการ Focus ที่เป้าหมาย - การติดตาม ทบทวน และปรับเปลี่ยนที่รวดเร็วให้ทันต่อสถานการณ์ - Culture หรือ Stage ของ

ประเด็นคำถาม	องค์กรขนาดใหญ่		Startup	
	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	ระดับปฏิบัติการ
	- ตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย และสนุกให้รางวัลกระตุ้น - ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์แก่พนักงาน - การ Tracking และการให้ feedback อย่างสม่ำเสมอ - ความยืดหยุ่นไม่ยึดติดปรับเปลี่ยนได้ตลอด - ส่งเสริม Self-Management Team	OKRs Master คอยแนะนำ - เปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดสร้างสรรค์ - ความมั่นใจของพนักงานต่อผลของ OKRs ที่กระทบต่อเงินเดือน โบนัส	สม่ำเสมอในการใช้งาน - การ Recognize และ Reward เพื่อจูงใจพนักงาน - ความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน	องค์กรที่นิ่งพอสมควร - การตั้งตัววัดและเป้าหมาย ที่เหมาะสมและถูกต้อง - ความรู้ความเข้าใจ และการสนับสนุนของผู้บริหาร - มีพนักงานที่รับผิดชอบและดูแลเรื่องนี้โดยตรง

บทสรุป

การวัดผลการปฏิบัติงานองค์กรในปัจจุบันประสบปัญหาหลายประการได้แก่ ปัญหาเรื่องการไม่ยอมรับในตัววัดผลการปฏิบัติงานองค์กรของพนักงาน ปัญหาเรื่องความไม่สอดคล้องในเรื่องตัววัดผลกับกลยุทธ์องค์กร ปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผล ปัญหาเรื่องการวัดผลที่ไม่สร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร และปัญหาเรื่องการขาดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในองค์กร จากปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้นำมาซึ่งการศึกษาแนวคิดที่เรียกว่าวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก หรือ Objective and Key Results (OKRs) ที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นได้หรือไม่

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่ใช้ OKRs จำนวน 54 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรที่เป็น Startup 28 องค์กร และองค์กรที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่อีก 26 องค์กร โดยสำหรับ Startup ซึ่งจะมีจำนวนพนักงานไม่เยอะมากนัก ได้สัมภาษณ์ Founder/CEO จำนวน 1 คน และพนักงานใน Startup จำนวน 3 คน แต่สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงที่ได้ใช้ OKRs จำนวนองค์กรละ 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการอีกองค์กรละ 5 คน

ผลงานวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า OKRs มีส่วนในการช่วยลดปัญหาเรื่องการไม่ยอมรับตัววัดผลของพนักงานในองค์กรได้ไม่ชัดเจนนักอาจจะเนื่องจากว่า องค์กรยังต้องทำการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในเรื่องนี้มากขึ้น สำหรับในส่วนเรื่องของความสอดคล้องนั้น พบว่า OKRs มีส่วนช่วยทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างการวัดผลองค์กรกับกลยุทธ์องค์กรได้ดีขึ้น นอกจากนี้ OKRs ยังสามารถลดปัญหาเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายของตัววัดผลที่ไม่เหมาะสมได้ดีกว่าระบบเดิมที่ผ่านมา เนื่องจาก OKRs เป็นระบบผสมระหว่าง Top-Down กับ Bottom-Up จึงทำให้พนักงานได้มีโอกาสให้ความคิดเห็นในเรื่องการตั้งค่าเป้าหมายที่ดีขึ้น

จุดเด่นอีกประการของ OKRs คือการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กรได้ง่ายกว่าระบบเดิม เพราะ OKRs ได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้าง OKRs ขึ้นมาด้วยตัวเอง จึงทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้ง่ายกว่าระบบเดิมที่มักจะเน้นเรื่องการสั่งการเป็นหลัก นอกจากนี้จากผลการศึกษายังพบอีกว่า ภายหลังจากมีการใช้ OKRs ในองค์กร ความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น เพราะก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน สร้างการทำงานและเกิดการกำหนด OKRs ข้ามสายงานระหว่างกันมากขึ้นอีกด้วย

นอกจากนั้นการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งเสริมและนำไปสู่ความสำเร็จของการใช้ OKRs ขององค์กรในมุมมองของผู้บริหารประกอบไปด้วย การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันและทราบว่าตนเองมีบทบาทในการส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ทักษะคติของพนักงาน การให้ความสำคัญของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กรและการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท

ขององค์กร รวมถึงการไม่ผูกติดกับระบบค่าตอบแทนและรางวัลความดีความชอบ ตามลำดับ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในองค์กรประกอบด้วย ทัศนคติของพนักงานในการให้ความร่วมมือ ยอมรับ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย สมเหตุสมผล ยึดหยุ่นและทำได้จริง การติดตาม แบ่งปันข้อมูลและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร การมีสภาพแวดล้อมและทรัพยากรสนับสนุนขององค์กร รวมทั้งการมี OKRs Master คอยให้คำแนะนำการใช้ OKRs ภายในองค์กร เป็นต้น

ผลที่ได้จากการทำงานวิจัยนี้ นอกจากจะนำมาใช้ในการขยายองค์ความรู้ในเชิงวิชาการในการสร้างแบบจำลองที่อธิบายความสำเร็จของการใช้ OKRs แล้ว ยังจะนำไปต่อยอดทำให้เกิดนวัตกรรมในแนวคิดการจัดการ โดยจะได้นำเสนอถึงรูปแบบการใช้ OKRs ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร Startup และองค์กรขนาดใหญ่ได้ต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยครั้งนี้ คือการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยเป็นการทดสอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า OKRs ที่ยังไม่มีการวิจัยใดทำการศึกษามาก่อน ในส่วนของประโยชน์ในเชิงปฏิบัตินั้น จากการศึกษาพบว่า OKRs สามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร และสามารถกระตุ้นทำให้เกิดความสำเร็จกับองค์กรมากขึ้น ดังนั้นแนวคิดนี้จะสามารถช่วยให้องค์กรในประเทศไทยประสบความสำเร็จได้อย่างมาก ทั้งนี้องค์กรแต่ละองค์กรสามารถนำเอาผลวิจัยนี้ไปใช้เพื่อปรับแนวทางการใช้ OKRs ให้เหมาะสมกับองค์กรมากขึ้น

นวัตกรรมที่ได้รับจากผลงานวิจัยนี้ คือการสร้างแนวทางในการใช้ OKRs ให้กับองค์กรในประเทศไทย เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดเป็นนวัตกรรมทางด้านกระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะมีส่วนทำให้องค์กรไทยประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศไทยได้ในที่สุด

ปัญหาและอุปสรรค

จากเหตุการณ์ COVID-19 ทำให้หลายองค์กรไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ จึงส่งผลกระทบในเรื่องแผนการดำเนินการเก็บข้อมูล เนื่องจากผู้บริหารและพนักงานไม่สะดวกในการให้สัมภาษณ์ในช่วงเวลา จึงทำให้ต้องมีความล่าช้าในการเก็บข้อมูลออกไป อีกประการหนึ่งคือหลายองค์กรไม่สะดวกที่จะให้สัมภาษณ์ครบตามจำนวน จึงทำให้ต้องมีการสัมภาษณ์องค์กรอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อให้ได้จำนวนผู้สัมภาษณ์ในแต่ละกลุ่มในองค์กรแต่ละประเภทครบถ้วนตามกำหนด จึงมีส่วนทำให้โครงการล่าช้ากว่ากำหนดไว้ตั้งแต่แรกคือภายใน 2 ปี

ความเห็นและข้อเสนอแนะ

ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานจำนวนไม่น้อยที่ได้เริ่มใช้ OKRs แต่ยังมีหน่วยงานจำนวนไม่มากนักที่ใช้ได้นานพอที่จะสามารถตอบคำถามในงานวิจัยนี้ได้ จึงทำให้การเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพสำหรับหน่วยงานทั้งหมดมีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้สำหรับงานวิจัยในเชิงคุณภาพนั้น จำนวนข้อมูลอาจจะไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญมากกว่าข้อมูลที่ได้นั้นสามารถนำไปสรุปได้หรือไม่ แต่ทั้งนี้โครงการวิจัยนี้ก็ได้นำดำเนินการเก็บข้อมูลให้ได้ครบถ้วนตามแผนที่วางไว้ถึงแม้จะมีความล่าช้ากว่ากำหนดไป

สำหรับแนวทางการวิจัยในอนาคตคือการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้ OKRs กับระดับความสำเร็จของการใช้ OKRs ในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการใช้ OKRs กับความผูกพันของพนักงานในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Anderson, I., Anderson, M. and Smylie, J. (2008), "The national Indigenous health performance measurement system", *Australian Health Review*, Vol. 32 No. 4, pp. 626-638.
- Bartley, B., Gomibuchi, S. and Mann, R. (2007), "Best practices in achieving a customer-focused culture", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 482-496.
- Bentler, P.M. and Chou, C.H. (1987) "Practical issues in structural modeling", *Sociological Methods & Research*, Vol. 16, pp. 78-117.
- Birkinshaw, J. (2018), "What to Expect From Agile", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 59 No. 2, pp. 39-42.
- Bollen, K.A. (1989) *Structural equations with latent variables*, John Wiley, New York.
- Boomsma, A. (1982) Robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. In: Joreskog KG, Wold H, editors. *Systems under indirection observation: Causality, structure, prediction (Part I)* Amsterdam, Netherlands: North Holland. pp. 149-173.
- Boomsma, A. (1985) "Nonconvergence, improper solutions, and starting values in LISREL maximum likelihood estimation", *Psychometrika*, Vol. 50, pp. 229-242.
- Brunsson, H. (2002), "Management or politics-or both? How management by objectives mat be managed: a Swedish example", *Financial Accountability and Management*, Vol. 18, pp. 189-209.

- Busch, T. (1998), "Attitudes towards management by objectives: An empirical investigation of self-efficacy and goal commitment", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, pp. 289-299.
- Charmaz, K. (2014) *Constructing grounded theory* (2nd ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Connell, J. and Hannif, Z. (2009), "Call centres, quality of work life and HRM practices: An inhouse/outsourced comparison", *Employee Relations*, Vol. 31 No. 4, pp. 363-381.
- Dahlsten, F., Styhre, A. and Williander, M. (2005), "'The unintended consequences of management by objectives: the volume growth target at Volvo Cars", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 529-541.
- Denzin, N.K. (1978) *Sociological methods: A sourcebook*, McGraw-Hill, New York.
- Dinesh, D. and Palmer, E. (1998), "Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?", *Management Decision*, Vol. 36 No. 6, pp. 363-369.
- Doerr, J. (2018) *Measure What Matters*, Penguin Random House, New York.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. (1979), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Fankenham and Reading, London.
- Elo, S. and Kyngäs, H. (2008), "The qualitative content analysis process", *Journal of advanced nursing*, Vol. 62 No. 1, pp. 107-115.
- Fulk, H., Bell, R. and Bodie, N. (2011), "Team management by Objectives: Enhancing Developing Teams' Performance", *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12 No. 3, pp. 17-26.
- Gibson, W., and Tesone, V. (2001), "Management fads: Emergence, evolution, and implications for managers", *Academy of Management Executive*, Vol. 15 No. 4, pp. 122-133.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (2012), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Aldine Transaction, New Brunswick, NJ..
- Huy, N. (2002), "Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 1, pp. 31-69.
- Ingham, T. (1994), "How to Implement Management by Objectives in the Workplace", *The TQM Magazine*, Vol. 6 No. 4, pp. 53-54.
- Jamieson, D. (1973), "Behavioral Problems With Management by Objectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 496-505.

- Johnson, M. and Senges, M. (2009), "Learning to be a programmer in a complex organization: A case study on practice-based learning during the onboarding process at Google", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 22 No. 3, pp. 180-194.
- Kleber, P. (1972), "The six hardest areas to manage by objectives", *Personnel Journal*, Vol. 51, pp. 571–575.
- Kondrasuk, N. (1981), "Studies in MBO effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 419-30.
- Krabev, T. (2011), "Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations", *UTMS Journal of Economics*, Vol. 2 No. 1, 83-87.
- Kurasaki, S. (2000), Intercoder reliability for validating conclusions down from open-ended interview data, *Field of Methods*, Vol. 12 No. 3, pp. 179-194 in Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Lau, M. and May, E. (1998). "A win-win paradigm for quality of work life and business performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9 No. 3, pp. 211-226.
- Levinson, H. (1970), "Management by Whose Objectives", *Harvard Business Review*, Vol. 48 No. 4, pp. 125-134.
- Lindberg, E. and Wilson, T. (2011), "Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary schools", *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 1, pp. 62-75.
- McConkey, D. (1972), "Staff objectives are different", *Personnel Journal*, Vol. 51, pp. 477–483.
- Mio, C. (2015), "Management by objectives and corporate social responsibility disclosure: first results from Italy", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28 No. 3, pp. 325-364.
- Niven, P.R. and Lamorte, B. (2016) *Objectives and Key Results*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Nunnally, J.C. (1967) *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- O'Reilly, T. (2016), "Managing the Bots That Are Managing the Business", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58 No. 1, pp. 1-5.
- Pascoe, J. (1969), "The introduction of Management by Objectives into the Royal Naval Supply and Transport Service of the Ministry of Defence", *O. and M. Bulletin*, Vol. 24, pp. 139-152.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Petrevska, R., Poels, G. and Manceski, G. (2015), "Bridging Operational, Strategic and Project Management Information Systems for Tactical Management Information Provision", *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol. 18 No. 2, pp. 146-158.
- Robinson, O. C. (2014), "Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide", *Qualitative research in psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 25-41.
- Rodgers, R. and Hunter, E. (1992). "A foundation of good management practice in government: Management by objectives", *Public Administration Review*, Vol. 52, pp. 27–89.
- Roth, F. (2009). "Is management by objectives obsolete?", *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 28 No. 4, pp. 36-43.
- Rubin, H. J. and Rubin, I. S. (2011), *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, Sage.
- Schreier, M. (2012), *Qualitative content analysis in practice*, Sage, London.
- Steiber, A. and Alange, S. (2013), "A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc.", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 243-264.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Thomas, R. and Linstead, A. (2002), "Losing the plot? Middle management and identity", *Organization*, Vol. 9 No. 1, pp. 71-93.
- Wibeck, V. (2006), "Communicative Aspects of Environmental Management by Objectives: Examples from the Swedish Context", *Environmental Management*, Vol. 37 No. 4, pp. 461-469.
- Yanagizawa, S. and Furukawa, H. (2016), "Fitness of Job Type and Management by Objectives: Mediation Effects of Perception of Effectiveness and Goal Commitment and Moderating Effects of Supervisor's Behavior", *Japanese Psychological Research*, Vol. 58 No. 4, pp. 297-309.
- Yin, R.K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.