บทความวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรขนาดใหญ่และ Startups ในประเทศไทย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 21 พฤษภาคม 2567
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 10 กรกฎาคม 2567
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 15 กรกฎาคม 2567

ดร.นภดล ร่มโพธิ์
ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.มนวิกา ผดุงสิทธิ์
รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
(ผู้ประสานงานหลัก)

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs (Objectives and Key Results) ขององค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups ในประเทศไทย โดยศึกษาจากมุมมองของพนักงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ โดยยึดหลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล หน่วยตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลมาจากองค์กรจำนวน 54 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 26 องค์กร และองค์กร Startups 28 องค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 295 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ในมุมมองของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไม่ว่าจะปฏิบัติงานในองค์กรขนาดใหญ่หรือบริษัท Startups มีความเห็นที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ขององค์กร โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ขององค์กรคือ ความร่วมมือของพนักงานทุกคน รองลงมาคือ การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ส่วนปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs มีความสำคัญค่อนข้างน้อยที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ประสบความสำเร็จ ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยครั้งนี้คือ การขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยเป็นการทดสอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า OKRs ซึ่งงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการใช้ OKRs ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในภาพรวมยังคงมีจำกัด รวมทั้งยังขยายความเข้าใจเกี่ยวกับ Self-Determination Theory ที่อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจภายใน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งไปที่เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ในส่วนของประโยชน์ในเชิงปฏิบัตินั้น หากองค์กรทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้ OKRs แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถนำเอา OKRs ไปใช้ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ : OKRs (Objectives and Key Results) การบริหารโดยวัตถุประสงค์ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีการกำหนดตนเอง ทฤษฎีตามสถานการณ์

Research Article

The Factors Affecting the Success of OKRs Implementation in Large Organizations and Startups in Thailand

Received: *May 21, 2024*
Revised: *July 10, 2024*
Accepted: *July 15, 2024*

Dr.Nopadol Rompho
Professor of Department of Operations Management,
Thammasat Business School, Thammasat University

Dr.Monvika Phadoongsitthi
Associate Professor of Department of Accounting,
Thammasat Business School, Thammasat University
(Corresponding Author)

ABSTRACT

This research aims to study the factors affecting the success of implementing OKRs (Objectives and Key Results) in large organizations and startups in Thailand. It examines the perspectives of employees at both managerial and operational levels, employing qualitative research principles and using semi-structured interviews as the data collection method. The sample consists of respondents from 54 organizations, including 26 large organizations and 28 startups, totaling 295 participants. The findings indicate that employees at both managerial and operational levels, whether working in large organizations or startups, share similar views on the key factors influencing the success of OKRs implementation. The most crucial factor for successful OKR implementation is the collaboration of all employees, followed by having clear organizational goals. On the other hand, organizational culture alignment with OKRs is considered less critical for successful implementation. The benefits of this research include expanding knowledge related to organizational performance measurement systems by testing a new concept called OKRs, as research examining the factors contributing to the successful implementation of OKRs within organizations remains limited. Additionally, this study enhances the understanding of Self-Determination Theory, which explains how to foster intrinsic motivation to encourage employees to focus on key organizational goals. Practically, understanding the factors that affect the success of OKR implementation can help organizations more effectively adopt OKRs to drive organizational success.

Keywords: OKRs (Objectives and Key Results), Management by Objectives (MBOs), Performance Measurement Systems, Self-Determination Theory, Contingency Theory

บทนำ

แนวคิด OKRs (Objectives and Key Results) เป็นแนวคิดที่มีที่มาจากแนวคิดที่เรียกว่า "การบริหารโดยวัตถุประสงค์" หรือ Management by Objectives (MBOs) แนวคิดนี้มีหลักการว่า องค์กรควรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับให้ชัดเจน เนื่องจากหากทำงานโดยไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแล้วนั้น การทำงานจะเป็นไปอย่างไม่มีทิศทาง และหลายครั้งอาจจะไม่สอดคล้องกัน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาก่อน และค่อย ๆ กระจายลงมาในระดับล่าง โดยวัตถุประสงค์ระดับล่างนั้น จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับบน การกระทำเช่นนี้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารองค์กร

องค์กรหลายแห่งได้นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้และประสบผลสำเร็จอย่างสูง รวมถึงบริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-Packard Xerox DuPont และ Intel และที่บริษัท Intel นี้เองที่ CEO ณ ขณะนั้นคือ Andy Grove ได้ปรับปรุงแนวคิด MBO ซึ่งมักจะเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์หลักแต่เพียงอย่างเดียว โดย Andy Grove ได้เพิ่มในส่วนของผลลัพธ์หลัก (Key Results) ที่จะเป็นสิ่งที่วัดผลในเชิงปริมาณได้ เพื่อให้ทราบว่าวัตถุประสงค์นั้นประสบความสำเร็จแล้วหรือยัง โดยวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่กำหนดมิได้เป็นเพียงเอกสารที่ผูกมัดให้พนักงานยึดติดกับสิ่งที่นำเสนอและวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยดูจากผลลัพธ์นั้นเพียงอย่างเดียว Andy Grove เชื่อว่า OKRs ควรเป็นข้อมูลนำเข้าหนึ่งที่ใช้ในการกำหนดประสิทธิผลในการทำงานของพนักงาน (Niven and Lamorte, 2016)

หลังจาก OKRs ได้ถูกนำมาใช้ที่ Intel แล้ว เริ่มมีองค์กรจำนวนมากได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ โดยบริษัทที่นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงคือ Google ซึ่งเกิดจากการที่อดีตผู้บริหารระดับสูงของ Intel ที่คุ้นเคยกับการใช้ OKRs ได้เข้ามาเป็นนักลงทุนในบริษัท Google ตั้งแต่เริ่มแรก และเมื่อ Google เริ่มจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารของ Google จึงต้องการระบบบริหารจัดการองค์กรมาช่วย และอดีตผู้บริหารของ Intel จึงได้แนะนำให้ Google ใช้แนวคิด OKRs ในองค์กร และเป็น Google นี่เองที่ทำให้แนวคิดนี้แพร่กระจายไปทั่วโลก

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีการนำแนวคิด OKRs ไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ อย่างค่อนข้างกว้างขวาง บางองค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก แต่บางองค์กรกลับประสบความล้มเหลวในการนำไปใช้และตัดสินใจยกเลิกการใช้แนวคิดที่เดิมตั้งใจว่าจะนำมาช่วยในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น เนื่องจากแนวคิดนี้ยังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ ประกอบกับงานวิจัยส่วนใหญ่ทั้งในส่วนของงานวิจัยในต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศไทยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาการนำแนวคิด OKRs ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ และขั้นตอนในการนำไปใช้ เช่น การใช้ OKRs ในธุรกิจด้านการเงินและธุรกิจด้านการสื่อสารทางไกล (Rehder et al., 2023) การใช้ OKRs ในการแก้ปัญหาการวัดผลการปฏิบัติงานในองค์กร (Rompho, 2024) การใช้ OKRs เพื่อการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันและทำให้เกิดความสอดคล้องของเป้าหมายในองค์กร (Zasa and Buganza, 2023) แนวคิดการสร้างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในการนำมาพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (Thumthong, 2021) และในการประเมินผลการเรียนการสอน (Cao, 2021) การศึกษาส่วนใหญ่เน้นไปที่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือบริบทใดบริบทหนึ่งเท่านั้น แต่งานวิจัยที่จะศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ OKRs ในภาพรวมยังคงมีไม่มากนัก จึงเกิดเป็นคำถามในงานวิจัยนี้ว่า ถ้าพิจารณาในบริบทขององค์กรโดยรวม โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะบริษัทใดบริษัทหนึ่งนั้น ในมุมมองของพนักงานทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่ได้มีการใช้งาน OKRs จะมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ในองค์กร โดยจะศึกษาทั้งองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups ในประเทศไทย

จากคำถามงานวิจัยข้างต้น งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ขององค์กรในประเทศไทย โดยผลจากการศึกษานี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำไปต่อยอด เพื่อสร้างระบบ OKRs ที่เหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทยได้ต่อไป ทั้งนี้นอกจากประโยชน์ในทางปฏิบัติแล้ว งานวิจัยนี้ยังมีประโยชน์ในการเสริม

ทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาพื้นฐาน โดยงานวิจัยนี้จะศึกษาโดยใช้ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory; SDT) ของ Ryan and Deci (2017) เป็นกรอบในการอธิบายปัจจัยด้านแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่เป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการใช้ OKRs ให้เกิดความสำเร็จตามหลักการของ SDT ที่อธิบายว่า บุคคลมีอิสระในการกำหนดการกระทำของตนเอง การตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาพื้นฐาน 3 ด้านคือ ด้านความสามารถในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ (Competence) ด้านการเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relatedness) เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ความเป็นอยู่ที่ดีและการทำหน้าที่อย่างเหมาะสม เมื่อความสามารถ ความเป็นอิสระ และความสัมพันธ์ได้รับการสนับสนุน บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจที่มีคุณภาพสูง มีความพากเพียร มีความคิดสร้างสรรค์ และมีสุขภาพจิตโดยรวมที่ดีมากขึ้น ดังนั้นผลการศึกษานี้จึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารทั้งในด้านการพัฒนา OKRs ให้เหมาะสมกับองค์กรและในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งไปที่เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

การใช้ OKRs ในองค์กร

OKRs เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหาร โดยมีตัวชี้วัดหลักในการติดตามผลการปฏิบัติงานและช่วยในการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ของผู้บริหาร OKRs มีที่มาจากแนวคิดที่เรียกว่า Management by Objectives (MBOs) ซึ่งเป็นโมเดลในการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ที่เห็นพ้องกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และเกี่ยวเนื่องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดกลยุทธ์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก (Drucker, 2010) แต่อุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งของ MBOs ก็คือ การมีลำดับชั้น สนับสนุนการบริหารแบบบนลงล่าง นั่นคือ เป้าหมายส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยบุคคล จากนั้นจึงมีการแบ่งปัน/กระจายให้กับทีมงานหรือหน่วยงาน จึงกล่าวได้ว่า MBOs มุ่งเน้นที่บุคคลมากกว่าความร่วมมือกันของทีมงาน (Zasa and Buganza, 2023) Ghutke et al. (2014) สรุปว่า MBOs เหมาะสมกับพนักงานระดับสูงในสายงานมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากพนักงานระดับสูงมีลักษณะการทำงานที่ค่อนข้างเป็นอิสระ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการจะทำงานในลักษณะที่เป็นงานประจำซ้ำ ๆ

Schimdt and Rosenberg (2014) ได้อธิบายวิธีการที่ Google นำ OKRs มาใช้โดยการปรับมุมมองของ MBOs ด้วยการแยกระหว่างวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งให้ทั้งทิศทางและแรงบันดาลใจ และผลลัพธ์หลักซึ่งเป็นองค์ประกอบที่วัดได้ของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ว่า OKRs จะถูกนำไปใช้ใน Intel เป็นครั้งแรก แต่ OKRs กลับได้รับความนิยมและเป็นที่รู้จักเป็นอย่างมากหลังจากที่ Google ได้นำไปใช้ และทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร OKRs ได้ถูกใช้อย่างแพร่หลายในหลายองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบ Startups หรือองค์กรขนาดใหญ่ เช่น Amazon Intel Google LinkedIn Facebook Microsoft Samsung Netflix หรือแม้กระทั่งองค์กรที่ไม่ได้เน้นทางด้านเทคโนโลยีอย่าง The New York Times และ Volkswagen Group หรือองค์กรที่ไม่ได้มุ่งแสวงหาผลกำไรอย่าง For Freedom International

ตามมุมมองของ Doerr (2018) จะเน้นการนำ OKRs ไปใช้ในธุรกิจประเภท Startups และธุรกิจที่เน้นด้านเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาของ Troian et al. (2022) พบว่า ในทางปฏิบัติมีการนำ OKRs ไปใช้ในการจัดการธุรกิจหลากหลายรูปแบบ เช่น การใช้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การสอนและการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา หรืออุตสาหกรรมการผลิต โดยการประยุกต์ใช้ OKRs แตกต่างจากระบบดั้งเดิมในการกำหนดเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Management by Objectives ที่มักจะมีมุมมองหรือการตรวจสอบเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นรายปี ในขณะที่ OKRs จะเน้นที่ผลลัพธ์รายวันที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต (Doerr, 2018) Cao (2021) พบว่า การใช้ OKRs ร่วมกับเทคโนโลยีที่

เก็บรวบรวมข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จะทำให้ครูมีความริเริ่มมากขึ้น เพิ่มคุณภาพการเรียนการสอนและมาตรฐานการพัฒนาวิทยาลัยอาชีวศึกษาระดับสูง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Rompho and Pattamaroj (2023) ที่พบว่า OKRs เป็นอีกหนึ่งในเครื่องมือการจัดการที่สามารถช่วยให้โรงเรียนที่มีแนวคิดการจัดการศึกษาแบบเรียนรวม (Inclusive Education) มุ่งเน้นไปที่เรื่องที่สำคัญมากขึ้น ทำให้กิจกรรมของโรงเรียนสอดคล้องกับ OKRs ที่เป็นแกนหลักของการศึกษาแบบเรียนรวม และแนะนำว่าในการใช้ OKRs ให้ประสบความสำเร็จนั้น โรงเรียนจะต้องเตรียมครูและผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้พร้อมโดยจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจแนวคิดของ OKRs

Steiber and Alange (2013) ได้ศึกษาลักษณะขององค์กรที่สร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง โดยมี 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม และพบว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรอย่าง Google สร้างนวัตกรรมได้ประสบผลสำเร็จคือ การรับรู้ถึงผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้หลักการของ OKRs เพื่อระบุความสำคัญของงานและกำหนดเป้าหมาย Johnson and Senges (2009) พบว่า Google ได้ใช้ OKRs ในการสร้างแรงจูงใจกับ Programmer โดย OKRs จะมีตัววัดเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานที่ชัดเจน แต่ละไตรมาสพนักงานจะประเมินตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จมากน้อยแค่ไหนเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งโดยเฉลี่ยแล้วพนักงานของ Google จะทำได้สำเร็จอย่างน้อย 70% ของเป้าหมายที่กำหนด Dick Costolo อดีต CEO ของ Twitter กล่าวว่า สิ่งที่เขาได้เรียนรู้จาก Google และนำมาใช้กับ Twitter ก็คือ OKRs ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า อะไรคือสิ่งสำคัญ และเราจะวัดผลสิ่งที่สำคัญนั้นอย่างไร และยังเป็นแนวทางที่สำคัญในการสื่อสารกลยุทธ์และวิธีการที่องค์กรจะวัดกลยุทธ์นั้น (Niven and Lamorte, 2016)

ไม่ใช่เฉพาะเรื่องของนวัตกรรมเท่านั้น การวัดผลที่มีความชัดเจนก็มีส่วนช่วยให้เกิดความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเช่นเดียวกัน (Bartley et al., 2007) นอกจากนี้ OKRs ยังถูกนำไปใช้ในเรื่องการจัดการในเชิงปฏิบัติการ (Tactical Management) (Petrevska et al., 2015) และได้ถูกใช้เป็นองค์ประกอบในรูปแบบการบริหารแบบใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ที่เรียกกันว่าการบริหารแบบ Agile ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน มีการปรับเปลี่ยนหรือทดสอบแผนงานหรือโครงการได้ตลอดกระบวนการ โดยไม่จำเป็นต้องรอให้จบโครงการ เป็นแนวคิดที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการและกระตุ้นให้ลูกค้าได้ส่งข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง (Troian et al., 2022) โดยตัวอย่างขององค์กรที่ใช้แนวทางในการบริหารงานแบบนี้ ได้แก่ Amazon Spotify และ Zappos โดยการบริหารในลักษณะนี้ทำให้องค์กรเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับลูกค้าและพนักงานดีขึ้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การบริหารแบบ Agile ประสบผลสำเร็จคือ การประเมินผลการทำงานในทุก ๆ ไตรมาส Birkinshaw (2018) ได้ศึกษาบริษัท ING bank ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่ได้ยึดแนวทางการดำเนินงานมาจาก Google และ Netflix พบว่า บริษัทได้นำ OKRs มาใช้ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และมีความท้าทายในการทำงาน แต่ข้อที่ควรระวังคือ อาจจะทำให้พนักงานมุ่งเน้นแต่งานของตนเองมากจนเกินไปและไม่มองผลลัพธ์ในระยะยาว

นอกจากนั้น OKRs ยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจากการศึกษาของ O'Reilly (2016) พบว่า จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานโดยใช้คน (Human Worker) มาเป็นการใช้ Electronics (Electronic Worker) ในไม่ช้า ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างมากต่อรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และอาจจะทำให้เกิดทั้งโอกาสและความล้มเหลวต่าง ๆ ได้ และถึงแม้ว่าพนักงานเองจะยังคงมีหัวหน้างานที่เป็นมนุษย์แต่สายการบังคับบัญชาจะแคบมาก โดยอาศัยการบริหารจัดการข้อมูลเข้ามาแทนที่ เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตก็คือ OKRs ที่จะคอยเป็นแนวทางในการดำเนินงานของพนักงาน เทคโนโลยีต่าง ๆ จะไม่ใช่เครื่องมือสนับสนุนอีกต่อไป แต่จะกลายเป็นความสามารถหลักในการบริหารจัดการขององค์กรในที่สุด

Bagader et al. (2022) สรุปว่า มีหลายเหตุผลที่องค์กรควรนำ OKRs มาใช้ เช่น การทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายและสัญญาณแห่งความสำเร็จ พนักงานทุกคนเข้าใจว่า องค์กรจะประเมินความสำเร็จอย่างไรและใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ ทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ มีส่วนร่วมและในขณะเดียวกันก็เพิ่มความชัดเจนในตัวผลลัพธ์หลักทำให้พนักงานเน้นไปที่เป้าหมายที่สำคัญที่สุด ผลการศึกษาของ Radonic (2017) สนับสนุนประสิทธิภาพของ OKRs ในการขับเคลื่อนความสำเร็จทั้งส่วนบุคคลและองค์กร โดยเน้นความสำคัญของการพัฒนาตนเองและการปฏิบัติตามแนวทางที่แนะนำในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก นอกจากนี้ การกำหนดวงรอบสั้น ๆ ของ OKRs เป็นรายไตรมาสทำให้เกิดความยืดหยุ่นในทางปฏิบัติและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการได้รวดเร็ว

รูปแบบการวัดผลแบบ OKRs

OKRs มาจากคำว่า Objective and Key Results ดังนั้นจึงประกอบด้วยคำ 2 คำ ได้แก่ คำว่า Objective ซึ่งหมายถึงวัตถุประสงค์ กับคำว่า Key Results ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์หลัก โดยวัตถุประสงค์จะเป็นการกำหนดในลักษณะเชิงคุณภาพ กล่าวคือ จะไม่ได้มีตัวเลขชัดเจน เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ว่า “เพิ่มผลกำไร” สำหรับผลลัพธ์หลักนั้นจะเป็นการระบุว่าจะวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้นอย่างไร เช่น หากวัตถุประสงค์บอกว่าจะเพิ่มผลกำไร ผลลัพธ์หลักอาจจะเป็น “กำไรเพิ่มขึ้นในไตรมาสนี้ 30%”

การทำ OKRs นั้น นิยมทำกันรายไตรมาสและรายปี โดยผู้บริหารระดับสูงจะดำเนินการตั้ง OKRs ของตนเองก่อน และผู้บริหารระดับรองลงมาจะตั้ง OKRs ตาม โดย OKRs ของตนเองจะต้องสอดคล้องกับ OKRs ของผู้บริหารของตนเองไล่เรียงกันไปจนกระทั่งถึงพนักงานทุกคน ดังนั้น OKRs จึงทำให้วัตถุประสงค์มีความสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และมีการวัดผลได้ชัดเจน งานวิจัยของ Stray et al. (2022) พบว่า OKRs สนับสนุนทีมงานในการกำหนดเป้าหมาย โดยผ่านกระบวนการที่มีโครงสร้างที่กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่ละวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์หลักที่ทำให้สามารถวัดความก้าวหน้าไปสู่วัตถุประสงค์ได้ และเนื่องจากมีการตรวจสอบผลลัพธ์หลักบ่อยครั้งในการประชุมของทีมงาน OKRs จึงทำให้ทีมงานให้ความสำคัญกับผลลัพธ์โดยรวม ไม่ใช่เพียงงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้ ยังพบว่า OKRs ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากขึ้น ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะต้องทำให้สำเร็จ วิธีการที่ใช้ เวลาที่ทำและผู้ที่ทำงานนั้น ทำให้ผู้รับสารทราบว่า งานของตนและงานของพนักงานคนอื่นจะส่งผลต่อเป้าหมายโดยรวมอย่างไร

Niven and Lamorte (2016) ได้ให้คำแนะนำว่า วัตถุประสงค์ที่ดีนั้นจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ มีความเป็นไปได้โดยสามารถทำได้ภายในไตรมาสนั้น ๆ อยู่ในความควบคุมของผู้ที่ทำ ให้คุณค่าที่องค์กรต้องการ และมีลักษณะในเชิงคุณภาพ (คือไม่มีตัวเลขต่าง ๆ มาเกี่ยวข้อง) ในขณะที่ผลลัพธ์หลัก จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ โดยจะต้องมีความท้าทาย แต่ต้องชัดเจนเจาะจง โดยพนักงานต้องมีความเป็นเจ้าของคือ จะต้องเชื่อในสิ่งนั้น และมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ โดยจะต้องเชื่อมโยงทั้งในแนวตั้ง (คือเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หลักในระดับที่สูงขึ้นไป) และในแนวนอน (คือเชื่อมโยงกับผลลัพธ์หลักของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง) และสุดท้ายจะต้องนำไปสู่พฤติกรรมที่ถูกต้องของพนักงาน จะเห็นได้ว่าแนวคิด OKRs เป็นแนวคิดที่มีความน่าสนใจ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาการใช้ OKRs ในแต่ละบริบทที่แตกต่างกัน แต่งานวิจัยที่ศึกษาในภาพรวมว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้ OKRs ยังมีจำนวนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยในประเทศไทย งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่จะศึกษา เพื่อค้นหาปัจจัยที่จะทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จสำหรับองค์กรในประเทศไทย

ทฤษฎีการกำหนดตนเองและทฤษฎีตามสถานการณ์

Niven and Lamorte (2016) ให้ความเห็นว่า ความร่วมมือกันของพนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ประสบผลสำเร็จ งานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory; SDT) ของ Ryan and Deci (2017) ในการอธิบายแรงจูงใจภายในที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือกัน SDT เสนอว่าบุคคลใช้ความพยายามในการทำงานด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน พวกเขามีแรงจูงใจภายในเมื่อทำงานด้วยความสนใจและความสนุกสนาน และมีแรงจูงใจภายนอกเมื่อทำงานด้วยเหตุผลที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เช่น ต้องการผลตอบแทนหรือหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ (Gagné and Deci, 2005) แรงจูงใจภายในจะทำให้บุคคลทำงานด้วยความรู้สึกเชิงบวก เกิดความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในท้ายที่สุด

ในการออกแบบระบบ OKRs ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบควบคุมเชิงจัดการขององค์กร ผู้ออกแบบระบบควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจต่างประเภทก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่มีต่อองค์กรแตกต่างกัน Deci, Connell and Ryan (1989) พบว่า แรงจูงใจที่เป็นอิสระในตนเอง (Autonomous Motivation) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในของบุคคลที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบของการยินดีที่จะทำด้วยความเต็มใจนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจของพนักงานและความพึงพอใจในงาน และยังส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Gagné et al., 2010) รวมถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น (Baard, Deci and Ryan, 2004) แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจในการลาออกและภาวะกดดันด้านจิตใจ (Gagné et al., 2010) ในทางตรงกันข้าม แรงจูงใจที่ถูกควบคุม (Controlled Motivation) ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอกที่ผลักดันให้บุคคลกระทำพฤติกรรม เช่น การลงโทษ การให้รางวัล ทำให้การตอบสนองต่อความเครียดของบุคคลเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับแรงจูงใจแบบอิสระ (Reeve and Tseng, 2011) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ng et al. (2012) ที่พบว่า ถึงแม้ว่าแรงจูงใจที่ถูกควบคุมจะสามารถกระตุ้นพฤติกรรมในระยะสั้นได้ แต่องค์กรจะมีต้นทุนทางด้านจิตวิทยาเพิ่มขึ้น

จะเห็นได้ว่า การออกแบบระบบ OKRs โดยให้ความสำคัญกับแรงจูงใจจะส่งผลกระทบเชิงบวกที่สำคัญต่อผลลัพธ์ทั้งในระดับพนักงานและระดับองค์กร Rompho (2024) ให้ความเห็นว่า OKRs เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่สนับสนุนให้พนักงานมีแรงจูงใจภายใน เนื่องจากพนักงานสามารถกำหนด OKRs ของตนเอง เลือกใช้ทักษะที่ตนเองเชี่ยวชาญในการทำงาน มองเห็นความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของตนกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ OKRs ยังส่งเสริมปัจจัย 3 ประการที่จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในตามทฤษฎี SDT ในด้านความสามารถในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการเป็นตัวของตัวเอง และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น งานวิจัยนี้จึงใช้ทฤษฎี SDT มาช่วยอธิบายปัจจัยที่จะทำให้การใช้ OKRs ในองค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจาก SDT แล้ว งานวิจัยนี้ยังใช้ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) มาอภิปรายผลการศึกษาที่ได้ เนื่องจาก Contingency Theory อธิบายว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรกับโครงสร้างภายในขององค์กร (Chong and Duan, 2022) แต่ละองค์กรมีปัจจัยสภาพแวดล้อมแตกต่างกันไม่มากก็น้อย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาวะการแข่งขัน สภาพทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ของคู่แข่ง แนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานของอุตสาหกรรม ความน่าเชื่อถือของกิจการคู่ค้า การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการเมือง และปัจจัยภายในองค์กร เช่น ลักษณะของผู้นำองค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่นิยมเรียกกันว่าทุนมนุษย์ และกระบวนการดำเนินงาน OKRs จัดเป็นหนึ่งในโครงสร้างภายในองค์กร ดังนั้นจึงไม่ได้หมายความว่า ทุกองค์กรที่ประยุกต์ใช้ OKRs จะประสบความสำเร็จเหมือน ๆ กัน การใช้ OKRs

ของแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับว่าระบบ OKRs นั้นเหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรนั้น ๆ หรือไม่

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาข้อมูลเบื้องต้นและภาพรวมของปัจจัยสำคัญที่ทำให้การประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรประเภท Startups ในประเทศไทย เนื่องจากต้องการศึกษาเปรียบเทียบว่า องค์กรที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านการดำเนินการ อายุของกิจการ ขนาดของกิจการ การเน้นทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร งานวิจัยนี้ยึดหลักการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางการศึกษาของ Glaser and Strauss (2012) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อน ต้องการการอธิบายในเชิงลึก และเหมาะสำหรับการศึกษาสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในลำดับต่อไป (Yin, 2013) วิธีวิจัยเชิงคุณภาพจึงเหมาะสมกับการวิจัยนี้ เนื่องจากการประยุกต์ใช้ OKRs ในองค์กรถือเป็นเรื่องใหม่ องค์กรยังคงอยู่ในช่วงการหาแนวทางการประยุกต์ใช้ OKRs ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร และเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนต้องการการอธิบายและการศึกษาในเชิงลึก เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ OKRs สำหรับองค์กรในประเทศไทย

สำหรับการวิจัยนี้ ใช้วิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แม้ว่าการวิจัยเชิงคุณภาพจะไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงจำนวนหน่วยตัวอย่างว่าจะต้องเป็นเท่าใดเหมือนกับงานวิจัยเชิงปริมาณ แต่ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยตัวอย่างที่ครบถ้วนและเพียงพอที่จะสะท้อนถึงข้อมูลที่มีความเหมาะสมต่อการตอบข้อคำถามวิจัย (Patton, 2015; Charmaz, 2014; Glaser and Strauss, 2012) ดังนั้นเพื่อความครบถ้วนของข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการขององค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ OKRs เพื่อให้ได้มุมมองการใช้ OKRs ที่ครบถ้วนและสมบูรณ์มากที่สุด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่มีการใช้ OKRs มาระยะหนึ่งแล้วเท่านั้น และใช้วิธีการคัดออก (Exclusion Criteria) คือ ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ที่ทำงานในองค์กรที่ใช้ OKRs แต่ไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ ก็ไม่สามารถให้สัมภาษณ์ได้ และพนักงานจะต้องทำงานอยู่ในองค์กรไม่น้อยกว่า 6 เดือน มีอายุเกิน 22 ปี รวมทั้งองค์กรที่คัดเลือกจะต้องมีการใช้ OKRs มาแล้วอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 6 เดือน เพื่อให้ได้กลุ่มเป้าหมายที่สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะเป็นคำถามชุดเดียวกันสำหรับทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงองค์กรละ 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการอีกองค์กรละ 5 คนจากองค์กรขนาดใหญ่ ส่วนองค์กร Startups ซึ่งมีข้อจำกัดเรื่องจำนวนพนักงานที่ไม่มากนัก ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ Founder/CEO จำนวน 1 คน และพนักงานใน Startups จำนวน 3 คน โดยสรุปแล้ว หน่วยตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลมาจากองค์กรจำนวน 54 องค์กร แบ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ 26 องค์กร และองค์กร Startups 28 องค์กร รวมจำนวนทั้งสิ้น 295 คน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: สรุปจำนวนผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์

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

ผู้วิจัยกำหนดข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำเอาระบบ OKRs ไปใช้ในองค์กรในมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งข้อคำถามดังกล่าวกำหนดจากคำถามของงานวิจัยนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ดำเนินการโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ATLAS.ti เป็นเครื่องมือในการช่วยวิเคราะห์เนื้อหา วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาประยุกต์ตามแนวทางของ Strauss and Corbin (1998) เพื่อตอบคำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย การวิเคราะห์เนื้อหาเป็นกระบวนการในการแปลข้อความ หรือเนื้อหาจากข้อมูลที่ได้จากบทสัมภาษณ์ (Schreier, 2012) โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 3 ส่วนหลักคือ การจัดเตรียมข้อมูล การจัดการข้อมูล และการรายงานผลข้อมูล (Elo and Kyngäs, 2008) การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาเนื้อหาของข้อคิดเห็นในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการในองค์กรขนาดใหญ่และองค์กรแบบ Startups เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของข้อคิดเห็น

ผลการวิจัย

ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่

ในมุมมองของผู้บริหาร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรประกอบไปด้วย ความร่วมมือของพนักงานทุกคน การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นภาพเดียวกันและทราบว่าตนเองมีบทบาทในการส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร การให้ความสำคัญของผู้บริหาร Mindset และทัศนคติของพนักงาน การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น การติดตามอย่างสม่ำเสมอ การปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกัน ตามลำดับ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการมองว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้การใช้ OKRs ในองค์กรประสบความสำเร็จประกอบด้วย ความร่วมมือของพนักงานทุกคน ความชัดเจนของเป้าหมาย ความรู้ความเข้าใจของพนักงาน รวมถึงการให้ความสำคัญของผู้บริหาร Mindset ของพนักงานในการให้ความร่วมมือ เปิดใจยอมรับ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จ การติดตามอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ยืดหยุ่น เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร รายละเอียดของความคิดเห็นแสดงในตารางที่ 2 และ 3

ตารางที่ 2: ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในมุมมองของพนักงาน*ระดับบริหาร*

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ OKRs ประสบผลสำเร็จ	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 3: ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในมุมมองของพนักงาน*ระดับปฏิบัติการ*

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ OKRs ประสบผลสำเร็จ	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

จากตารางที่ 2 และ 3 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ OKRs ประสบความสำเร็จไม่ได้แตกต่างกันมากนักไม่ว่าจะในมุมมองของพนักงานระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการ โดยปัจจัยสำคัญ 2 ปัจจัยแรกที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จที่พนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการเห็นพ้องต้องกันคือ ความร่วมมือของพนักงานทุกคนและการที่องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Niven and Lamorte (2016) ที่เห็นว่าไม่ว่าทีมงานกำลังแก้ปัญหาธุรกิจเรื่องใด การแก้ปัญหานั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับทีมงานนั้นเพียงทีมเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของกลุ่มงานต่าง ๆ ในองค์กรอีกด้วย ตามแนวคิดของ SDT สามารถอธิบายได้ว่า OKRs เปิดโอกาสให้บุคคลได้กำหนด OKRs ของตนเอง รวมถึงกำหนดแนวทางในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้บุคคลรับรู้ว่าตนมีความเป็นอิสระ มีความคิดริเริ่ม เป็นเจ้าของการกระทำ รับรู้ว่าตนเองสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จ และผลงานของตนเองมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความร่วมมือกันมากขึ้นและนำไปสู่ความพึงพอใจในงานในท้ายที่สุด (Slemp, Kern and Vella-Brodrick, 2015) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ทีมงานทุกคนได้เห็นเป้าหมายผลการดำเนินงานของทีมงานอื่น โปรแกรม OKRs ที่มีประสิทธิผลจะทำงานในหลายระดับ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับบุคคล วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่กำหนดจะต้องทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างทีมงานต่าง ๆ ที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์หลัก ซึ่งความโปร่งใสของ OKRs จะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกัน ความสอดคล้องกันและการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ การที่องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและพนักงานทุกคนร่วมมือกันจึงเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ประสบผลสำเร็จ

พนักงานทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติการเห็นว่า ปัจจัยในด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs มีความสำคัญน้อยที่สุดที่ทำให้การนำ OKRs ไปใช้ประสบความสำเร็จ สามารถอธิบายได้ว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่องค์กรถือปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน OKRs เป็นแนวคิดใหม่ การจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการใช้ OKRs ในระยะสั้นจึงเป็นไปได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ นอกจากนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมาจากองค์กรที่มีการใช้ OKRs ในองค์กรมาระยะหนึ่งแล้ว จึงเป็นไปได้ว่า องค์กรนั้น ๆ มีบริบทที่ค่อนข้างเหมาะสมกับการนำ OKRs มาใช้ ดังนั้นในมุมมองของผู้ให้ข้อมูลจึงเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการใช้ OKRs แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่ผลักดันให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ไม่มีสูตรที่แน่นอนตายตัวว่า วัฒนธรรมขององค์กรจะต้องเป็นอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับการใช้ OKRs ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของทฤษฎีตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ที่อธิบายว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรกับโครงสร้างภายในขององค์กร (Chong and Duan, 2022) วัฒนธรรมองค์กรจัดเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่วน OKRs จัดเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างภายในองค์กร ดังนั้น OKRs จะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมภายในองค์กร แต่การใช้ OKRs ให้ประสบความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรเพียงปัจจัยเดียว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ อีกด้วย

อย่างไรก็ตาม มี 2 ปัจจัยในมุมมองของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกันคือ การปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กรและการจัดสรรเวลาในการทำ OKRs ถึงแม้ว่าทั้งสองปัจจัยมีความสำคัญในระดับน้อยทั้งคู่เมื่อพิจารณาจากความถี่ โดยพนักงานระดับบริหารเห็นว่า การปรับใช้ OKRs ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กรจะทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ ซึ่งการปรับแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่า การจัดสรรเวลาในการทำ OKRs เป็นปัจจัยที่น่าจะทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ในการทำงานประจำวันต่าง ๆ อยู่แล้ว จึงเกรงว่า เมื่อองค์กรมีการปรับใช้แนวคิดใหม่ อาจทำให้จำนวนงานที่ทำเพิ่มขึ้น ดังนั้นการจัดสรรเวลาในการทำ OKRs จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น

ผลวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากกลุ่มบริษัท Startups

สำหรับองค์กรแบบ Startups ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ในมุมมองของผู้บริหารจะประกอบด้วย ความร่วมมือของพนักงานทุกคน Mindset ทัศนคติ และประเภทของพนักงานที่สามารถจัดการตัวเองและพัฒนาตัวเองได้ การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ความตั้งใจจริงและการติดตามอย่างสม่ำเสมอของผู้นำ การสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ Stage และสภาพแวดล้อมของ Startups ที่มีการปรับให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษา รวมถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการใช้ OKRs ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความเห็นที่สอดคล้องกับผู้บริหาร ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs คือ ความร่วมมือของพนักงานทุกคน การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน การติดตามปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์อย่างสม่ำเสมอและการให้ความสำคัญของผู้บริหาร การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและยืดหยุ่น การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานในองค์กร Mindset ของพนักงานที่พร้อมเปิดรับ รวมถึงการมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร เป็นต้น ดังตารางที่ 4 และ 5

ตารางที่ 4: ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในมุมมองของพนักงาน*ระดับบริหาร*

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ OKRs ประสบผลสำเร็จ	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 5: ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จในมุมมองของพนักงาน*ระดับปฏิบัติการ*

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ OKRs ประสบผลสำเร็จ	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

สำหรับมุมมองของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มบริษัท Startups ทั้งผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นพ้องกันว่าความร่วมมือของพนักงานทุกคนและการมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ในองค์กร ธุรกิจ Startups เป็นโมเดลธุรกิจที่ดำเนินการในขั้นตอนแรก ๆ มักจะมีนวัตกรรม หรือความคิดใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักในการสร้างธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาให้กับผู้บริโภค ซึ่งธุรกิจ Startups ส่วนใหญ่มีขนาดไม่ใหญ่นัก มีความคล่องตัวสูง องค์กรจะเก็บเกี่ยวความรู้และทักษะจากทุกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า (Dobrowolski et al., 2021) ซึ่งวงรอบการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักรวมถึงการทบทวนตามแนวคิด OKRs เป็นวงรอบระยะสั้น สอดคล้องกับความต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินงานของธุรกิจประเภท Startups ดังนั้นเมื่อองค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน พนักงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกัน ประกอบกับมีการสื่อสารไปยังพนักงานที่มีทัศนคติในการเปิดรับแนวคิด OKRs ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะสนับสนุนให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม มี 2 ปัจจัยในมุมมองของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกันคือ การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาและการจัดสรรเวลาและทรัพยากรในการทำ OKRs ถึงแม้ว่าทั้งสองปัจจัยมีความสำคัญในระดับน้อยทั้งคู่เมื่อพิจารณาจากความถี่ ผู้บริหารของกลุ่มบริษัท Startups เห็นว่า ปัจจัยหนึ่งที่จะผลักดันให้การใช้ OKRs ในองค์กรประสบความสำเร็จคือ การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา เนื่องจาก OKRs เป็นแนวคิดใหม่ วิธีการประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ไม่มีสูตรสำเร็จที่ใช้ได้กับทุกองค์กร ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่จะสนับสนุนให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จคือ การจัดสรรเวลาและทรัพยากรในการทำ OKRs เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงาน จึงต้องการการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องของเวลาและทรัพยากรเมื่อมีการนำแนวคิดการบริหารใหม่มาใช้ในองค์กร

อภิปรายและสรุปผล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ขององค์กรในประเทศไทย ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ในมุมมองของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการไม่ว่าจะปฏิบัติงานในองค์กรขนาดใหญ่หรือบริษัท Startups มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ขององค์กรคือ ความร่วมมือของพนักงานทุกคน สอดคล้องกับการศึกษาของ Holland et al. (2000) ที่ให้เหตุผลว่า การทำงานร่วมกันของพนักงานระหว่างทีมงานต่าง ๆ จะเพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน เพิ่มความสามารถในการจัดการเรื่องที่ซับซ้อน เป็นการสร้างวัฒนธรรมความเป็นผู้ประกอบการ พนักงานให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และทำให้ผู้บริหารในระดับสูงได้รับข้อมูลที่มีคุณภาพมากขึ้น และเป็นไปตามแนวคิดของ SDT ที่อธิบายว่า การตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาพื้นฐาน 3 ด้านของบุคคลคือ ด้านความสามารถในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการเป็นตัวของตัวเอง และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจภายใน ดังนั้นแรงเสริมต่าง ๆ ที่เกิดจากการร่วมมือกันของพนักงานทุกคนก็จะส่งผลให้การนำเอา OKRs มาใช้ในองค์กรประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากในมุมมองของพนักงานระดับบริหารและระดับปฏิบัติการทั้งองค์กรขนาดใหญ่และบริษัท Startups ที่จะผลักดันให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จคือ การมีเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Lamprou and Vagiona (2018) ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โครงการประสบผลสำเร็จก็คือ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของโครงการนั้นอย่างชัดเจน ในการนำเสนอแนวคิด Management by Objectives หรือ MBO นั้น Drucker (2010) ให้ความเห็นว่า พนักงานแต่ละคนไม่ว่าจะเป็นระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติการต้องการวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งวัตถุประสงค์เหล่านี้มาจากเป้าหมายของธุรกิจนั่นเอง ในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร Doerr (2018) แนะนำว่า ควรจะกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและตั้งเป้าไว้ค่อนข้างสูงซึ่งครอบคลุมวิสัยทัศน์ขององค์กรสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน Locke and Latham (2002) สรุปว่า กลไกหนึ่งที่สำคัญของเป้าหมายคือ เป็นการสร้างทิศทางในการนำพนักงานไปสู่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ดังนั้นการที่องค์กรกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนทำให้พนักงานในแต่ละระดับทราบถึงสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญและต้องการให้พนักงานมุ่งไป สามารถปรับเป้าหมายของทีมงานและพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม มีบางปัจจัยที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรขนาดใหญ่และบริษัท Startups มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพนักงานในระดับบริหารขององค์กรขนาดใหญ่เห็นว่า ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการใช้ OKRs แต่ปัจจัยนี้ไม่ปรากฏในความเห็นของพนักงานระดับบริหารของบริษัท Startups ซึ่งเป็นไปได้ว่า องค์กรขนาดใหญ่มีพนักงานจำนวนมาก การทำให้พนักงานมีความเข้าใจอยู่ในระดับเดียวกันเป็นไปได้ยากกว่า Startups ซึ่งเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีพนักงานน้อย ดังนั้นความรู้ความเข้าใจของพนักงานในองค์กรขนาดใหญ่จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารคำนึงถึง ส่วนพนักงานในระดับบริหารของบริษัท Startups เห็นว่า การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาเป็นปัจจัยที่ค่อนข้างสำคัญในการทำให้การใช้ OKRs ประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยนี้ไม่ปรากฏในความเห็นของพนักงานระดับบริหารขององค์กรขนาดใหญ่ อาจเป็นไปได้ว่า องค์กรขนาดใหญ่มีทรัพยากรมาก สามารถลงทุนในบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เมื่อมีการนำแนวคิดใหม่มาใช้ องค์กรก็ใช้ประโยชน์จากทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ จัดให้มีการฝึกอบรมสำหรับบุคลากร การมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา ซึ่งเป็นองค์กรภายนอกจึงไม่จำเป็นมากนัก แต่สำหรับ Startups ซึ่งเป็นกิจการขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานน้อย ส่วนใหญ่ทำงานประจำ การมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารคิดว่าจะทำให้การใช้ OKRs ประสบผลสำเร็จ

สำหรับในมุมมองของพนักงานระดับปฏิบัติการนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้ OKRs ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่มี 1 ปัจจัยที่พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท Startups เห็นว่าค่อนข้างมีความสำคัญคือ มีการปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งปัจจัยนี้ไม่ปรากฏในความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กรขนาดใหญ่ อาจเป็นไปได้ว่า ธุรกิจ Startups เป็นโมเดลธุรกิจในรูปแบบใหม่ มักใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในการแก้ปัญหาให้กับผู้บริโภคที่มีความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว Zasa and Buganza (2023) สรุปว่า OKRs ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่เป็นสูตรสำเร็จตายตัวสำหรับทุกองค์กร องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยน OKRs ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรม วิธีการดำเนินธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร รวมถึงปัจจัยบริบทต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรเป็นไปตาม Contingency Theory ดังนั้นสำหรับธุรกิจที่ต้องการความคล่องตัวสูง การปรับใช้ OKRs ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ทำให้การใช้ OKRs ประสบผลสำเร็จ

ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัยครั้งนี้คือ การขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร โดยเป็นการทดสอบแนวคิดใหม่ที่เรียกว่า OKRs ซึ่งงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการใช้ OKRs ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในภาพรวมยังคงมีจำกัด นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ได้ขยายความเข้าใจเกี่ยวกับ SDT ที่อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจภายใน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งไปที่เป้าหมายที่สำคัญขององค์กร และความสำคัญของปัจจัยบริบทต่าง ๆ ในองค์กรตามแนวคิดของ Contingency Theory ในส่วนของประโยชน์ในเชิงปฏิบัตินั้น หากองค์กรทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้ OKRs แล้ว ก็จะทำให้องค์กรสามารถนำเอา OKRs ไปใช้ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น โดยจะต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจภายในและการปรับปรุง OKRs ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรด้วย ผลงานวิจัยนี้จึงช่วยสร้างแนวทางในการใช้ OKRs ให้กับองค์กรในประเทศไทย ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมทางด้านกระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะมีส่วนทำให้องค์กรไทยประสบผลสำเร็จ และเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรและประเทศไทยได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานจำนวนไม่น้อยที่ได้เริ่มใช้ OKRs แต่ยังมีหน่วยงานจำนวนไม่มากนักที่ใช้ได้นานพอที่จะสามารถตอบคำถามในงานวิจัยนี้ได้ จึงทำให้การเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพสำหรับหน่วยงานทั้งหมดมีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม สำหรับงานวิจัยในเชิงคุณภาพนั้น จำนวนข้อมูลอาจจะไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญมากกว่าข้อมูลที่ได้นั้นสามารถนำไปสู่ข้อสรุปได้หรือไม่ สำหรับแนวทางการวิจัยในอนาคตที่สามารถทำต่อไปคือ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้ OKRs กับระดับความสำเร็จของการใช้ OKRs ในองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการใช้ OKRs กับความผูกพันของพนักงานในองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนต่อไป

REFERENCES

Baard, P. P., Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045–2068.

Bagader, A. and Sultan, B. (2022). A review on implementation of strategic management in Saudi Arabia construction companies towards achieving sustainable development goals. *Journal of Civil Engineering Research & Technology, 4*(2), 1–9.

Bartley, B., Gomibuchi, S. and Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal, 14*(4), 482–496.

Birkinshaw, J. (2018). What to expect from agile. *MIT Sloan Management Review, 59*(2), 39–42.

Cao, R. (2021). Research on teaching evaluation system of higher vocational colleges based on OKR and big data. In *16th International Conference on Computer Science & Education (ICCSE)*, 676–680.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Chong, J. and Duan, S. X. (2022). Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in re-thinking organizational design: A contingency-based approach. *Journal of Strategy and Management, 15*(4), 628–646.

Deci, E. L., Connell, J. P. and Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *The Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580–590.

Dobrowolski, Z., Ledzianowski, J. and Dobrowolska, M. (2021). Towards to agile management control systems at the university: Preliminary research. *European Research Studies Journal*, XXIV(1), 1220–1229.

Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. New York: Penguin Random House.

Drucker, P. (2010). The Practice of Management. New York: HarperBusiness.

Elo, S. and Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107–115.

Gagné, M. and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331–362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aube, C., Morin, E. and Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628–646.

Ghutke, S., Jaiswal, R. and Thakur, A. (2014). Critical analysis of management by objective in Indian companies. *The International Journal of Business & Management, 2*(10), 246–251.

Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (2012). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick, NJ: Aldine Transaction.

Holland, S., Gaston, K. and Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews, 2*(3), 231–259.

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, 22*(3), 180–194.

Lamprou, A. and Vagiona, D. (2018). Success criteria and critical success factors in project success: A literature review. *International Journal of Real Estate and Land Planning, 1*, 276–284.

Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L. and Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science, 7*, 325–340.

Niven, P. R. and Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results*. New Jersey: John Wiley & Sons.

O'Reilly, T. (2016). Managing the bots that are managing the business. *MIT Sloan Management Review, 58*(1), 1–5.

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, 18*(2), 146–158.

Radonic, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *ESMSJ, VII*(2), 28–37.

Reeve, J. and Tseng, C.M. (2011). Cortisol reactivity to a teacher's motivating style: The biology of being controlled versus supporting autonomy. *Motivation and Emotion, 35*, 63–74.

Rehder, A., Souza, J. V., Marx, R. and Salerno, M. S. (2023). Emerging field or passing fashion? A case study of Agile-Stage-Gate model in innovation processes. *Revista de Gestão, 30*(4), 362–386.

Rompho, N. (2024). Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? *Benchmarking: An International Journal, 31*(3), 669–682.

Rompho, N. and Pattamaroj, K. (2023). Uses of OKRs for inclusive education. Narot, P. and Kiettikunwong, N. (Ed.) *Interdisciplinary Perspectives on Special and Inclusive Education in a Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous (Vuca) World (International Perspectives on Inclusive Education*, 20), 219–232.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation development and wellness*. New York: The Guilford Press.

Schimdt, E. and Rosenberg, J. (2014). *How Google works*. London: John Murray.

Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage.

Slemp, G. R., Kern, M. L. and Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psych Well-Being*, 5, 7.

Steiber, A. and Alange, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management, 16*(2), 243–264.

Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.

Stray, V., Moe, N. B., Vedal, H. and Berntzen, M. (2022). Using objectives and key results (OKRs) and slack: A case study of coordination in large-scale distributed agile. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*, 7360–7369.

Thumthong, B. (2021). An Approach of the Creation of Objectives and Key Results on School Assessment. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal, 17*(3), 243–259. (in Thai)

Troian, T., Gori, R., Weber, J., Lacerda, D. and Gauss, L. (2022). OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. *IJCIEOM*, 28.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zasa, F. P. and Buganza, T. (2023). Developing a shared vision: Strong teams have the power. *Journal of Business Strategy, 44*(6), 415–425.