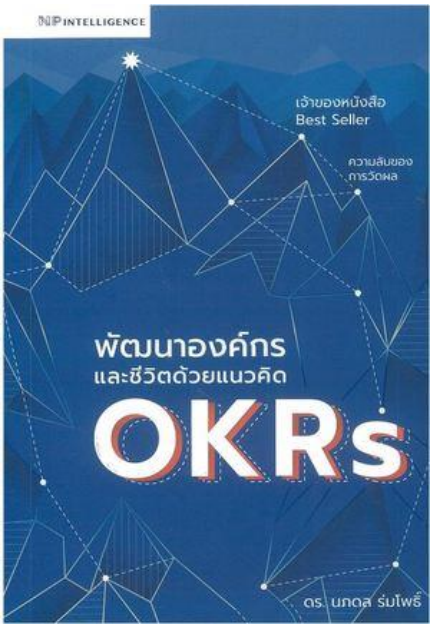
Book Review “พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs ”



สิงหะ ฉวีสุข

ส่งท้ายเล่มฉบับนี้ ผมจะชวนอ่านหนังสือเรื่อง “พัฒนาองค์กรและชีวิตด้วยแนวคิด OKRs” ของ ศ.ดร.นภดล ร่มโพธิ์ ครับ หนังสือเล่มนี้เป็นลักษณะพ๊อคเก็ตบุ๊คขนาดเล็ก จัดวางรูปแบบให้ชวนอ่านและหากใครยังไม่รู้จัก OKRs ผมแนะนำเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้เป็นอีกหนึ่งเล่มที่จะทำให้ท่านได้เรียนรู้รูปแบบการกำหนดเป้าหมายและการสร้างแนวทางการพัฒนาองค์กร รวมถึงแนวทางการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่องค์กรระดับโลกอย่าง Google, Intel, LinkedIn, Twitter นำเป็นใช้เป็นวิธีการดำเนินหลักในองค์กร

หลายคนคงรู้จักวิธีการวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรด้วย KPIs (Key Performance Indicators) มาก่อนหน้านี้แล้ว โดย KPIs อาจเป็นเรื่องทำให้บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรรู้สึกไม่สบายใจเท่าไหร่เมื่อเห็นตัวเลขเป้าหมาย KPIs ที่ผู้บริหารกำหนดให้ในแต่ละโครงการ แต่ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้จะอธิบายว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้ KPIs มีประเด็นใดบ้าง เช่น การกำหนด KPIs มักเกิดจากผู้บริหารเท่านั้น หรือ KPIs ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น จากนั้นจึงอธิบายแนวความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรรูปแบบอื่น ๆ เช่น Balance Scorecards และ MBO (Management by Objective) จนมาถึงแนวคิด OKRs

จริงๆ แล้ว OKRs ไม่ใช่แนวคิดใหม่ เพียงแต่เป็นเริ่มเป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้นเมื่อองค์กรระดับโลกอย่าง Google ได้เปิดเผยว่าได้นำแนวคิดนี้มาใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมตั้งแต่ยังเป็น Startups ผู้เขียนได้เล่าว่า OKRs มีรากฐานมาจาก MBO ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารองค์กรโดยขับเคลื่อนจากการตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน เนื่องจากมีความเชื่อว่าหากทุกคนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและค่อย ๆ ทำให้สำเร็จไปอย่างเป็นขั้นตอน ในที่สุดงานจะบรรลุผลได้และ MBO นี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยที่ทั้งพนักงานและผู้บริหารจะตกลงร่วมกัน เพื่อเป็นการก่อให้เกิดการยอมรับเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นอกจากนั้นผู้เขียนยังเล่าว่าแนวความคิดของ OKRs เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นจากผู้บริหารของบริษัทเทคโนโลยีชื่อดังของโลก Andy Grove ซึ่งขณะนั้นเป็น CEO ของ Intel ได้นำแนวคิด MBO มาปรับปรุง 3 ประการ คือ 1. กำหนดให้มีความถี่ในการตรวจสอบการวัดวัตถุประสงค์ให้มากยิ่งขึ้น กล่าวคือพยายามติดตามความสำเร็จหรือความคืบหน้าของการดำเนินงานให้บ่อยขึ้น เช่น ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส 2. พยายามปรับรูปแบบการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายให้เกิดขึ้นจากทั้งสองมุมมองคือจากทั้งฝั่งของ Top-down และ Bottom-up ซึ่งเสมือนเป็นการเพิ่มโอกาสให้พนักงานมีบทบาท

ในการตั้งวัตถุประสงค์ของตนเองและนำไปสู่การยอมรับได้ยิ่งขึ้น 3. ได้อธิบายว่าการตั้งเป้าหมายที่ดีคือการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย แต่บนความท้าทายนั้นต้องมีความเป็นไปได้ด้วยเช่นกัน และได้เรียกชื่อแนวคิดนี้ว่า OKRs หรือ Objective and Key Results นั่นเอง ซึ่งต่อมา Andy ได้ทำงานกับ John Doerr นักลงทุนคนสำคัญของ Google ซึ่งขณะนั้นยังเป็น Startup จึงได้นำแนะนำให้นำ OKRs มาใช้ใน Google จนกลายเป็นบริษัทที่ทรงอิทธิพลของโลกในปัจจุบัน

ในหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาของหนังสือออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือแนวทางการใช้ OKRs ในองค์กรและการใช้ OKRs ในการพัฒนาชีวิตส่วนบุคคล ได้แนะนำว่าสำหรับการนำ OKRs มาใช้นั้น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต้องไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่เป็นงานประจำ ควรเป็นสิ่งที่ตั้งขึ้นมาเพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มากกว่า

ส่วนการวัดระดับความสำเร็จหรือการให้คะแนนของเป้าหมายจะมีช่วงอยู่ระหว่าง 0-1 สิ่งที่น่าสนใจคือ มีคำแนะนำว่าเป้าหมายที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติอาจทำได้เพียงแค่ประมาณ 0.6-0.7 เท่านั้น เพราะหากทำได้คะแนน 1 เต็มแปลว่าเราได้ตั้งความหมายเป้าหมายต่ำเกินไป เช่น หากองค์กรกำหนดว่าต้องมียอดขายเพิ่มขึ้น 20 ล้านบาท จำนวนเงินที่เพิ่ม 20 ล้านบาท มีค่าคะแนนเท่ากับ 1 แต่หากดำเนินการได้เพียง 10 ล้านบาท หมายความว่าสามารถทำคะแนนได้ร้อยละ 50 หรือ 0.5 คะแนน

สิ่งสำคัญอีกประการคือการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละคนหรือแต่ละงานไม่ควรเกิน 3-5 ข้อ เพราะหากมีจำนวนมากเกินไปจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถโฟกัสได้อย่างเต็มที่และจะทำให้งานไม่สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนระยะเวลาในการตรวจสอบ OKRs ที่แนะนำคือตั้งแต่รายเดือน จนถึงรายไตรมาส แต่ไม่แนะนำให้ถี่เกินไป เนื่องจากจะก่อให้เกิดความกดดันและไม่เห็นความคืบหน้า แต่ก็ไม่ควรห่างเกินไปเพื่อไม่ให้หลงลืมว่ากำลังทำอะไรอยู่

สิ่งที่น่าสนใจอีกประการคือวิธีการตั้งวัตถุประสงค์ซึ่งผู้เขียนแนะนำว่าควรมาจากพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เนื่องจากพันธกิจเป็นสิ่งที่บอกว่าองค์กรนี้ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร และวิสัยทัศน์จะเปรียบเสมือนเป็นทิศทางที่จะดำเนินการให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้ได้อย่างชัดเจน จากนั้นจึงเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ให้เป็นวัตถุประสงค์เป็นข้อย่อย เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว วัตถุประสงค์นี้เรียกว่า Objectives คือตัว O ตัวแรกใน OKRs จากนั้นจึงกำหนดผลลัพธ์ ซึ่งแน่นอนว่าผลลัพธ์หรือ KRs (Key Results) จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่วัดผลได้อย่างชัดเจน ที่กล่าวไปนั่นคือการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร จากนั้นจึงถ่ายทอด OKRs ไปยังผู้ปฏิบัติในลำดับถัดไปให้รับทราบและกำหนด OKRs ในแต่ละลำดับให้สอดคล้องกับ OKRs ขององค์กร โดยผู้เขียนได้ยกตัวอย่างว่า หาก CEO กำหนดวัตถุประสงค์ว่าต้องการเพิ่มกำไรโดยมี Key Results คือกำไรมากกว่า 10% จากนั้นผู้จัดการฝ่ายการตลาด จึงกำหนดวัตถุประสงค์ของฝ่ายว่าเพิ่มรายได้ โดยมี Key Results คือต้องมีรายได้เพิ่มขึ้นมากกว่า 20% ส่วนแผนกขาย (เป็นหน่วยงานย่อยของฝ่ายการตลาด) ก็กำหนดวัตถุประสงค์ว่าเพิ่มจำนวนลูกค้า โดยมี Key Results คือมีจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 30% ส่วนแผนกสนับสนุนการขาย (เป็นหน่วยงานย่อยของฝ่ายการตลาดเช่นกัน) กำหนดวัตถุประสงค์ว่าจัดทำเว็บไซต์เพื่อสนับสนุนการขายสินค้า โดยมี Key Results คือมีจำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ไม่น้อยกว่า 1,000 คนต่อวัน

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าการใช้ OKRs ภายในองค์กรให้ได้ผลสำเร็จนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ได้ต้องสอดคล้องกันในทุกลำดับ ดังนั้นการเปิดโอกาสให้แต่ละส่วนงานได้กำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของตนเองจะช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมายร่วมกัน แต่ต้องไม่ลืมว่าเป้าหมายและผลลัพธ์ต่างๆ ต้องได้รับการประเมินความเหมาะสมและต้องเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทาย ไม่ใช่งานประจำ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนการตรวจสอบ OKRs ในแต่ละไตรมาสจะช่วยให้ทราบสถานะที่เป็นอยู่ ความคืบหน้า ปัญหาและช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมนำไปสู่การเรียนรู้แนวทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้นได้อย่างทันเวลา

ส่วนการใช้ OKRs ในระดับบุคคลก็จะมีลักษณะเดียวกันคือให้กำหนดเป้าหมายระยะยาวของชีวิต เช่น ต้องการเป็นอะไร ต้องการประสบความสำเร็จอย่างไร ซึ่งเปรียบเป็นพันธกิจและวิสัยทัศน์ของตนเอง จากนั้นจึงนำมาเขียนเป็นวัตถุประสงค์ (เป็นข้อๆ) โดยอาจกำหนดเป็นระยะเวลาเพื่อเพิ่มความชัดเจนให้แก่เป้าหมาย เช่น 3 ปี แล้วจึงนำวัตถุประสงค์มากระจายเป็นข้อๆ จำแนกเป็นรายปีและรายไตรมาสตามลำดับ อาทิ หากเป้าหมายหลักในชีวิตคือการมีอิสรภาพทางการเงิน (O) ผลลัพธ์คือสามารถสร้างรายได้ให้งอกเงยได้โดยที่ไม่ต้องทำงานประจำ (KRs) จากนั้นแนะนำว่าให้กระจาย OKRs เป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อไม่ให้ไกลจนเกินไปและไม่ท้อก่อนจะถึงฝั่ง โดยอาจกำหนดเป็นเป้าหมายรายปี เช่น มีเงิน 1 ล้าน ภายใน 1 ปี ดังนั้นในแต่ละไตรมาสต้องสามารถเก็บเงินได้ประมาณ 5 แสนบาทเป็นต้น หากในความเป็นจริงสามารถเก็บเงินได้ 3.5 แสนบาท คิดเป็น 0.7 คะแนน ก็นับว่าเป็นความท้าทายที่ก่อให้เกิดความพยายามมากขึ้นในไตรมาสต่อไป เพื่อให้ได้คะแนนที่เพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด นอกจากนั้นในหนังสือเล่มนี้ยังได้มีการยกตัวอย่างการใช้ OKRs ในชีวิตประจำวัน อาทิ การกำหนด OKRs ด้านสุขภาพ เช่น น้ำหนักลงได้ 10% ใน 3 เดือน OKRs ด้านการงาน เช่น ได้รับการเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารภายใน 1 ปี OKRs ในด้านครอบครัว เช่น ใช้เวลาอยู่กับครอบครัวอย่างน้อยวันละ 2 ชั่วโมงอย่างน้อย 60 วันใน 3 เดือน เป็นต้น

สิ่งสำคัญอีกประการคือผู้เขียนยังได้แนะนำวิธีการตรวจสอบว่าองค์กรหรือแต่ละคนมีความพร้อมในการนั้น OKRs ไปใช้หรือไม่ รวมทั้งการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการประเมินผล OKRs ทั้งในระดับตนเองและในระดับองค์กรอีกด้วย ดังนั้นสำหรับใครที่ชื่นชอบด้านการวัดหรือประเมินผลงานรวมถึงการตั้งเป้าหมายแนะนำให้หยิบเล่มนี้มาอ่านกันครับ เชื่อเป็นอย่างยิ่งว่าจะอ่านสนุกจนวางไม่ลง ขอให้สนุกกับการตั้งเป้าหมาย การวัดและประเมินผลไปด้วยกันนะครับ

.....