



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณก

# วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังคุยกัน เรื่องที่กำลังร้อนๆ ในวงการบริหารจัดการขณะนี้ คือ เรื่องของ OKR หรือ Objectives and Key Results ว่ามีที่มาที่ไป และใช้ประโยชน์ได้อย่างไรกันบ้าง? เป็นการแวะเวียนจากเรื่องของ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีไปชั่วคราวนะครับ ในตอนที่แล้วว่า ด้วยบทนำของวิธีการบริหารว่ามีสองแบบ คือ Top Down และ Top Down to create Bottom up แล้วผมก็ทิ้งท้ายโดยยกตัวอย่างจำนวน ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยไทยว่าจำนวนมากกว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยญี่ปุ่น เรามาคุยถึงสาเหตุกันต่อเลยนะครับ

มหาวิทยาลัยของไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยของรัฐนั้น มักกำหนดวาระของผู้บริหารไว้ไม่เกินวาระละ 4 ปี จากนั้นก็จะใช้การสรรหาใหม่ ซึ่งอาจได้ผู้บริหารชุดเก่า แต่ก็มักกำหนดอีกว่า อยู่ได้ไม่เกินสองวาระ

ลองมาคิดทบทวนดู องค์กรของรัฐทั้งหมดก็ใช้เกณฑ์แบบเดียวกันนี้แหละครับ ทั้งองค์กรราชการ องค์กรในกำกับ องค์กรมหาชน หรือรูปแบบอื่นๆ

ผมคิดว่าเจตนารมณ์ของการใช้เกณฑ์แบบนี้ในตอนแรกก็ ต้องการให้มีผู้บริหารใหม่ๆ เข้ามาช่วยบริหารจัดการให้องค์กรได้ พัฒนาก้าวหน้าด้วยแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ

แต่จุดอ่อนสำคัญที่ผมได้พบในองค์กรเหล่านี้ คือ การที่ผู้บริหารหมุนเวียนกันเข้ามาโดยส่วนใหญ่ไม่มีความรู้หรือ ประสบการณ์ด้านการบริหารงาน และ/หรือการบริหารคนอย่าง ถูกต้องเหมาะสม

ในมหาวิทยาลัยหรือองค์กรการวิจัยพัฒนามักพูดกันเล่นๆ แต่หมายความว่าจริงๆ ว่า

“เสียอาจารย์ (หรือนักวิชาการ หรือนักวิจัย) ที่ดีไป 1 คน แต่ได้ผู้บริหารห่วยๆ มาแทน 1 คน”

คุ้มกันไหมล่ะครับ?

ความจริงก็คือ ผู้บริหารที่ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามานั้น มีน้อยคนเหลือเกินที่จะรู้เรื่องงานที่ตนเองเข้ามารับผิดชอบดูแลอย่าง แท้จริงจนเทียบเท่ากับหรือมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่ทำงานนั้นเป็นประจำ ซึ่งเมื่อไม่รู้รู้ไม่ลึก หรือไม่เข้าใจเส้นสนกลในต่างๆ แล้ว ก็มีโอกาสสูงมากที่จะบริหารจัดการหรือสั่งการผิดพลาดได้ง่ายๆ



ยิ่งถ้าเข้ามาทำทำเป็น “เจ้านาย” โดยไม่รู้อะไรจริงแล้ว โอกาสที่จะโดน “วางยา” โดยผู้ทำงานประจำที่เกิดอาการหมั่นไส้ก็เป็นไปได้สูงมากครับ อย่างดีก็เกิดอาการ “เกี้ยวร้าง” รอรับคำสั่งอย่างเดียดงที่เกิเกิดขึ้นทั่วไปในหน่วยงานรัฐทั้งหลาย

วิธีแก้ไขก็ง่ายนิดเดียวครับ นั่นคือ การใช้ Top Down to create Bottom up กล่าวคือ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ทำงานประจำอยู่ งานต่างๆ ให้สามารถทำงานเป็น “มืออาชีพ” ได้ในที่สุด แล้ว **ส่งคืนบรรดาอาจารย์ นักวิชาการ หรือนักวิจัยกลับ “ที่ตั้ง” ไปทำงานที่พวกเขาถนัด และมีคุณค่ามากกว่าจะดีที่สุดครับ**

สมัยที่ผมยังเรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยโตเกียวซึ่งผมได้เล่าไปในตอนที่แล้วว่ามืออภีการบดี 1 คน และมีรองอภีการบดีเพียง 2 คน และทั้งสามท่านว่างมากจากงานประจำ มีเวลาเดินทางไปสร้างเครือข่ายพันธมิตรทั่วโลกหรือนั่งว่างๆ คิดนโยบายในการนำมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศได้

ผมมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างเรื่องการศึกษา ก็เดินเข้าไปหาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถให้คำแนะนำหรือช่วยแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว

เทียบกับมหาวิทยาลัยไทยที่ผมเคยทำงานอยู่ที่มืออภีการบดี 1 คนก็จริง แต่มีรองอภีการบดี 9 คน ผู้ช่วยอภีการบดีอีก 12 คน ทุกคนงานยุ่งวุ่นวายประชุมทั้งวัน เซ็นเอกสารจนค้ำมีด

**แม้แต่ท่านอภีการบดีก็ต้องเซ็นเอกสารที่กองสุขุมวันละสามคันรถเซ็นชื่อของแหละครับ**

แล้วจะมีเวลาที่ไหนไปสร้างพันธมิตร คิดนโยบายดีๆ ละครับ ท่าน?

ถามยังสูญเสียโอกาสในการสร้างพนักงานให้เป็นมืออาชีพไปอย่างน่าเสียดายอย่างยิ่งครับ

สรุป ณ ตรงจุดนี้ก็คือ **การบริหารที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ การบริหารที่สร้างให้พนักงานทุกระดับเข้าใจหลักการทำงานแบบมืออาชีพ ผ่านการสร้างสรรโอกาสให้โดยผู้บริหารระดับบน** **ย้ำอีกครั้งว่า คือการบริหารแบบ Top Down to create Bottom up นั่นเองครับ**

พูดง่าย แต่ทำยากพอสมควรทีเดียว .....ยากตรงไหน?

**ยากที่สุดตรงที่การทำให้ผู้บริหารทั้งหลายเลิก “สั่ง” แต่ให้หัดการ “สั่งสอน” นี่แหละครับ และสิ่งที่ยากรองลงมา คือ การทำให้ผู้บริหารอดทน และอดกลั้นยอมให้พนักงานได้บังคับบัญชาทำผิดทั้งๆ ที่ผู้บริหารก็รู้อยู่แล้วว่าถ้าลูกน้องทำสิ่งนี้ไปจะผิดแน่นอน**

แต่ความจริงของชีวิตก็คือ **มนุษย์เราเรียนรู้จากการทำผิดได้มากกว่าการทำถูกครับ** เช่น หากถูกน้ำร้อนลวกหรือมีบาดเป็นครั้งแรกแล้ว จะระวังอย่างดีไม่ให้โดนน้ำร้อนลวกหรือมีบาดเป็นครั้งที่สองอีกเลยครับ



ผู้บริหารคงจะต้องทำตัวเหมือนพ่อแม่ที่ปล่อยให้ลูกเดินหกล้มบ้าง ไม่อึด ไม่ไต่ตลอดเวลา แต่คอยประคองประคองไม่ให้เจ็บหนัก และคอยแนะนำสั่งสอนหลังจากที่พลาด และเรียนรู้ว่าพลาดไปแล้ว เป็นต้นครับ

ทำอย่างนี้ไปสักพัก ท่านผู้บริหารจะพบว่า งานของตนเองจะเบาลงมาก และลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะกล้าพูด กล้าเสนอแนะ กล้าออกความคิดเห็น และกล้าทำ กล้าลองสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นมืออาชีพที่ดีที่สุด

มาถึงจุดนี้ท่านผู้บริหารก็จะได้ทำสิ่งที่พึงทำ คือ ได้ “บริหาร” จริงๆ เสียทีครับ

ผมอยากจะเปรียบเทียบการบริหารแบบใช้ Key Performance Indicator-KPI ว่าเป็นการบริหารแบบ Top Down ขณะที่การบริหารแบบ Objectives and Key Results – OKR เป็นการบริหารแบบ Top Down to create Bottom up ครับ

เพราะ KPI นั้น ผู้บริหารระดับบนจะเป็นผู้กำหนดทั้งดัชนีชี้วัด และค่าเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุถึง

ค่าเป้าหมายที่วันนี้ต้องบรรลุให้ได้ 100% ถึงจะถือว่าการทำงานของลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาสำเร็จตามที่ได้ตกลงกันได้

ในขณะที่ OKR นั้น ผู้บริหารระดับบนจะเป็นผู้กำหนด Objectives หรือวัตถุประสงค์ ในขณะที่ลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้นำเสนอ Key Results-KRs หรือผลลัพธ์หลักๆ หนึ่งถึงสามผลลัพธ์ต่อหนึ่งวัตถุประสงค์ แล้วหาข้อตกลงร่วมกันว่าจะใช้ KRs ใดบ้าง

ทำงานไปเมื่อถึงเวลาที่กำหนดก็มาดูกันว่าบรรลุ KRs ระดับใด หากได้ถึง 60% ขึ้นไปก็ถือว่างานสำเร็จตามที่ได้ตกลงกันได้

เริ่มเห็นความแตกต่างระหว่าง KPI และ OKR บ้างแล้วนะ ครับ? 