



ดร.ปรีธรรมณ์ พันธุบรรณพงศ์

วิถีสามูไร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังคุยกัน เรื่องที่กำลังร้อนๆ ในวงการบริหารจัดการขณะนี้ คือ เรื่องของ OKR หรือ Objectives and Key Results เป็นการ แวะเวียนจากเรื่องของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีไปชั่วคราว นะครับ ในตอนที่แล้วนั้น นอกจากจะได้ทราบความแตกต่างที่สำคัญ ระหว่าง KPI และ OKR ไปแล้ว ผมยังชวนให้ท่านใช้ OKR ร่วมกับ TQM หรือ KPI เพื่อจะทำให้องค์กรของท่านเป็น “ปลาไหล” ที่จะกิน หรือเอาชนะ “ปลาซ่า” ทั้งหลายได้ต่อไป

คราวนี้เราลองมาดูประวัติความเป็นมาของ OKR และ ตัวอย่างการประยุกต์ใช้กันนะครับ เพื่อท่านทั้งหลายจะได้ลองนำไป ใช้งานจริงในองค์กรของท่านได้ต่อไป

ว่ากันว่า OKR เริ่มมีชื่อเสียงโด่งดังเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ในระดับสากลเมื่อ John Doerr นำ OKR เข้าไปแนะนำให้ใช้ที่ Google ในปี 1999 แต่ผู้เริ่มผลักดันการใช้ OKR ที่แท้จริงซึ่งเริ่มตั้งแต่ ทศวรรษที่ 1970 คือ Andy Grove หนึ่งในสองผู้ก่อตั้ง และผู้บริหาร

ของบริษัท Intel ผู้ผลิตไมโครชิปที่เป็นหัวใจของเครื่องสมองกลทั้งหลายทั้งปวงนั้นแหละครับ

จาก https://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Grove ได้ระบุไว้ ว่า

He became known for his guiding motto: “Only the paranoid survive,” and wrote a management book with the same title. According to Grove, “Business success contains the seeds of its own destruction,” explaining that “Success breeds complacency. Complacency breeds failure. Only the paranoid survive.”

Andrew M. Grove หรือ Andy Grove เป็นผู้บริหารที่มีคติ ประจักษ์ใจว่า...“มีแต่คนที่ตื่นกลัวอยู่เสมอเท่านั้นที่จะมีชีวิตรอดได้ (ในโลกธุรกิจ)” และเขาได้เขียนตำราการบริหารจัดการในชื่อเดียวกับ คติประจักษ์ใจของเขา โดยเขาอธิบายว่า “ความสำเร็จทางธุรกิจจะแผ่ ไปด้วยเมล็ดพันธุ์ที่ทำลายตนเองอยู่เสมอ เพราะ...ความสำเร็จทำให้

เกิดความพึงพอใจ และความพึงพอใจทำให้เกิดความล้มเหลว คนที่ตื่นกลัวอยู่เสมอ (ไม่เคยพึงพอใจ) เท่านั้น จึงจะมีชีวิตรอดอยู่ได้”

นี่คือสังขรณ์ของโลกธุรกิจ และผมเชื่อว่านี่คือต้นเหตุที่เขานำ OKR ที่มีวงรอบในการประเมินรวดเร็วฉบับไวเข้ามาใช้ในการบริหารกิจการของ Intel ตั้งแต่เมื่อ 40 กว่าปีที่แล้ว

Doerr ได้อธิบายเรื่องนี้ โดยเล่าถึงสมัยที่ทำงานอยู่กับ Andy Grove ว่า

“ผมจำได้ว่าผมประทับใจมากที่ได้เห็นเข็มทิศนำทาง หรือ “ดาวเหนือ” สองดวง

นำการทำงานทุกไตรมาส ซึ่งทำให้ผมกำหนดลำดับความสำคัญของงานได้เป็นอย่างดี และผมเชื่อว่าสิ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนพลังในการบริหารจัดการงานของผม คือ การที่ผมได้เห็น OKR ของ Andy เห็น OKR ของผู้จัดการของผม และ OKR ของเพื่อนร่วมงานของผม ผมสามารถจะเชื่อมโยงงานของผมเข้ากับเป้าหมายของบริษัทได้โดยตรง ผมติดรายการ OKR ของผมที่ผนังห้องทำงาน และเขียน OKR ใหม่ทุกไตรมาส จนติดเป็นนิสัยทุกวันนี่แหละครับ”

ต้นกำเนิดที่แท้จริงของ OKR นั้น ไสยย้อนไปถึงปรมาจารย์ด้านการบริหารคนสำคัญ คือ Peter Drucker ซึ่งในทศวรรษที่ 1950 ได้แนะนำระบบการบริหารที่รู้จักกันแพร่หลายในนามของ *Management By Objectives (MBOs)* หรือการบริหารโดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้กับพนักงานทุกคนในบริษัท

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเหล่านี้จะต้องระบุให้ชัดเจนว่าพนักงานคนใดคนหนึ่ง และหน่วยงานของพวกเขาจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้หน่วยงานอื่นๆ ในบริษัทบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Andy Grove ได้แปลงระบบของ MBO ให้เป็นรูปแบบที่ง่ายเข้าที่สามารถตอบคำถามหลักสองประการในการทำงาน ได้แก่

1. เราต้องการจะไปที่ไหน?
2. เราจะกำหนดความเร็วในการทำงานเท่าใดจึงจะไปถึงที่นั่น?

Andy ได้แนะนำไว้ว่าควรกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ด้วยความถี่ที่สูง คือ รายไตรมาส หรือแม้แต่อย่างรายเดือน เพราะโลกที่ก้าวรุดหน้าอย่างรวดเร็วนี้ต้องการข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอ

และควรใช้เครื่องมือการบริหารจัดการการปฏิบัติงานหลายๆ อย่างมาประสมประสานกับ OKR ดังที่ผมได้เรียนเสนอไว้แล้วเบื้องต้น



ในท้ายที่สุดเขาเชื่อว่า เป้าหมายที่กำหนดโดย OKR ต้องเป็นเป้าหมายประเภท “สุดจะเอือม” และการที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ให้ได้เต็ม 100% แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย

เอาละครับ ชัดเจนถึงที่มาที่ไปของ OKR แล้วนะครับ คราวนี้มาลองดูวิธีการ และตัวอย่างกันว่าจะนำไปใช้ได้อย่างไร?

ก่อนอื่นต้องเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือ Objectives กันก่อนนะครับ เพราะ OKR มาจากคำว่า Objectives and Key Results

ข้อแนะนำในการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ควรเป็นเชิงคุณภาพ และอธิบายถึงผลได้ที่พึงประสงค์ เช่น **เข้าใจความต้องการของลูกค้า**

ไม่จำเป็นต้องมีค่าตัวเลขสำหรับวัตถุประสงค์นะครับ เราจะกำหนดค่ากันที่ผลลัพธ์หลักหรือ Key Results ครับ

ลักษณะที่สำคัญของวัตถุประสงค์คือ

- **Actionable หรือปฏิบัติได้** ตัววัตถุประสงค์ต้องเป็นเป้าหมายที่พนักงานหรือทีมงานสามารถจะลงมือปฏิบัติให้บรรลุได้โดยอิสระ
- **Inspirational หรือสร้างแรงบันดาลใจ** ตัววัตถุประสงค์ต้องทำให้พนักงานตื่นเต้น และเป็นเหตุผลให้พนักงานกระตือรือร้นอยากมาทำงานในเช้าวันจันทร์
- **Time Bound หรือมีเวลาจำกัด** ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ให้บรรลุให้ได้ในแต่ละไตรมาสเพื่อให้พนักงานลงมือปฏิบัติให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้

ชักสนุกละนะครับ เราไว้คุยรายละเอียดกันต่อไปนะครับ พบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีครับ