



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุธรบรรพ์

วิถีสยาม วิถีไทย วิถีโลก



ต่อ ภาควิชาบริหาร



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังคุยกันเรื่องที่กำลังร้อนๆ ในวงการบริหารจัดการขณะนี้ คือ เรื่องของ OKR หรือ Objectives and Key Results เป็นการแฉะเวียนจากเรื่องจากระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีไปชั่วครวณะครับ ในตอนที่แล้วนั้น เราคุยกันเรื่องของการกำหนดผลลัพธ์หลักหรือ Key Results-KR ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องกำหนดต่อมาจากวัตถุประสงค์หรือ Objective-O เมื่อกำหนดครบทั้ง O และ KR แล้วก็ลงมือปฏิบัติ แล้วติดตามความก้าวหน้าตลอดจนผลลัพธ์เพื่อให้เดินไปในทิศทางที่ถูกต้องต่อไป

ในขณะที่วัตถุประสงค์จะเป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาถึงสิ่งต่างๆ ที่ถูกต้องนั้นผลลัพธ์หลักจะต้องเป็นตัวบ่งชี้แนวทางที่ถูกต้องว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร

คราวนี้ลองมาดูการประเมินความก้าวหน้า และระดับการบรรลุตามเป้าหมายของผลลัพธ์หลักที่กำหนดไว้กันนะครับ ต้องย้ำ

ตรงนี้อีกครั้งว่า การทบทวนตาม OKR นั้นจะให้เป็นรายสัปดาห์ เพื่อไม่ให้เกิดการปล่อยปละละเลยจนหมดไตรมาสแล้วผลงานยังไม่ขยับเขยื้อนเลย

การประเมินความสำเร็จนั้น จะดูที่ผลลัพธ์หลักกว่าบรรลุหรือไม่ครับ **เราจะไม่ไปประเมินที่วัตถุประสงค์** เพราะความสำเร็จของผลลัพธ์หลักจะส่งไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์โดยตรงครับ

บางบริษัทก็ใช้การประเมินผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์โดยใช้การพิจารณาสองสถาน คือ “ทำ” หรือ “ไม่ได้ทำ” ตาม KR กำหนดโดยยึดหลักที่เข้าใจกันทั่วๆ ไปว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์หนึ่งๆ ได้นั้นก็ต่อเมื่อได้ทำจนบรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์หลักทั้งหมดเสียก่อน

ดังนั้น ถ้าคุณกำหนดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยแยกย่อยเป็นผลลัพธ์หลักสามประการ หากไม่บรรลุตามเป้าหมายของผลลัพธ์หลักเพียงประการใดประการหนึ่ง ก็ถือว่าระดับการบรรลุวัตถุประสงค์เป็น 0 การประเมินเช่นนี้จะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตกต่ำ และทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายมากขึ้น เพราะในทางปฏิบัติแล้ว

มักจะตั้งเป้าของผลลัพธ์หลักให้สูงมากๆ และการที่จะไม่บรรลุผลตามเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ และคาดไว้ได้ก่อนล่วงหน้าแล้ว

ดังที่ได้คุยไปในครั้งที่แล้วว่าผลลัพธ์หลักต้องวัดได้เสมอ และท่านจะต้องคิดหาเกณฑ์ในการวัดผลเสมอเมื่อกำหนดผลลัพธ์หลัก

การกำหนดผลลัพธ์หลักที่ดีคือ การกำหนดเป้าให้สูงมากจนกระทั่งการทำได้ตามเป้าหมาย 100% นั้นเป็นสิ่งที่ไม่ปกติธรรมดาหรือทำได้ยากเย็นแสนเข็ญ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์หลัก 100% นั้น แทบจะเป็นไปไม่ได้เลย หรือมีเพียงบางทีมงานส่วนน้อยมากเท่านั้นที่จะทำได้

โดยทั่วไป เราอาจกำหนดความคาดหวังของระดับการบรรลุเป้าหมายตามผลลัพธ์หลัก ดังนี้

- 100% ยอดเยี่ยมปานเทพบันดาล หรือตั้งเป้าหมายของ KR ต่ำเกินไปซึ่งเป็นสิ่งที่มักทำกันอยู่เสมอ ๆ
- 70% ทำงานได้ดี และกำหนด KR ได้เหมาะสม ให้พยายามรักษาระดับนี้ไว้ได้ในไตรมาสหน้า
- 30% น่าจะทำได้ดีกว่านี้ หรือไม่อย่างนั้นก็กำหนด KR สูงมากเกินไป
- 0% ไม่มีการปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของ KR เพราะพนักงานไม่มีความสนใจเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้อง? หรือไม่ได้ปฏิบัติเพราะ KR นี้ไม่มีความสำคัญ และไม่ควรถูกกำหนดขึ้นมาตั้งแต่แรกแล้ว?

เมื่อเริ่มลงมือทำ OKR เป็นครั้งแรก ในไตรมาสแรกมักพบว่า จะบรรลุตามเป้าหมายของ KR ระดับ 100% หรือระดับ 0 เป็นส่วนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการกำหนด OKR มาก่อน

สิ่งสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอก็คือ OKR มิใช่โครงการที่เราจะทำกันเพียงไตรมาสเดียวแล้วจบกัน การจะทำ OKR ให้ได้

ประสิทธิผลที่แท้จริงนั้น ต้องใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และต้องพัฒนาระดับให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปทุกไตรมาส

เริ่มทำไปสัก 3-4 ไตรมาสเราก็จะเกิดความเข้าใจได้ดีขึ้นว่า OKR ทำงานอย่างไร ซึ่งเมื่อถึงตอนนั้นระดับการบรรลุตามเป้าหมายของ KR ส่วนมากจะอยู่ที่ระดับ 70% แปลว่าเริ่มไปได้ดีมากแล้วครับ หลักการ และวิธีทำงานตาม OKR ทั้งหมดก็เท่าที่ได้อธิบายมาแล้วนี่แหละครับ ต่อไปลองดูตัวอย่างของ OKR ของหน่วยงานต่าง ๆ ですねครับ

ตัวอย่าง OKR ของงานขายสื่อสิ่งพิมพ์

O: เพิ่มรายได้จากการซื้อซ้ำในไตรมาส 2

KR: เพิ่มรายได้เฉลี่ยจากการเป็นสมาชิก 15,000 บาทต่อเดือน (0-45,000 บาท)

KR: เพิ่มสัดส่วนของการเป็นสมาชิกรายเดือนต่อการซื้อครั้งเดียวเป็น 85% (50%-85%)

KR: เพิ่มการต่ออายุสมาชิกรายปีขึ้น 50% (0-50%)

ตัวอย่าง OKR ของงานจัดการผลิตภัณฑ์

O: ทำกระบวนการวางแผนผลิตภัณฑ์แบบ 360 องศา

KR: ทำเอกสารที่แบ่งบทบาทชัดเจนระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายออกแบบและพัฒนา ให้เสร็จสมบูรณ์ (0-100%)

KR: กำหนด และทำตามวิธีการป้อนข้อมูลจากฝ่ายออกแบบและพัฒนาเข้าสู่การจัดการผลิตภัณฑ์ (0-100%)

ตัวอย่าง OKR ของงานทรัพยากรบุคคล

O: ยกระดับความรู้สึกผูกพันของพนักงานกับองค์กร

KR: จัดประชุมพนักงานทุกคนในรายการ “ศุภรสราย” รายเดือนโดยเชิญวิทยากรสร้างแรงจูงใจมาปาฐกถา (0-3 ครั้ง)

KR: เริ่มใช้ OKR ในทีมงานทั้ง 10 ทีมและ 5 ฝ่ายงาน (0-1 ทำสำเร็จ)

KR: จัดสัมภาษณ์พนักงาน 48 คน เพื่อสอบถามถึงความต้องการของพนักงาน (0-48 ครั้ง)

จากตัวอย่างต่างๆ ที่ยกมานี้ คงมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ (O) และผลลัพธ์หลัก (KR) ได้บ้างนะครับ และที่สำคัญ คือ ค่าในวงเล็บเป็นเกณฑ์กำหนดที่เราใช้วัดความสำเร็จตามเป้าหมายของ KR ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วว่า กำหนด O และ KR แล้วต้องกำหนดเกณฑ์การวัดด้วย 

