



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณพงศ์

วิถีชาบู วิถีไทย วิถีโลก



ต่อ อากาศบีบคั้นแล้ว



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เรากำลังคุยกัน เรื่องที่กำลังร้อนๆ ในวงการบริหารจัดการขณะนี้ คือ เรื่องของ OKR หรือ Objectives and Key Results เป็นการ แวะเวียนจากเรื่องของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีไปชั่วคราวนะ ครับ ในตอนที่แล้วนั้น เราคุยกันเรื่องประวัติความเป็นมาของ OKR และองค์ประกอบที่จำเป็นของ Objective(s)-O หรือวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดตั้งต้นกันไปพอสมควรแล้วนะครับ คราวนี้เราลองมาดูเรื่อง ของ Key Results-KR หรือผลลัพธ์หลักกัน

สิ่งที่ได้เรียนไว้ในตอนที่แล้วว่าวัตถุประสงค์นั้นไม่มีตัวชี้วัด หรือค่าตัวเลขที่เป็นเป้าหมายชัดเจน สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมาอยู่ที่ ผลลัพธ์หลักหรือ KR ครับ

ผลลัพธ์หลักจะเป็นตัววัดว่าเรายังอยู่ห่างจากวัตถุประสงค์ มากน้อยเพียงใด เป็นการเสริมมาตรวัดหรือดัชนีชี้วัดให้กับ วัตถุประสงค์นั่นเองครับ

วิธีการที่ง่ายที่สุดในการกำหนดผลลัพธ์หลักคือการทำตาม ตัวแบบที่เรียกว่า SMART นั้นแหละครับ

SMART คืออะไร?

SMART คือ วิธีการกำหนดเกณฑ์สำหรับงานต่างๆ ที่คุณ ได้วางแผนหรือตั้งใจว่าจะทำ โดย KRs ที่กำหนดขึ้นจะต้อง Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound

หมายความว่าอย่างไร? หมายความว่าทุกๆ KR ที่กำหนด ขึ้นมานั้นต้องตอบคำถาม 5 ประการดังต่อไปนี้

1. **Specific:** หรือจำเพาะเจาะจง โดยตอบคำถามว่า KR ที่ กำหนดขึ้นมานี้ชัดเจน และผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจตรงกันหรือไม่?

2. **Measurable:** หรือวัดได้ โดยตอบคำถามว่า เราสามารถ วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานต่างๆ ที่เราจะลงมือทำได้หรือไม่ จาก KR นี้?

3. **Achievable:** หรือบรรลุได้ โดยตอบคำถามว่า KR นี้ สามารถทำให้บรรลุผลได้จริงในทางปฏิบัติหรือไม่?

4. **Relevant:** หรือตรงประเด็น โดยตอบคำถามว่า KR นี้มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของเราอย่างแท้จริงหรือไม่?

5. **Time bound:** หรือมีกำหนดระยะเวลา โดยตอบคำถามว่า เราได้กำหนดชัดเจนหรือไม่ว่าจะต้องบรรลุเป้าหมายตาม KR นี้ในระยะเวลาเท่าใด? ซึ่งตามปกติแล้วระยะเวลาที่จะต้องบรรลุเป้าหมายตามหลักการของ OKR คือภายในช่วงหนึ่งไตรมาสครับ

ตัวอย่าง เช่น สำหรับทีมงานผลิตภัณฑ์ เราสามารถวัดค่าเปอร์เซ็นต์ของงานที่ทำ หรือสำหรับทีมงานขาย เราสามารถวัดยอดขายเป็นหน่วยเงิน หรือเรายังสามารถระบุเป็นสองสถาน คือ ทำแล้วหรือยังไม่ได้ทำก็ได้ครับ

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ OKR ใช้งานทั่วทั้งองค์กร คืออาศัยหลักการกระจายถ่ายถอดลงไปเป็นลำดับชั้นในลักษณะเดียวกันกับการกระจายนโยบายหรือ Policy Deployment ที่เราเคยคุยกันไปในส่วนของการบริหารคุณภาพสมบูรณ์แบบหรือ Total Quality Management-TQM นั่นแหละครับ

กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของบริษัทจะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยลงมาของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะถ่ายถอดลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับกลาง แล้วถ่ายถอดต่อลงมาเป็นวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับต้น ที่จะถ่ายถอดต่อทีมงานต่อไป

โดยการถ่ายถอดนี้ จะอาศัยการตั้งคำถามว่า หากบริษัทมีวัตถุประสงค์อย่างนี้ ในฐานะผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยอย่างไรจึงจะทำให้วัตถุประสงค์ของบริษัทในภาพรวมบรรลุได้

ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางก็จะตั้งคำถามว่า หากผู้บริหารระดับสูงมีวัตถุประสงค์อย่างนี้ ในส่วนของตนเองต้องกำหนดวัตถุประสงค์อย่างไรจึงจะตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงได้

และกระจายถ่ายถอดลงมาสู่ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานในที่สุดครับ

ด้วยวิธีการอย่างนี้ จะทำให้วัตถุประสงค์ของบริษัท และพนักงานทุกระดับเชื่อมโยงร้อยเรียงกันเป็นลูกโซ่หรือเป็นต้นไม้ที่แผ่กิ่งก้านสาขาต่อเนื่องกันทั้งองค์กร

พนักงานทุกคน และทุกระดับก็สามารถเห็นได้ชัดเจนว่างานและผลลัพธ์ของงานของตนเองนั้น มีส่วนช่วยเกื้อหนุนให้บริษัทบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร? ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่ดีเยี่ยมครับ

คำถามที่ตามมาก็คือ การกำหนด OKRs นั้นควรเป็นการกำหนดจากบนลงล่างแบบ Top Down หรือจากล่างขึ้นบนแบบ Bottom Up จึงจะดี ?

คำตอบนั้นผมได้อธิบายไว้ในตอนก่อนๆ แล้วว่า เรื่องของ KPI จะเป็นแบบ Top Down ครับ ในขณะที่ OKR นั้นคือการทำแบบ Top Down to Create Bottom Up ครับ

ย้ำอีกครั้งดังๆ ว่าการบริหารแบบ Bottom Up ล้วนๆ ไม่มีในโลก และการบริหารที่ดีที่สุดคือ Top Down to Create Bottom Up ตามที่ท่านอาจารย์ Suyama ปริญญาจารย์ด้านคุณภาพภาคปฏิบัติได้ย้ำแล้วย้ำอีกกับลูกศิษย์ของท่าน

คราวนี้คำถามที่สำคัญไม่แพ้กันก็คือ **จะติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตาม OKR ได้อย่างไร?**

ปัญหาหลักที่เราพบในทุกการบริหารจัดการที่มีการกำหนดเป้าหมาย และแผนดำเนินการต่างๆ ก็คือ Plan-ning หรือ**แพลนแล้วนิ่ง** หรือวางแผนจริง ๆ คือทำแผนเสร็จแล้วก็วางไว้ ไม่ได้มีใครสนใจ จะทำตามแผนอย่างจริงจัง

OKR แก้ไขปัญหานี้โดยการติดตามความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอครับ

ความก้าวหน้าไปสู่ผลลัพธ์หลักจะต้องมีการติดตามเป็นรายสัปดาห์ เพื่อดูว่ามีการทำงานคืบหน้าไปมากน้อยขนาดไหน?

หากสัปดาห์หนึ่งผ่านไป แต่ไม่มีสิ่งใดขยับคืบหน้าเลย แสดงว่ามีปัญหาที่หัวหน้าทีม และผู้ที่รับผิดชอบผลลัพธ์หรือเป้าหมายนั้นๆ จะต้องเร่งแก้ไขแล้วละครับ

สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งยวด คือ การกำหนดระดับความสำเร็จนั้นต้องไม่กำหนดที่วัตถุประสงค์ แต่จะกำหนดระดับความสำเร็จที่ผลลัพธ์หลักเท่านั้นครับ

สิ่งนี้มักเป็นความผิดพลาดของหลายองค์กรที่นำ OKR ไปใช้ครับ

ผิดพลาดอย่างไรนั้นเรามาคุยกันต่อไปในตอนต่อไปนะครับ