



ดร.ปัทมาภรณ์ พันธุบรรณกุล

วิชชาภูมิ วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราคุยกันเรื่อง ของ OKR หรือ Objectives and Key Results เป็นการแวะเวียนจากเรื่องของการผลิตแบบทันเวลาพอดีไปชั่วคราวนะครับ คุยกันไปทั้งหมดหกตอนหรือครึ่งปีพอดี คิดว่าได้น้ำหนักรายละเอียดที่ค่อนข้างครบถ้วนสมบูรณ์แล้วนะครับ ในตอนนี้ขอสรุปขยาดเรื่องราวเกี่ยวกับ OKR เป็นการปิดท้าย คราวหน้าเราจะกลับไปว่ากันเรื่องระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีหรือระบบการผลิตแบบโตโยต้าต่อไป

Objectives and Key Results ที่เรียกกันย่อๆ ว่า OKR นั้นคือเครื่องมือหนึ่งที่ใช้สื่อสารระหว่างบุคลากรทั้งหมดในองค์กร โดยใช้ในการสื่อสารวัตถุประสงค์ และเป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุ เพื่อให้วัตถุประสงค์รวมบรรลุได้

OKR นั้นเป็นสิ่งที่พัฒนาใช้งานครั้งแรกโดย Andy Grove หนึ่งในผู้ก่อตั้งบริษัทไมโครซอฟท์ และเป็นผู้เขียนหนังสือ "Only Paranoid Will Survive" หรือ "มีแต่คนที่ตื่นกลัว (ไม่เคยพึงพอใจ) เท่านั้นที่จะมีชีวิตรอดอยู่ได้"

ซึ่งน่าจะเป็นแนวความคิดเดียวกันนี้ที่ทำให้ Andy พัฒนาหลักการของ OKR ขึ้น

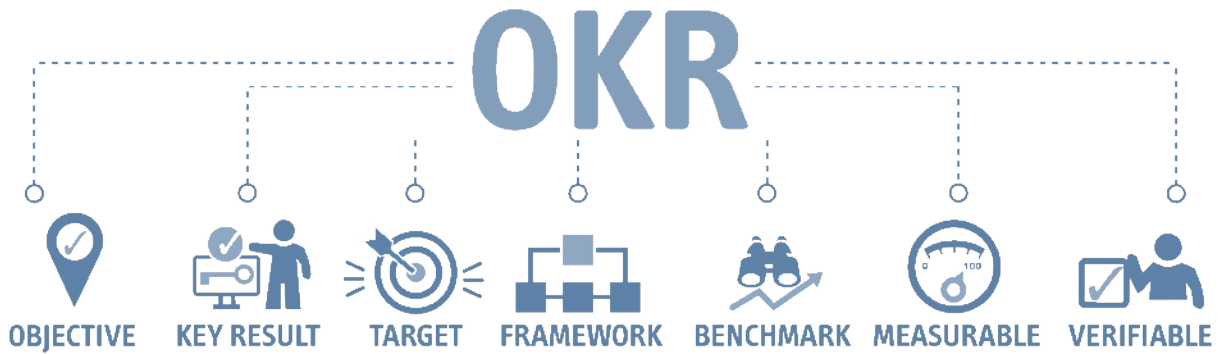
ที่ผมกล่าวเช่นนี้เพราะ OKR จะมีการประเมินความก้าวหน้าทุกสัปดาห์ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส แตกต่างจากการใช้ KPI หรือระบบการบริหารแผนและการปฏิบัติการอื่นๆ ที่มักประเมินความก้าวหน้าทุกสามเดือน และประเมินผลทุก 1 ปี

ทำให้ความคืบหน้าของงานภายใต้การบริหารจัดการตามหลักการของ OKR นั้นก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และ/หรือได้รับการปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงทีหากงานไม่มีความคืบหน้า

และการกำหนดวัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ การประเมินความก้าวหน้าบวกกับการวัดผลการปฏิบัติด้วยความถี่สูงเช่นนี้ หากทำได้อย่างถูกต้องแล้ว ย่อมจะทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดีเยี่ยม ซึ่งจะส่งผลให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างต่อเนื่อง

ในเบื้องต้นนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือ Objectives นั้นจะใช้วิธีการแบบ Top Down คือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทุกต้นไตรมาส โดยอิงจากวัตถุประสงค์รวมขององค์กรในป็นั้นๆ เป็นหลัก วัตถุประสงค์จะเป็นประโยคกว้างๆ ที่ไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลา และค่าเป้าหมาย เช่น เพิ่มรายได้จากการซื้อซ้ำของลูกค้าในไตรมาสสอง หรือใช้กระบวนการวางแผนผลิตภัณฑ์แบบ 360 องศา





เมื่อ Top Down วัตถุประสงค์ลงมาสู่ผู้บังคับบัญชาแล้ว จะมีทางเลือกทำขึ้นต่อไปได้สองแบบ คือ ผู้บังคับบัญชากำหนดผลลัพธ์หลักหรือ Key Results ในลักษณะ Top Down อีกเช่นกัน หรือเพื่อทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น สามารถให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำเสนอผลลัพธ์หลักขึ้นมาในแบบ Bottom Up ได้

ในส่วนของผลลัพธ์หลักจะมีรายละเอียดในสิ่งที่จะทำและผลลัพธ์ที่จะได้เพื่อทำให้วัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชากำหนดมา นั้นบรรลุได้โดยจะมีช่วงค่าของผลลัพธ์กำหนดไว้ด้วย โดยปรกตินั้นผลลัพธ์หลักจะมีตั้งแต่สองผลลัพธ์ขึ้นไปประกอบกัน เช่น ในกรณีตัวอย่างวัตถุประสงค์ เพิ่มรายได้จากการซื้อซ้ำของลูกค้าในไตรมาสสองนั้น ผลลัพธ์หลักหรือ KR สามารถกำหนดได้เป็น

KR 1: เพิ่มรายได้เฉลี่ยจากการเป็นสมาชิก 15,000 บาท ต่อเดือน (0-45,000 บาท)

KR 2: เพิ่มสัดส่วนของการเป็นสมาชิกรายเดือนต่อการซื้อครั้งเดียวเป็น 85% (50%-85%)

KR 3: เพิ่มการต่ออายุสมาชิกรายปีขึ้น 50% (0-50%)

โดยค่าตัวเลขในวงเล็บเป็นช่วงของค่าเป้าหมายที่จะนำมาใช้ในการประเมิน

ความแตกต่างที่สำคัญของ OKR และ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลงานอยู่ตรงจุดนี้แหละครับ

KPI นั้นจะถือว่างานที่ทำประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อบรรลุตามค่าเป้าหมายได้ 100% ซึ่งค่อนข้างจะเป็นไปได้ยากสำหรับการตั้งเป้าหมายที่ถือกันว่าต้องมีความท้าทาย

ส่วนกรณีของ OKR นั้นการทำงานให้ได้ผลลัพธ์ตั้งแต่ 70% ขึ้นไปของค่าเป้าหมาย ก็ถือว่าทำงานได้ผลดีมาก หากรักษาระดับนี้ไปได้อย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

ซึ่งก็หมายความว่า วัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรก็จะสามารถบรรลุได้ในที่สุด

ผมเชื่อว่าการทำงานให้บรรลุผลได้ 70% อย่างต่อเนื่องได้ จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานที่ทำงานได้เป็นอย่างดีมากครับ

บทเรียนที่สำคัญของ OKR สรุปได้ดังนี้ครับ

1. การติดตามงาน และการประเมินผลด้วยควมถี่มากกว่าเครื่องมือการบริหารอย่างอื่น คือการติดตามความก้าวหน้าของงานทุกสัปดาห์ และประเมินผลเพื่อตั้งต้นใหม่ทุกไตรมาส ทำให้งานมีความก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น

2. การตรวจติดตามผลงานนั้น ควรมีการประยุกต์ใช้รูปแบบการตรวจวินิจฉัยที่แนะนำให้ใช้ในการจัดการเชิงนโยบายหรือ Policy Management ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของ TQM เพราะการตรวจวินิจฉัยนั้นเป็นการตรวจงานแบบหมอบกับคนไข้ หรือครูกับลูกศิษย์ ซึ่งผู้ตรวจจะให้คำแนะนำต่างๆ แก่ผู้รับการตรวจแบบกัลยาณมิตร และที่สำคัญคือ เป็นการมุ่งเน้นกระบวนการทำงานเป็นหลัก โดยผลลัพธ์ของการทำงานเป็นเพียงเครื่องมือหรือดัชนีที่ช่วยบ่งชี้ว่าพนักงานสามารถทำงานตามวงจรการบริหารจัดการได้ดีหรือไม่?

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ควรเป็นประโยคกว้างๆ และเข้าใจได้ชัดเจน ในขณะที่การกำหนดผลลัพธ์หลักนั้นจะชัดเจน เป็นรูปธรรม มีค่าตัวเลขหรือดัชนีชี้วัดที่ชัดเจน สามารถเก็บข้อมูล และวัดระดับการบรรลุผลได้

4. ระบบ OKR จะต้องค่อยๆ พัฒนาอย่างต่อเนื่องในแต่ละองค์กรจนสามารถใช้งานได้อย่างสมบูรณ์เมื่อทำงานไปแล้ว 3-4 รอบ การประเมินติดตามงาน หรือเท่ากับ 3-4 ไตรมาสขึ้นไป

5. ระบบ OKR ที่ดีจะทำให้พนักงานทุกคนในทุกหน่วยงานทราบได้ว่า ผลลัพธ์การทำงานของตนนั้นส่งผลต่อวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรอย่างไร

พบกันใหม่ฉบับหน้า เรากลับมาต่อกันด้วยเรื่องระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีนะครับ

