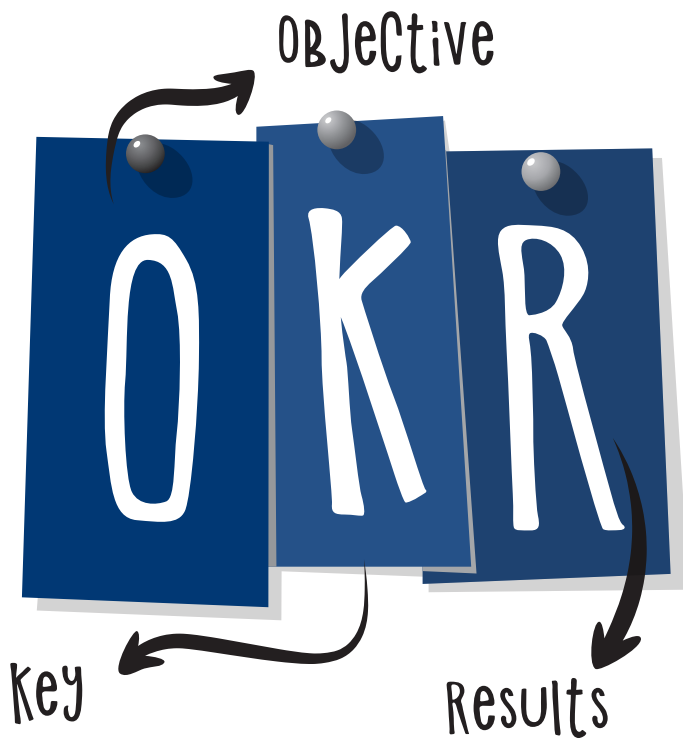


ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ด้วยเครื่องมือทางการบริหารระดับโลก Objective and Key Results: OKRs

ดร.อำนาจ วัฒนินดา

ค้ำปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

และการจัดการความรู้



ความหมายของ OKRs

OKRs เป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายขององค์กร และช่วยให้หน่วยงาน และบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเป้าหมายเดียวกันตลอดทั่วทั้งองค์กร โดยคำว่า OKRs นั้นเป็นคำย่อที่มาจากพยัญชนะภาษาอังกฤษสองคำ ประกอบกัน คือ O ซึ่งเป็นพยัญชนะคำแรกของ Objective และ KR เป็นพยัญชนะแทนคำสองคำของ Key Results โดยมีรายละเอียดความหมายในคำแต่ละคำดังนี้

O: Objective หมายถึง วัตถุประสงค์ หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ ซึ่งเป็นการแสดงถึงทิศทาง (Direction) ขององค์กรที่ต้องการมุ่งเน้นในช่วงเวลาหนึ่งๆ โดยการระบุวัตถุประสงค์นั้นต้องเป็นเชิงคุณภาพ (Qualitative) กล่าวคือเป็นการเขียนในสิ่งที่ต้องการบรรลุในเชิงพรรณนา (Descriptive) โดยไม่มีค่าตัวเลขกำหนดเป้าหมายที่ต้องมีการวัดผล ซึ่งทิศทางตามที่ระบุในวัตถุประสงค์ (Objective) นั้นเป็นสิ่งที่จะนำให้องค์กร หน่วยงาน ผู้บริหาร และบุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) จะมีการขอบระยะเวลาที่จะบรรลุในระยะสั้น เช่น ภายใน 1 ไตรมาส (Quarter) หรือ 3 เดือน หรือภายในครึ่งปี (Half year) หรือ 6 เดือน แต่หากจะมีระยะเวลานานที่สุดก็จะไม่เกินกว่าหนึ่งปี (Year) ซึ่งโดยปกติแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) จะมีการกำหนดลดหลั่นกันตามลำดับชั้น (Cascading) ตามรูปแบบการจัดองค์กร คือตั้งแต่ระดับองค์กร (Organization) ระดับหน่วยงาน (Function) และระดับบุคคล (Personal) ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน (Alignment) จากระดับบนลงมาถึงระดับล่าง (Top-Down) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ระดับสูงที่สุดคือระดับ

การพัฒนาองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในยุคที่มีภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ทุกองค์กรต่างก็มุ่งที่จะใช้นวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ๆ ที่มีสัมฤทธิ์ผลสูง เพื่อนำมาสร้างความสามารถขององค์กร และบุคลากร ให้มีความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) กันอย่างจริงจัง โดยหนึ่งในเครื่องมือทางการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ถูกกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางทั่วโลกในทศวรรษนี้คือ OKRs หรือ มีชื่อเต็มว่า Objective and Key Results เพราะเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นำมาซึ่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงให้องค์กรทางด้านเทคโนโลยีระดับโลก เช่น บริษัท INTEL, Google, Facebook และองค์กรชั้นนำอีกมากมาย

องค์กร (Organization) ควรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (Strategy) หรือนโยบายที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นในแต่ละปี ทั้งนี้จำนวนประเด็นวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละช่วงเวลาควรมีระหว่าง 3-5 ข้อ เพื่อที่จะทำให้องค์กรแต่ละองค์กรได้มีกรมุ่งเน้น (Focus) ในวัตถุประสงค์ (Objective) ที่มีความสำคัญที่สุด

KRs: Key Results หมายถึง ผลลัพธ์สำคัญ หรืออาจเรียกว่าผลลัพธ์หลัก เป็นการวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น ซึ่งเรียกว่า Milestone โดยการระบุผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) นั้นจะต้องเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) คือจะต้องสามารถวัดผลได้ ซึ่งต้องกำหนดเป็นค่าตัวเลขที่เป็นเป้าหมายที่ชัดเจน และที่สำคัญต้องเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทาย โดยในแต่ละข้อวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน หรือระดับบุคคล ควรมีการระบุผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) อยู่ที่ประมาณ 3-5 ข้อ



ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results)

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันแบบเหตุและผล (Cause - Effect) ตัวอย่างเช่น หากองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ว่า “ยกระดับการบริการให้มีความเป็นเลิศ” ซึ่งถือเป็นทิศทาง (Direction) ที่องค์กร หน่วยงาน ผู้บริหาร และบุคลากร ต้องมุ่งเน้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ที่ใช้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการ

เพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว เช่น

- 1) ทุกหน่วยงานที่ให้บริการต้องมีคู่มือมาตรฐานการบริการครบทุกหน่วยงาน หรือครบ 100 % นั้นเอง
- 2) พนักงานที่ให้บริการทุกคนต้องผ่านการประเมินความสามารถในการให้บริการ หรือต้องผ่านทุกคนนั้นเอง
- 3) การส่งมอบการบริการต้องมีความถูกต้องตามมาตรฐานการบริการร้อยละ 90 หรือมีความผิดพลาดน้อยมากนั้นเอง

โดยการกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ในแต่ละองค์กรจะขึ้นกับบริบท ลักษณะ และเงื่อนไขของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันในแต่ละองค์กร ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ทั้งสามข้อข้างต้น เป็นการวัดว่าองค์กรได้ดำเนินงานมาถูกต้องตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคะแนนโดยรวมของผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ในแต่ละข้อ

ที่ต้องมีการประเมินผลลัพธ์อย่างจริงจัง มีหลักฐานอ้างอิงประกอบอย่างน่าเชื่อถือ หากผลรวมของคะแนนผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ทั้งสามข้อออกมาค่อนข้างสูงก็แสดงว่าองค์กรได้มาถูกต้องตามทิศทางที่ต้องไว้แล้ว ในทางตรงกันข้าม หากคะแนนรวมในผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ออกมาค่อนข้างต่ำก็แสดงได้ว่าการดำเนินงานขององค์กรยังไม่เป็นไปตามที่ทางที่กำหนดไว้ นั่นเอง

สรุปได้ว่า OKRs เป็นเครื่องมือในการบริหารงานที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทาง (Direction) ขององค์กร ที่มีการ

มุ่งเน้น (Focus) ให้องค์กรดำเนินงานในภารกิจที่สำคัญไว้ตามวัตถุประสงค์ (Objective) และมีการวัดว่ามีการดำเนินงานไปตามทิศทางที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใด โดยมีการวัดผลที่มีความน่าเชื่อถือในแต่ละผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) และมีการถ่ายทอดแบบลดหลั่น (Cascading) จากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกันแบบเป็นทิศทางเดียวกัน (Alignment) เพื่อทำให้องค์กรมีการพัฒนา มีการเปลี่ยนแปลง และสำเร็จตามกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรในที่สุด