

ขั้นตอนในการดำเนิน OKRs ในองค์กร

ดร.อำนาจ วัตจินดา

ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

และการจัดการความรู้

Objective and Key Results หรือ OKRs เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ และได้รับความสนใจทั่วโลก ซึ่งการนำมาใช้ในการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร จำเป็นต้องมีกระบวนการ และมีแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยสามารถสรุปได้ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผนวกความเข้าใจเรื่อง OKRs

ในช่วงที่องค์กรเริ่มใช้ OKRs ใหม่ๆ ควรมีการทบทวนความรู้ความเข้าใจเรื่อง OKRs ให้เข้าใจอย่างแม่นยำ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานสามารถใช้ OKRs ได้อย่างถูกต้อง และที่สำคัญหากองค์กรใดเคยใช้ OKRs มาระยะหนึ่งแล้ว ก็ควรมีการนำปัญหาอุปสรรค หรือความผิดพลาดในการดำเนินการตาม OKRs มาพูดคุยกันเพื่อให้เกิดความตระหนัก และระมัดระวังความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอีกได้ในอนาคต

2. กำหนด OKRs ระดับองค์กร

กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) โดยการประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อทบทวนสิ่งที่สำคัญที่สุด 3-5 ข้อที่องค์กรต้องทำเป็นลำดับแรกๆ ในรอบของการทำ OKRs รอบต่อไป ซึ่งโดยปกติแล้วควรเป็นไตรมาส (Quarter) ต่อไป โดยทั้งนี้หากจำเป็นต้องกำหนด

OKRs นานกว่า 1 ไตรมาส ก็ไม่ควรนานเกิน 1 ปี โดยวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดนั้น จะต้องตอบให้ได้ว่ามันสามารถสร้างคุณค่าอะไรให้กับองค์กร และที่สำคัญทำไมจึงต้องทำก่อนเรื่องอื่นๆ หลักจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) แล้ว ก็ต้องมีการกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยการประชุมผู้บริหารระดับสูงร่วมกับผู้บริหารหน่วยงานต่างๆ เพื่อกำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) สำหรับแต่ละหัวข้อวัตถุประสงค์ (Objective) จำนวน 3-5 ข้อ โดยต้องอย่าลืมว่า ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) คือสิ่งที่ใช้วัดความคืบหน้าหรือวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ (Quantitative) หรือต้องมีค่าตัวเลขที่ระบุความสำเร็จได้โดยไม่ต้องตีความ และที่สำคัญจะต้องมีการระบุหน่วยงานในองค์กรที่จะเป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จตามผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ในแต่ละข้อ (Owner)

3. ถ่ายทอด OKRs ลงสู่ระดับล่าง

หลังจากที่ได้กำหนด OKRs ระดับองค์กรเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรจะต้องนำผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ระดับองค์กร ที่หน่วยงานของตนเป็นผู้รับผิดชอบ (Owner) มากำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งเป็นเสมือนทิศทางของหน่วยงาน (Direction) หลังจากนั้นก็จะต้องมีการกำหนดผลลัพธ์



สำคัญ (Key Results) ในระดับหน่วยงานที่ใช้วัดความคืบหน้า หรือวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงานที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ (Quantitative) หรือต้องมีค่าตัวเลขที่ระบุความสำเร็จได้โดยไม่ต้องตีความ และที่สำคัญจะต้องมีการระบุหน่วยงานย่อยที่อยู่ภายใต้หน่วยงานให้เป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จตามผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ในแต่ละข้อ (Owner) และให้หน่วยงานย่อยนั้นๆ ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยใช้วิธีการเหมือนกันกับหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป ดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งการถ่ายทอด OKRs ลงสู่ระดับล่างจะมีระดับชั้นลงมาอีกเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงาน (Organization Chart) ของแต่ละองค์กร แต่ที่สำคัญการถ่ายทอด OKRs จะต้องลงมาถึงระดับบุคคลที่อยู่ภายใต้หน่วยงานย่อยล่างสุด เพื่อนำ OKRs ไปจัดทำกิจกรรม (Activities) ที่จะใช้ขับเคลื่อน OKRs ในภาคปฏิบัติต่อไป



4. ติดตามความคืบหน้า

วิธีการติดตามความคืบหน้าของ OKRs ที่ใช้แบบพื้นฐานทั่วไป คือ การรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการตาม OKRs ต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะเป็นการรายงานด้วยวาจา หรือรายงานด้วยเอกสาร หรือแบบฟอร์มที่กำหนด ทั้งนี้การกำหนดแบบฟอร์มการรายงานควรเป็นรูปแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจ และตรวจสอบข้อมูลได้อย่างสะดวก สำหรับการรายงานในยุคปัจจุบันบางองค์กรที่ให้ความสำคัญเรื่องของการลดขั้นตอน และเพิ่มความสะดวก ก็อาจใช้ Software ในการรายงานผลการดำเนินการ OKRs ซึ่งจะทำให้สามารถแชร์ หรือเห็นข้อมูลได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

5. พูดคุยรายสัปดาห์ (Weekly Check-In)

การขับเคลื่อน OKRs ที่มีประสิทธิผลควรต้องมีการดำเนินการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานตาม OKRs ทุกสัปดาห์

หรือทุกสองสัปดาห์ ทั้งนี้ขึ้นกับบริบท และความพร้อมของแต่ละองค์กร โดยมีคำศัพท์ที่ใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานตาม OKRs ในบริษัท Google เรียกว่าการ Check-In หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาเข้าพบผู้บังคับบัญชา เพื่อพูดคุยทบทวนถึงเป้าหมายใน OKRs ที่กำหนดไว้แล้ว สภาพปัญหา หรืออุปสรรคที่เผชิญระหว่างดำเนินการ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชาควรแสดงบทบาทความเป็นโค้ช (Coach) ที่เน้นการใช้คำถามในการช่วยกระตุ้นความคิด ให้ผู้บังคับบัญชาได้หาทางออกในปัญหาด้วยตัวเอง และแสดงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) ในการปฏิบัติตาม OKRs ของผู้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้หากมีการพูดคุยเรื่องปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการตาม OKRs แล้วอาจพบว่า OKRs บางข้ออาจไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ก็อาจมีการปรับแก้หรือยกเลิก OKRs นั้นๆ ก็เป็นไปได้

6. สะท้อนผลงาน OKRs

ในช่วงเวลาการสิ้นสุดวงรอบของการดำเนิน OKRs (OKRs Cycle) ซึ่งอาจจะเป็นปลายไตรมาส หรือปลายปีก็ตาม ผู้บังคับบัญชาต้องสรุปผลความสำเร็จของ OKRs ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในช่วงต้นไตรมาส หรือต้นปี โดยต้องมีการแสดงหลักฐานความสำเร็จ (Evident) ประกอบการสรุปผลความสำเร็จให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ โดยเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับทราบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จะต้องมีการถอดบทเรียนร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยกรณีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายก็ให้บันทึกปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินการ หรือแบ่งปันถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ ซึ่งถือเป็นการจัดการความรู้ หรือ KM อย่างหนึ่ง หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ให้ทบทวนเพื่อแก้ไขแนวทางการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการ OKRs ในวงรอบต่อไปให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การดำเนิน OKRs ในองค์กรควรมีการกำหนดเป็นมาตรฐานกระบวนการ หรือเป็นคู่มือการดำเนินการที่มีความชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างเป็นระเบียบเดียวกัน ส่วนในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนที่ผู้บริหาร และพนักงานต้องปฏิบัติควรมีการฝึกอบรม และทบทวนความรู้ความเข้าใจกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความแม่นยำ และดำรงการปฏิบัติตามหลักคิดพื้นฐานที่สำคัญของ OKRs อันจะทำให้การใช้เครื่องมือทางการบริหารอันทรงพลัง และมีประสิทธิภาพนี้มีความยั่งยืน และสร้างประโยชน์สูงสุดให้องค์กรต่อไป