

การสร้างองค์กร OKRs อย่างไรให้สำเร็จ

ดร.อานาอ วัตตินดา

กัปรักษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

เครื่องมือระดับโลก ในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กร ให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ก้าวกระโดด ที่เรียกว่า OKRs : Objective and Key Results กำลังได้รับความนิยมกันอย่างกว้างขวางทั้งองค์กรภาคเอกชน และภาครัฐ ด้วยประสบการณ์ในการเป็นวิทยากร และที่ปรึกษาติดตั้งระบบ OKRs ให้องค์กรมาหลายสิบแห่ง ผมได้สรุปบทเรียนในการนำ OKRs มาใช้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ออกเป็น 3 ระยะ คือ



ระยะที่ 1 การเรียนรู้ OKRs

องค์กรต้องจัดให้พนักงาน และผู้บริหารเรียนรู้ OKRs ให้มีความเข้าใจ เพราะเป็นเรื่องใหม่ที่หลายคนถึงแม้ได้ศึกษามาจากหนังสือตำราต่าง ๆ ก็ยังสับสนไม่กระจ่าง ในการนี้คงต้องพึ่งวิทยากรหรือที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่อง OKRs เพราะจะทำให้พนักงาน และผู้บริหารมีความรู้ความ

เข้าใจ ที่ชัดเจนที่กระจ่างมากขึ้น เพราะหากบุคลากรในองค์กรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง OKRs ที่ชัดเจนก็จะส่งผลต่อการนำ OKRs ไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง อาจนำมาซึ่งความสับสนหรือความล้มเหลวในการดำเนิน OKRs ในองค์กร

การเรียนรู้ OKRs ที่เหมาะสม ควรใช้การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ คือ การทดลองคิด และทดลองลงมือทำ OKRs โดยอย่างน้อยก็ควรเริ่มจากการฝึกอบรมที่เน้นการฝึกปฏิบัติในการเขียนหรือออกแบบ OKRs จริง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น โดยจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่เป็นวิทยากรที่ปรึกษา OKRs พบว่า การฟังแนวคิดทฤษฎีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความกระจ่าง และคลายความสงสัยเรื่อง OKRs ได้ โดยการลงมือเขียน

กำหนด OKRs และได้รับการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หรือวิทยากรที่ปรึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเห็นถึงจุดแข็งจุดอ่อนในการเขียน กำหนด OKRs จะทำให้ผู้เรียนเข้าใจ OKRs อย่างลึกซึ้งถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 2 การทดลองใช้ OKRs

หลังจากบุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง OKRs แล้ว ก็ควรเริ่มทดลองทำ OKRs จริง โดยมีการกำหนด OKRs จากระดับองค์กร และถ่ายทอดลงสู่ระดับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จคือ ควรกำหนด

OKRs ชุดเดียวกันก่อน กล่าวคือมี Objectives ระดับองค์กรเพียงข้อเดียว ซึ่งจะแตกเป็น Key Result 3-5 ข้อ แล้วจึงถ่ายทอดลงไปตามหน่วยงานระดับต่าง ๆ (OKRs Cascading)

โดยข้อพึงระวังคือ ควรหลีกเลี่ยงการถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล เพราะอาจทำให้บุคคลเกิดความกดดัน เพราะเป็นเรื่องใหม่ยังขาดความรู้ ความมั่นใจที่เพียงพอ หรือหากจำเป็นต้องถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคลก็ควรให้ความมั่นใจว่าจะไม่มีผลกระทบต่อ

สถานภาพการทำงานของเขา เพราะ OKRs เป็นเครื่องมือที่ต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และต้องมีการติดตามการดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งอาจส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากรก็เป็นได้ ทั้งนี้องค์กรควรสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะทัศนคติเชิงบวก (Positive Thinking) เพราะจะทำให้บุคลากรสามารถดึงศักยภาพของของตนมาใช้อย่างสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายที่ท้าทาย ด้วยแรงบันดาลใจ

ระยะที่ 3 การขับเคลื่อน OKRs

เมื่อได้มีการทดลองใช้ OKRs ในองค์กรอย่างน้อยสองรอบของการดำเนินงานตาม OKRs หรือสองไตรมาสแล้ว ควรมีการดำเนินการขับเคลื่อน OKRs ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นทางการ โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

กำหนดผู้รับผิดชอบระบบ OKRs

OKRs ก็มีลักษณะเหมือนเครื่องในการบริหารองค์กรอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ เป็นเจ้าภาพหลักในการดูแลการใช้เครื่องมือ ซึ่งมักเป็นปัญหาที่หลายองค์กรที่ทำ OKRs เผลอกล่าวคือ มักมีความไม่แน่ใจว่าหน่วยงานใดจะเป็นเจ้าภาพหลักระหว่างหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล หน่วยงานด้านการพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงานด้านกลยุทธ์องค์กร โดยหลายองค์กรที่ผู้เขียนเป็นที่ปรึกษามีการกำหนดที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ดี การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบการขับเคลื่อน OKRs เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะต้องทำหน้าที่ในการประสานงาน ติดตามรวบรวม สนับสนุน ข้อมูล หรือแม้กระทั่งให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ในบางองค์กรเลือกใช้การตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงานขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบการขับเคลื่อน OKRs

พัฒนาโปรแกรมการบริหาร OKRs

การขับเคลื่อนองค์กรในยุคใหม่ ต้องให้ความสำคัญกับ

รูปแบบการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งการขับเคลื่อน OKRs ก็เช่นเดียวกัน การพัฒนาโปรแกรม หรือ Software ที่ใช้ในการจัดเก็บประมวลผล และแสดงผล OKRs เป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะ OKRs มีการขับเคลื่อนในระยะเวลาสั้นเพียงหนึ่งไตรมาสในแต่ละวงรอบ ดังนั้น การติดตามความคืบหน้าแบบ Realtime จะเป็นสิ่งสำคัญ เพราะผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่จะได้เห็นถึงความคืบหน้าหรือ ความไม่คืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนงาน OKRs ที่กำหนด เพื่อที่จะได้บริหารจัดการทั้งแก้ไขปัญหาให้การสนับสนุน หรือตัดสินใจใด ๆ ที่จะช่วยให้การขับเคลื่อน OKRs มีประสิทธิภาพมากที่สุด

การออกแบบระบบการติดตาม OKRs

Superpower ของ OKRs 4 ประการที่เป็นสิ่งที่ทำให้ OKRs ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้มีความก้าวหน้า ทะยานไปสู่ความสำเร็จ คือหนึ่งมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญก่อน สองคือการเชื่อมโยงความเป็นทีม สามคือการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายอย่างน่าอัศจรรย์ และสี่คือติดตามเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ ซึ่งในข้อที่สี่นี้เองเป็นสิ่งที่องค์กรต้องมีการสร้างกลไกในการติดตามที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการมีรูปแบบในการติดตามที่มีมาตรฐาน ทั้งการติดตามในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน หรือระดับบุคคล โดยในทางปฏิบัติองค์กรควรต้องจัดทำคู่มือการติดตาม OKRs ที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐาน และมีการฝึกอบรมให้ความรู้ในการปฏิบัติตามคู่มือการติดตาม OKRs อย่างจริงจัง โดยเฉพาะผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่ต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตาม OKRs เพราะปัญหาที่มักเกิดขึ้นในการติดตาม OKRs คือการไม่มีมาตรฐานการติดตามงาน หรือบางครั้งอาจมีการติดตามงานที่มากเกินไป หรือแย่ที่สุดคือไม่มีการติดตามงานเลย

สรุปได้ว่าการพัฒนาเพื่อสร้างองค์กร OKRs (OKRs Organization Development) จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมเรื่องความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร และบุคลากร และต้องมีการทดลองใช้ OKRs เพื่อการเรียนรู้ และปรับให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสุดท้ายการขับเคลื่อนที่ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ

มีระบบการบริหาร และระบบการติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ จึงจะช่วยให้การสร้างองค์กร OKRs ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

