

วิธีคิด จากบิดาผู้ให้กำเนิด OKRs

ดร.อำนาจ วัตินดา

ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

การนำ OKRs มาใช้ในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมไม่ว่าจะเป็นด้านระบบงาน ระบบการบริหารจัดการ และที่สำคัญคือเรื่องวิธีคิดของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะชี้ขาด ความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำ OKRs มาใช้ในองค์กร โดย Andy Grove อดีต CEO ของบริษัท Intel ซึ่งเป็นบิดาผู้คิดค้น และให้กำเนิด OKRs ได้แนะนำให้องค์กรที่จะนำระบบ OKRs ไปขับเคลื่อนองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการปรับวิธีคิดของบุคลากรในองค์กรใน 7 เรื่องด้วยกัน

Less is more : ทำน้อยได้มาก

ถึงแม้องค์กรจะมีสิ่งสำคัญต้องทำหลายสิ่งก็ตาม แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในสิ่งที่ต้องทำก่อน 3-5 ข้อ ในแต่ละช่วงเวลา ไม่ว่าจะเป็นรายไตรมาส หรือรายปีก็ตาม โดยต้องมีการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร สำหรับเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งหากองค์กรเน้นทำในสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นก่อนเรื่องอื่น ๆ ผลที่ตามมาก็จะทำให้ เรื่องอื่น ๆ ได้รับประโยชน์ตามมาด้วย ซึ่งถือว่าองค์กรได้ทำเรื่องน้อย ๆ ที่มีความจำเป็น และสำคัญ แต่จะได้ผลลัพธ์ที่มาก (Less is more)

Set goals from the bottom up: ตั้งเป้าหมายจากล่างขึ้นบน

ทีมหรือบุคลากรระดับปฏิบัติควรที่จะมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายใน OKRs ของพวกเขา อย่างน้อยซักครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการจูงใจให้พวกเขาารู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การขับเคลื่อน OKRs เกิดขึ้น อีกทั้งทำให้เขาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Owner) และมีความรับผิดชอบในสิ่งที่พวกเขาคิด ซึ่งจะส่งผลถึงความรู้สึกผูกพัน (Engage) และมีพันธสัญญาร่วมกัน (Commitment) ในการขับเคลื่อน OKRs ให้บรรลุผล

No dictating: อย่าเพด็จการ

OKRs เป็นสัญญาประชาคมแห่งความร่วมมือที่กำหนดจากการจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องทำ และสามารถวัดผลสำเร็จได้ ซึ่งบุคลากรในองค์กร แม้กระทั่งในระดับปฏิบัติก็ควรมีโอกาสในการพูดคุย หรือเจรจาต่อรองถึงเป้าหมายที่จะกำหนดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกัน (Agreement) ที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมาย หากผู้บริหารใช้วิธีการเชิงเผด็จการในการขับเคลื่อน OKRs ก็จะทำให้บุคลากรไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Owner) หรือไม่มีความทุ่มเทที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Stay flexible: มีความยืดหยุ่น

การขับเคลื่อน OKRs ในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่น หรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรต้องมีการติดตามสถานการณ์ และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการให้ทันถ่วงที ในส่วนของ OKRs นั้นองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์โดยสามารถที่จะปรับ หรือทบทวนวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ตั้งไว้ หรือปรับแก้ไขผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ในช่วงระหว่างวงรอบของ OKRs ไม่ว่าจะปีในวงรอบรายไตรมาส หรือรายปักษ์ก็ตาม

Dare to fail: กล้าล้มเหลว

ความสำเร็จที่สูงขึ้นต้องอาศัยความกล้า โดยเฉพาะกล้าที่จะตัดสินใจตั้งเป้าหมายที่ยาก หรือท้าทาย (Challenge Goal) หรือเป็นเป้าหมายที่ขยายสูงขึ้น (Stretched goals) เป็นสถิติใหม่ที่เรายังไม่เคยทำได้มาก่อน เพื่อทำให้เกิดแรงบันดาลใจ (Aspiration) และนำองค์กรไปสู่จุดที่สูงขึ้นอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน และที่สำคัญ การดำเนินงานที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ก็เกิดขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการจะบรรลุเป้าหมายที่มีความท้าทาย ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์กร และบุคลากรให้สูงขึ้น ถึงแม้บางครั้งเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่สำเร็จแต่ก็ได้เรียนรู้ และเติบโตขึ้นจากความล้มเหลวนั้น

A tool, not a weapon: เป็นเครื่องมือไม่ใช่อาวุธ

ในการบริหารบุคลากรจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการทำงาน



ที่เน้นในเกิดความรู้สึกเชิงบวก กล่าวคือไม่ควรเน้นให้บุคลากรเกิดความกลัว หรือกังวลว่า หากปฏิบัติไม่สำเร็จแล้วจะมีความเดือดร้อน ในการจูงใจให้พนักงานทำงานบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ท้าทายนั้น องค์กรไม่ควรเน้นการใช้เครื่องมือทางกฎหมายหรือกฎข้อบังคับในการทำงาน ที่อยู่บนพื้นฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการให้ดุลให้โทษอย่างเข้มงวด แต่ควรเน้นให้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองว่าการทำงานมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด ผู้ปฏิบัติงานมีความทุ่มเท และความมุ่งมั่นรับผิดชอบเพียงใด โดยเฉพาะต้องมีความรอบคอบในการโยกกับการจ่ายค่าตอบแทนหรือโบนัสกับ OKRs เพราะจะทำให้พนักงานไม่กล้าเสี่ยงที่จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย หรือริเริ่มทำในสิ่งใหม่ ๆ เพราะกลัวการประเมินที่จะได้ผลการประเมินที่ออกมาในด้านลบ ผู้ตั้งเป้าหมาย หรือทำในสิ่งที่เสี่ยงน้อย เพื่อจะได้รับผลการประเมินที่ปลอดภัยจะดีกว่า

Be patient; be resolute: จงอดทน

ความอดทน รอคอยความสำเร็จเป็นวิธีคิดที่สำคัญของ OKRs เพราะทุกกระบวนการทำงานที่เราริเริ่มใหม่ ต้องมีการทดลองทำ และมักมีข้อผิดพลาดทั้งนั้น แต่เราต้องตั้งใจว่าเราจะทำได้ดีขึ้นในครั้งต่อไป ที่สำคัญเราจะไม่กลับไปผิดพลาดยังจุดเดิมนั้นอีก ในบางองค์กรอาจต้องใช้เวลาในการทำให้สมบูรณ์แบบมากถึง 4-5 วงรอบของการขับเคลื่อน OKRs และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมันก็จะช่วยให้เราแข็งแกร่ง มากยิ่งขึ้นในที่สุด

ทั้ง 7 วิธีคิดในการขับเคลื่อน OKRs ขององค์กรเป็นมรดกสำคัญที่ผู้คิดทฤษฎี OKRs ให้ไว้ เพื่อเตือนใจผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรให้มีความตระหนักในการใช้ OKRs ที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ในการสร้างทฤษฎีนี้ แม้ปัจจุบัน Andy Grove จะไม่มีชีวิตอยู่แล้วก็ตาม แต่วิธีคิดสำคัญที่เขาฝากไว้ยังคงอยู่ เพื่อเตือนให้องค์กรที่จะ OKRs ไปใช้ให้มีความเข้าใจ ใส่ใจ ในการพัฒนาความคิดให้มีความเหมาะสมกับเจตนารมณ์ให้มากที่สุด

