

ดร.อำนาจ วัตตินดา

ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้



OKRs

เครื่องมือทางการบริหารที่เป็นเลิศ

คุณลักษณะสำคัญของ OKRs ที่ส่งผลให้เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความเป็นเลิศ และสามารถนำองค์กรระดับโลก ไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็น Intel, Google, Apple, Netflix หรือองค์กรระดับโลกอื่น ๆ โดยลักษณะ 6 ประการที่เป็นปัจจัยสำคัญ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

บุคคลที่ทำ OKRs ต้องมีการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) มีความนุ่มลึก และลึกซึ้ง ตั้งแต่การกำหนด OKRs ทั้ง Objective และ Key Result ขององค์กร



หน่วยงาน หรือตนเอง โดยต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกัน (Alignment) ตั้งแต่ระดับองค์กร ลงมาสู่ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล อีกทั้งในระหว่างการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุ OKRs ยังต้องมีการติดตามทบทวนความคืบหน้า (Tracking) หรือมีการทบทวนภายหลังการปฏิบัติทุกสัปดาห์ (Weekly) หรือทุกเดือน (Monthly) โดยมีการตั้งคำถามที่ทำให้เกิดการคิดใคร่ครวญในการปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้นในสัปดาห์ หรือเดือนต่อไป

2. การมีพันธสัญญา (Commitment)

การกำหนด OKRs ที่ดีนั้นต้องถ่ายทอดมาจาก OKRs ขององค์กร ซึ่งถือเป็นพันธสัญญา และความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบ OKRs ระดับองค์กรที่ต้องมีพันธสัญญาร่วมกัน อีกทั้งยังมีการถ่ายทอด OKRs ไปยังระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลที่ต้องมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีความรับผิดชอบที่จะทำให้ OKRs ที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งหาก OKRs ที่ตนรับผิดชอบไม่สำเร็จ ก็อาจทำให้ OKRs ขององค์กรไม่สำเร็จไปด้วย ดังนั้นบุคลากรจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่น และตั้งใจในการขับเคลื่อน OKRs ที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จให้ได้ในที่สุด

3. การวัดความสำเร็จในเชิงรูปธรรม (Measurable)

การวัดความสำเร็จของ OKRs มีลักษณะ 2 ประการคือ วัดในเชิงคุณภาพ (Qualitative) ในส่วนของ Objective ซึ่งเป็นเป้าหมายกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องใส่ค่าตัวเลขเป้าหมายลงไปแต่ในส่วนของ Key Result เป็นการวัดในเชิงปริมาณ (Quantitative) ที่มีความเป็นรูปธรรม ซึ่งต้องมีตัวเลขค่าเป้าหมายที่ชัดเจนวัดผลได้ ประกอบกับการมีหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical Data) ที่เป็นหลักฐานแสดงความสำเร็จ ของ Key Results ที่พิสูจน์ได้

4. การมุ่งใช้ความพยายาม (Effort)

ผู้ที่รับผิดชอบ OKRs ต้องมีความคิดเชิงบวก มองเห็นแต่สิ่งที่เป็นไปได้ (Possible) โดยใช้จุดแข็งของตนในการขับเคลื่อนให้ OKRs สำเร็จ โดยมองหาช่องทาง หรือโอกาส มากกว่าอุปสรรค และอีกทั้งยังต้องมีวินัยอย่างจริงจังในการทำตามแนวทาง หรือแผนงานที่กำหนด เพื่อให้ OKRs บรรลุเป้าหมายตามพันธสัญญาที่ตกลงไว้

5. การมุ่งการทำงานเป็นทีม (Working Together)

การกำหนด OKRs ของแต่ละบุคคล หรือหน่วยงาน ต้องมีการประกาศให้บุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้รับทราบ เพื่อความโปร่งใส และสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดการช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุ OKRs แม้ไม่ใช่ OKRs ที่ตน

รับผิดชอบโดยตรงก็ตาม ซึ่งการช่วยเหลือกันให้บรรลุเป้าหมายตาม OKRs นั้นย่อมเป็นการรวมพลังทำให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตาม OKRs ขององค์กรในที่สุด

6. การมุ่งขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ออนาคต (Drive Forward)

การขับเคลื่อน OKRs มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ทั้งในด้านภาพรวม และด้านหน่วยงานต่าง ๆ โดยมุ่งการเปลี่ยนแปลงที่แรง เร็ว และมีพลัง ดังนั้นความสำเร็จของ OKRs อยู่ที่การบรรลุ OKRs แต่ละข้อที่องค์กรกำหนดไว้ โดยได้รับการสนับสนุนจาก OKRs ของหน่วยงาน และบุคคล ที่ถ่ายทอด OKRs ไปสู่การตั้ง OKRs ของตน ดังนั้น จึงเชื่อมั่นได้ว่าหากทุกคน ทุกหน่วยงานร่วมมือช่วยกันขับเคลื่อน OKRs ของตน เหมือนดั่งการพายเรือซึ่งพายทุกคนต้องมีความมุ่งมั่น รับผิดชอบต่อการพายของตน เพื่อให้เรือได้ขับเคลื่อนไปสู่เส้นชัยฉับไวด การทำ OKRs ก็เป็นฉันทันนั้น

สรุปได้ว่า OKRs เป็นมากกว่าเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือทิศทางที่กำหนด เพราะเหตุว่ยังเป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดค่านิยม หรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ชั้นเลิศอีกด้วย

