



บทวิจารณ์หนังสือ

Book Review

โดย รุจเรชา วิทยาวุฒิกุล¹

Ruchareka Wittayawuttikul

OKRs @ Work

บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs

กิตติพัทธ์ จีรวังศ์;

กรุงเทพฯ: เกรท มีเดีย เอเจนซี, 2562

ISBN: 978-616-485-150-4

บทนำ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวขวัญถึงเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า OKRs หรือ Objectives and Key Results ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความแตกต่างไปจาก KPI หรือ Key Performance Indicators ที่คนส่วนใหญ่รู้จักและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในการบริหารจัดการองค์กร แต่บางครั้งพบว่าการใช้ KPI มักประสบปัญหาไม่สามารถทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย ปัจจุบันมีองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชน เริ่มนำ OKRs มาใช้ และเมื่อปี 2562 ได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานอุดมศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (กระทรวง อว.) สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ นำ OKRs ไปประยุกต์ใช้ในการตั้งเป้าหมายและกำหนดผลลัพธ์ที่สำคัญในลักษณะ Bottom-up แทนการใช้ KPI ซึ่งเป็นการกำหนดตัววัดผลการดำเนินงานในลักษณะ Top-down ทำให้เรื่องราวของ OKRs อยู่ในความสนใจของผู้บริหารองค์กร และเริ่มศึกษากันอย่างจริงจัง

หนังสือที่อธิบายเรื่องราวเกี่ยวกับ OKRs ได้ดี ในปัจจุบันมีจำหน่ายในท้องตลาดทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย สำหรับหนังสือภาษาไทยเล่มนี้ มีชื่อว่า “OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs” เขียนโดย กิตติพัทธ์ จีรวังศ์ ซึ่งเป็นผู้ประสบการณ์ด้านการบริหารคุณภาพ เป็นวิทยากร ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและระบบบริหารคุณภาพ และผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือด้าน OKRs อีกเล่มหนึ่งซึ่งอ่านง่าย ผู้อ่านทั่วไปสามารถทำความเข้าใจได้ไม่ยาก และให้รายละเอียดของ OKRs ไว้อย่างครอบคลุม ทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย การทบทวนผลงาน และการลงมือทำ

คำสำคัญ: OKRs; Objectives and Key Results; การบริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศ

¹ นักเอกสารสนเทศ (ผู้เชี่ยวชาญ) ผู้อำนวยการหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดล อีเมล ruchareka.wit@mahidol.edu

เนื้อหาของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้ได้ถ่ายทอดเรื่องราวการนำ OKRs มาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ภาคแรก ตั้งเป้าหมาย

ในภาคนี้ เป็นการอธิบายจุดเริ่มต้นว่า OKRs คืออะไร มีประวัติความเป็นมาอย่างไร ซึ่ง OKRs เป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรที่ทำให้บริษัท Google ประสบความสำเร็จ ความหมายของ OKRs สรุปอย่างสั้น ๆ คือ เราต้องการทำอะไรให้สำเร็จ? และ จะทำให้สำเร็จโดยการทำและวัดผลความสำเร็จอย่างไร? การตั้งวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) เป็นการแสดงถึงเป้าหมายที่สำคัญ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และมีความท้าทายมากพอ ต้องทำอย่างทุ่มเทโดยไม่กลัวล้มเหลว ต้องล้มให้เร็วและลุกให้ไว ส่วนผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) ไม่ต้องมีจำนวนมาก แต่ต้องชัดเจน และแสดงถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้สำเร็จตามที่กำหนด บุคลากรทุกคนควรมี OKRs เป็นของตัวเอง ซึ่งมีความสอดคล้องสมดุลงั่งองค์กร ควรติดตามวัดรายไตรมาส (ทุก 3 เดือน) และที่สำคัญคือ ต้องมีการประเมินเพื่อสะท้อนตนเอง โดยมีแผนพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ควบคู่ไปด้วยเพื่อให้สามารถทำงานนั้นได้ การวัดผลสำเร็จในระดับกลยุทธ์ เราใช้ OKRs ที่มี KPI อยู่ในส่วนของ KRs ดังนั้น องค์กรไม่จำเป็นต้องยกเลิก KPI ไปทั้งหมด แต่ควรยกเลิกเฉพาะ KPI ที่ไม่จำเป็น และควรใช้ KPI ควบคู่ไปกับ OKRs มากกว่า

2. ภาคหลัง ทบทวนผลงาน

การใช้ OKRs อาจไม่สำเร็จหากไม่มีขั้นตอนทบทวนผลงาน หนังสือเล่มนี้ ชี้ให้เห็นว่า การนำ OKRs ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีส่วนของ CFR ร่วมด้วย นั่นคือ Conversation (Check-in), Feedback และ Recognition รวมเป็นการบริหารผลงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Management) ผู้เขียนได้อธิบายว่า Check-in เป็นการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและบุคลากรที่เป็นเจ้าของ OKRs แบบตัวต่อตัว เป็นการสนทนาอย่างมีคุณภาพ พูดคุยปัญหาต่าง ๆ ในชีวิตที่เกิดขึ้นด้วยความใส่ใจ ให้และรับข้อมูลป้อนกลับอย่างจริงใจ หัวหน้างานต้องใช้เทคนิคการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการตั้งคำถามที่ดีและมีพลัง (Powerful Questions) สร้างความคุ้นเคยและผ่อนคลาย ไม่กดดัน ยกย่องชื่นชม เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่เรียกว่า Rapport และควรใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมงเป็นอย่างน้อย ผู้เขียนแสดงความเห็นว่าควรนำสิ่งที่เกิดขึ้นจาก Check-in มาใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินผลงานประจำปี แต่ไม่ควรนำ OKRs มาทั้งหมด เพราะจะทำให้บุคลากรกลัวว่า หากผลการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้าหมาย จะส่งผลต่อการขึ้นเงินเดือนประจำปี หรืออีกนัยหนึ่ง การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในที่ทำงาน จะช่วยส่งเสริมความกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ และนำมาซึ่งการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร

3. ภาคสมทบ ลงมือทำ

ในภาคสุดท้าย ผู้เขียนได้แนะนำให้ผู้บริหารที่จะตัดสินใจนำ OKRs มาใช้ในการบริหารผลงานขององค์กร ทำความเข้าใจกับคนในองค์กรก่อน ว่า OKRs คืออะไรและมีประโยชน์อย่างไร ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบหลักหรือมีทีมงาน OKRs Champion โดยเฉพาะ มีระบบเทคโนโลยีรองรับการจัดการ มีการติดตามประเมินผล ทบทวน ปรับปรุง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม OKRs อาทิ วัฒนธรรมการขอบคุณและการขอโทษซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้บุคลากรเกิดมุมมอง (Mindset) ที่ถูกต้อง และมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง

หนังสือ “OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs” เล่มนี้ เป็นหนังสือที่อ่านง่าย ให้แนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำ OKRs ไปใช้กับองค์กรไว้อย่างน่าสนใจ เหมาะอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่กำลังเริ่มศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ OKRs เพื่อนำไปประยุกต์ใช้จริงต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (2562). OKRs@Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs. กรุงเทพฯ: เกรท มีเดีย เอเจนซี.