ขั้นตอนในการดำเนิน OKRs ในองค์กร

ดร.อำนาจ วัดจินดา
ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

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

1. ทบทวนความเข้าใจเรื่อง 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) ในระดับหน่วยงานที่ใช้วัดความคืบหน้าหรือวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Objective) ของหน่วยงานที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ (Quantitative) หรือต้องมีค่าตัวเลขที่ระบุความสำเร็จได้โดยไม่ต้องตีความ และที่สำคัญจะต้องมีการระบุหน่วยงานย่อยที่อยู่ภายใต้หน่วยงาน ให้เป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จตามผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ในแต่ละข้อ (Owner) และให้หน่วยงานย่อยนั้นๆ ดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยใช้วิธีการเหมือนกันกับหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป ดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งการถ่ายทอด OKRs ลงสู่ระดับล่างจะมีระดับชั้นลงมาลึกเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงาน (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 ทุกสัปดาห์หรือทุกสองสัปดาห์ ทั้งนี้ขึ้นกับบริบท และความพร้อมของแต่ละองค์กร โดยมีคำศัพท์ที่ใช้ในการติดตามการปฏิบัติงานตาม OKRs ในบริษัท Google เรียกว่าการ Check-In หมายถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบผู้บังคับบัญชา เพื่อพูดคุยทบทวนถึงเป้าหมายใน OKRs ที่กำหนดไว้แล้ว สภาพปัญหา หรืออุปสรรคที่เผชิญระหว่างดำเนินการ รวมถึงการร่วมกันแก้ไขปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งบทบาทของผู้บังคับบัญชาควรแสดงบทบาทความเป็นโค้ช (Coach) ที่เน้นการใช้คำถามในการช่วยกระตุ้นความคิด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้หาทางออกในปัญหาด้วยตัวเอง และแสดงบทบาทการเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) ในการปฏิบัติตาม OKRs ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขั้นตอนนี้หากมีการพูดคุยเรื่องปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการตาม OKRs แล้วอาจพบว่า OKRs บางข้ออาจไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ก็อาจมีการปรับแก้หรือยกเลิก OKRs นั้นๆ ก็เป็นได้

6. สะท้อนผลงาน OKRs

ในช่วงเวลาการสิ้นสุดวงรอบของการดำเนิน OKRs (OKRs Cycle) ซึ่งอาจจะเป็นปลายไตรมาส หรือปลายปีก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสรุปผลความสำเร็จของ OKRs ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในช่วงต้นไตรมาส หรือต้นปี โดยต้องมีการแสดงหลักฐานความสำเร็จ (Evident) ประกอบการสรุปผลความสำเร็จ ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ โดยเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับทราบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ก็จะต้องมีการถอดบทเรียนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรณีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายก็ให้บันทึกปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ เพื่อใช้เป็นมาตฐานในการดำเนินการ หรือแบ่งปันถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ ซึ่งถือเป็นการจัดการความรู้ หรือ KM อย่างหนึ่ง หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ให้ทบทวนเพื่อแก้ไขแนวทางการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการ OKRs ในวงรอบต่อไปให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าการดำเนิน OKRs ในองค์กรควรมีการกำหนดเป็นมาตรฐานกระบวนการ หรือเป็นคู่มือการดำเนินการที่มีความชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างเป็นระเบียบเดียวกัน ส่วนในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนที่ผู้บริหาร และพนักงานต้องปฏิบัติควรมีการฝึกอบรม และทบทวนความรู้ความเข้าใจกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความแม่นยำ และดำรงการปฏิบัติตามหลักคิดพื้นฐานที่สำคัญของ OKRs อันจะทำให้การใช้เครื่องทางการบริหารอันทรงพลัง และมีประสิทธิภาพนี้มีความยั่งยืน และสร้างประโยชน์สูงสุดให้องค์กรต่อไป