การถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่การปฏิบัติ



ดร.อำนาจ วัดจินดา
ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์
และการจัดการความรู้

ในแต่ละวงรอบของการดำเนินงานตามระบบ OKRs ขององค์กร เช่น รายไตรมาส รายหกเดือน หรือระยะเวลานานที่สุดไม่เกินกว่าหนึ่งปี ต้องมีการถ่ายทอด OKRs จากระดับองค์กรสู่ระดับปฏิบัติ หรือเรียกว่า OKRs Cascading ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหลักสำคัญการแปลง OKRs ระดับองค์กรที่เป็นนโยบายหรือทิศทางหลักในการขับเคลื่อน ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งในระดับหน่วยงาน หรือระดับบุคคล ซึ่งแนวทางการถ่ายทอด มีรายละเอียดขั้นตอน ดังต่อไปนี้



1. OKRs ระดับองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร มีการประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนด Objective ขององค์กร 3-5 ข้อ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในไตรมาสนั้น ๆ และกำหนด Key Results 2-5 ข้อ เพื่อแสดงจุดสำคัญของความสำเร็จ (Milestone) ในแต่ละข้อของ Objective ซึ่งจะต้องมีการกำหนดให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มไตรมาสประมาณ 2-3 สัปดาห์ หลังจากนั้นก็จะต้องมีการสื่อสาร OKRs ระดับองค์กรที่กำหนดไว้แล้วนั้นไปยังบุคลากรทั้งหมด โดยเฉพาะระดับผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งต้องนำ OKRs ขององค์กรไปกำหนด OKRs ของหน่วยงานตนเอง

2. OKRs ระดับหน่วยงาน

ผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ ที่ขึ้นตรงกับองค์กรนำ OKRs ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้วมาพิจารณาว่า ในส่วน Key Results ขององค์กรข้อใด หน่วยงานของตนมีภารกิจที่เกี่ยวข้อง หรือขอบข่ายของงานที่สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อน Key Results ให้ประสบความสำเร็จได้ แล้วจึงนำ Key Results ข้อนั้นมากำหนด Objective ของหน่วยงานตนเองเพื่อช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อน Key Results ขององค์กรข้อนั้น ๆ หลังจากนั้นจึงมากำหนด Key Results 2-5 ข้อเพื่อแสดงจุดสำคัญของความสำเร็จ (Milestone) ของในแต่ละ Objective ของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น พร้อมทั้งนำ OKRs ของหน่วยงานไปทำ Cross Functional Alignment กล่าวคือ การนำ Key Results ที่อาจมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ๆ ไปปรึกษาพูดคุยกับหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อให้การกำหนด Key Results ของหน่วยงานไม่ไปสร้างปัญหาหรือผลกระทบในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้ง หรือความ

ไม่ร่วมมือกันภายหลัง หลังจากนั้นจึงนำ OKRs ไปพูดคุยเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้วจึงนำ Key Results ของหน่วยงานมาพิจารณามอบหมายให้บุคลากรระดับปฏิบัติการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยช่วงระยะเวลาในการดำเนินการกำหนด OKRs ระดับหน่วยงานให้แล้วเสร็จจะต้องอยู่ในช่วง ก่อนเริ่มไตรมาสต่อไปไม่เกิน 1-2 สัปดาห์

3. OKRs ระดับบุคคล

บุคลากรระดับปฏิบัติที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบ Key Results จากหน่วยงานที่ตนสังกัด ให้กำหนด OKRs ของตนเองให้สนับสนุนส่งเสริมความสำเร็จ Key Results ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานโดยเริ่มที่การกำหนด Objective และกำหนด Key Result ของ Objective 3-5 ข้อ เพื่อแสดงจุดสำคัญของความสำเร็จ (Milestone) และที่สำคัญต้องมีการนำ Key Results แต่ละข้อไปกำหนดรายละเอียดกิจกรรมในการปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจน ซึ่งอาจเรียกว่า Activities หรือ Task หรือ To-Does-List ซึ่งทั้งสามคำนี้ถือเป็นลักษณะกิจกรรม เหมือนกันใช้แทนกันได้

ซึ่งในที่นี้ ผู้เขียนจะใช้คำว่า To-Does-List จะได้มีลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์สำหรับกิจกรรมของ OKRs สุดท้ายบุคลากรผู้ปฏิบัติก็จะต้องนำ To-Does-List ที่กำหนดไว้แล้วในแต่ละ Key Results ไปจัดทำแผนปฏิบัติการ (action Plan) ที่มีรายละเอียดกิจกรรม ผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติ ทรัพยากรที่ใช้ รวมทั้งงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการด้วย ซึ่งหลังจากที่บุคลากรผู้ปฏิบัติได้จัดทำ OKRs พร้อมด้วย To-Does-List และ Action Plan เรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องนำไปนำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร และอาจมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความเหมาะสมร่วมกัน โดยช่วงเวลาที่บุคลากรระดับปฏิบัติต้องจัดทำ OKRs ให้แล้วเสร็จ คือก่อนเริ่มไตรมาสต่อไป

เมื่อการกำหนด OKRs มีการถ่ายทอดครบทั้ง 3 ระดับแล้ว ทุกภาคส่วนในองค์กรก็จะได้เริ่มการดำเนินการตาม OKRs ในรอบไตรมาส ซึ่งระหว่างดำเนินการจะต้องมีการติดตามการดำเนินงาน (Tracking) และมีการพบปะกันระหว่างหัวหน้างาน หรือผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ (Check-in) อย่างสม่ำเสมอเพื่อการพูดคุยถึงความคืบหน้า และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการช่วยกันแก้ปัญหานั้นกันอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญอาจมีการปรับเปลี่ยน OKRs ที่ไม่มีความเหมาะสมเมื่อมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หรืออาจมีการปรับเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ให้มากขึ้นก็เป็นได้ และสุดท้าย ก็จะต้องมีการประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินการ OKRs ในไตรมาสในช่วงสิ้นสุดเดือนสุดท้ายของไตรมาส ถือเป็นการครบรอบ OKRs ในไตรมาสนั้น ๆ

สรุปได้ว่าการขับเคลื่อน OKRs ในแต่ละวงรอบนั้นจำเป็นต้องมีการถ่ายทอด OKRs ในลักษณะทั้ง บนลงล่าง (Top Down) และล่างขึ้นบน (Bottom up) หรือเรียกว่าแบบ Haft way ที่เน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน และบุคคล โดยมีการนำทิศทางหรือนโยบายขององค์กร หรือหน่วยงานมาเป็นกรอบในการเดินตาม แต่อย่างไรก็จะไม่ละเลยความคิดริเริ่มหรือแนวทางที่มาจากการระดับปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่องาน (Engagement) มากขึ้น อันนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วย OKRs ที่มีความยั่งยืนต่อไป TPA news

