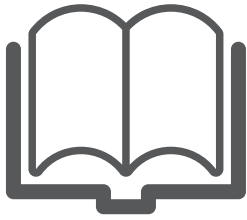
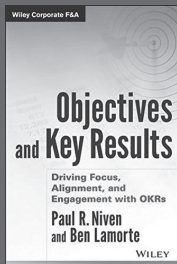


Book Review โดย.. *ดร.อุกค สุลโพธิ์*



รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ถ้าจะกล่าวถึงเรื่องราวเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เราก็มักจะได้ยินกรอบแนวคิดต่าง ๆ เช่น Balanced Scorecard หรือการใช้ KPIs เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแต่ละหน่วยงาน แต่หลายท่านก็อาจจะเคยเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันเกิดจากการวัดผลเหล่านี้ เช่น การถูกวัดในสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตั้งค่าเป้าหมายที่สูงหรือต่ำจนเกินไป หรือการขาดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องการวัดผล



Book Review: Objectives and Key Results

Publisher: John Wiley & Sons

Publication Year: 2016

Author: Paul R. Niven & Ben Lamorte

Language: English

Number of Pages: 204

สิ่งเหล่านี้เอง ทำให้หลายองค์กรพยายามค้นหากระบวนการวัดผลที่จะเหมาะสมกับองค์กร อันจะนำไปสู่การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ โดยในระยะหลัง ๆ นี้ หลายท่านอาจจะเริ่มได้ยินแนวคิดที่เรียกว่า OKRs ซึ่งย่อมาจากคำว่า Objective and Key Results

จริง ๆ แล้ว แนวคิดนี้ ไม่ใช่แนวคิดใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้น รากฐานของแนวคิดนี้มาจากแนวคิดที่เรียกว่า MBO หรือ Management by objectives ที่คิดค้นโดย Professor Peter Drucker กูรูคนสำคัญของวงการการจัดการองค์กร แนวคิดของ MBO เน้นว่าการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน

ต่อมา Andy Grove ซึ่งเป็น CEO ของบริษัท Intel Corporation ได้รับเอาแนวคิด MBO มาใช้กับบริษัท และปรับให้กลายเป็นหลักการที่เรียกว่า OKRs ในที่สุด อย่างไรก็ตามบริษัทที่ทำให้ OKRs กลายเป็นที่รู้จักในวงกว้างกลับไม่ใช่ Intel แต่เป็น Google ซึ่งเป็นบริษัทที่ทุกคนรู้จักทั่วโลก โดย John Doerr ซึ่งเคยทำงานร่วมกับ Andy Grove ที่ Intel และเป็นหนึ่งในผู้ลงทุนในบริษัท Google ในยุคแรก ๆ ได้แนะนำให้ Google นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้ และเมื่อ Google นำไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ บริษัท Startup ทั้งหมดใน Silicon Valley ก็ได้มีความสนใจนำเอาไปใช้เช่นกัน

ปัจจุบัน OKRs เป็นระบบการวัดผลที่ได้รับความนิยมไม่เฉพาะบริษัท Startup เท่านั้น แต่หลาย ๆ บริษัทได้เริ่มสนใจที่จะนำมาใช้ อย่างไรก็ตาม OKRs ก็อาจจะยังไม่ใช่เป็นแนวคิดที่เป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดีทั่วโลก เหมือนกับระบบการวัดผลอื่น ๆ เช่น Balanced Scorecard ดังนั้นการศึกษาแนวคิดนี้ ทางหนึ่งที่เป็นไปได้คือการอ่านหนังสือที่เขียนขึ้นโดยผู้ที่มีประสบการณ์ในการใช้ OKRs ในองค์กร

ในปัจจุบันหนังสือที่เกี่ยวข้องกับ OKRs ยังมีไม่มากนักในท้องตลาด และหนังสือที่อธิบายแนวคิดของ OKRs ได้อย่างชัดเจนที่สุดเล่มหนึ่ง คือหนังสือที่ชื่อว่า Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs ซึ่งแต่งขึ้นโดย Paul Niven และ Ben Lamorte ผู้เขียนทั้งสองคน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ปรึกษาเพื่อนำเอา OKRs ไปใช้ในหลากหลายองค์กร และได้สรุปองค์ความรู้เกี่ยวกับ OKRs ในหนังสือเล่มนี้

“ หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นคือเป็นหนังสือจำนวนไม่กี่เล่ม
ที่ได้อธิบายเรื่อง OKRs ได้อย่างละเอียด และสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรได้
จุดเด่นอีกเรื่องคือ ในหนังสือมีตัวอย่าง กรณีศึกษา
ที่ทำให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย ”

หนังสือเล่มนี้มีความหนา 204 หน้า แบ่งออกเป็น 7 บทหลัก โดยบทแรกได้กล่าวถึง แนวคิดของ OKRs ตั้งแต่เรื่องของการที่มาที่ไปของแนวคิดนี้ และนิยามสั้น ๆ ของคำว่า Objective และ Key Results ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ตลอดจนเหตุผลและประโยชน์ในการใช้ OKRs ในองค์กร

ในบทที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้ จะกล่าวถึงการเตรียมตัวที่จะใช้ OKRs ในองค์กร ซึ่งเป็นการเล่าให้ฟังถึงแผนงานต่าง ๆ ที่องค์กรควรจะต้องทำ เพื่อให้การนำไปใช้เป็นไปอย่างราบรื่น ถัดมาในบทที่ 3 เนื้อหาจะเป็นเรื่องการสร้าง OKRs เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องตั้งขึ้น และต้องให้มีความสอดคล้องกัน และการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results) ซึ่งเป็นการวัดเพื่อบอกว่าเมื่อไรจึงเรียกว่าเราบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว โดย Objective จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพ ในขณะที่ Key Results จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ

ในบทที่ 4 ผู้เขียนจะเน้นในเรื่องของความสอดคล้องเชื่อมโยงของ OKRs ในองค์กร ซึ่งตรงนี้เป็นจุดที่สำคัญมาก OKRs ของ CEO จะเป็นโจทย์ให้ผู้บริหารระดับสูงสร้าง OKRs ของตัวเอง และก็จะกลายเป็นโจทย์ให้ผู้บริหารระดับรองลงมาไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับพนักงาน จะเห็นว่าจากบทที่ 1-4 จะเป็นเรื่องของกรอบแบบ OKRs เป็นหลัก บทต่อมาคือบทที่ 5 จะเป็นเรื่องของ การนำ OKRs ไปใช้ โดยมีการกล่าวถึงรูปแบบของการประชุมเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า และการใช้ Software มาช่วย

บทที่ 6 จะเป็นบทที่กล่าวถึงการนำประโยชน์จาก OKRs เช่น การใช้ OKRs ในการประเมินผลพนักงานและการให้รางวัลพนักงาน รวมถึงสิ่งที่ต้องระวังในการใช้ OKRs สำหรับบทที่ 7 ซึ่งเป็นบทสุดท้าย จะเป็นการนำเสนอกรณีศึกษาการใช้ OKRs ในบริษัทต่าง ๆ เช่น Flipkart CareerBuilder และบริษัทอื่น ๆ

หนังสือเล่มนี้มีจุดเด่นคือเป็นหนังสือจำนวนไม่กี่เล่มที่ได้อธิบายเรื่อง OKRs ได้อย่างละเอียด และสามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรได้ จุดเด่นอีกเรื่องคือ ในหนังสือมีตัวอย่าง กรณีศึกษา ที่ทำให้ผู้อ่านได้ทำความเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ ไม่ใช่หนังสือวิชาการที่จะใช้ในการอ้างอิงในการทำงานวิจัย และไม่ได้มีลักษณะเป็น Textbook เหมือนกับหนังสือหลาย ๆ เล่ม ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายที่น่าจะสนใจและได้ประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้จึงน่าจะเป็นผู้บริหาร รวมถึงพนักงานที่สนใจในแนวคิด OKRs นี้ และน่าจะจะสามารถเอาความรู้ที่ได้ไปพัฒนาระบบ OKRs ในองค์กรได้ต่อไป

REFERENCES

Niven, P.R. and Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. New Jersey: John Wiley & Sons.