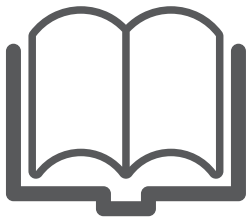
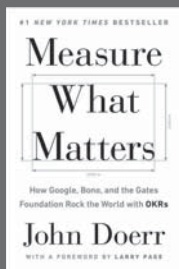


Book Review โดย.. *ดร.อุกค สุลโวร์*



รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ท่ามกลางเสียงเรียกร้องที่เกี่ยวกับเรื่องความล้มเหลวของระบบการวัดผล โดยใช้ Key Performance Indicators (KPIs) แบบเดิม ๆ ที่หลายแห่งก่อให้เกิดปัญหา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสร้างตัววัดผลที่ไม่ได้ตรงกับงาน หรือไม่ตรงกับกลยุทธ์องค์กร การต่อรองเรื่องค่าเป้าหมาย หรือการจำกัดความคิดให้อยู่ในกรอบแคบ ๆ หรือแม้กระทั่งการใช้ KPIs ที่ทำให้เกิดการแตกความสามัคคี เพราะต่างคนต่างทำงานเพื่อให้ได้เป้าหมายของตนเอง โดยไม่สนใจคนอื่น จึงทำให้ผู้บริหารหลายท่านกำลังมองหาเครื่องมือที่จะสามารถนำมาทดแทนระบบ KPIs แบบเดิม ๆ นี้



Book Review: Measure What Matters

Publisher: Penguin Random House.

Publication Year: 2018

Author: John Doerr

Language: English

Number of Pages: 320

ในระยะหลัง หลาย ๆ คนอาจจะเริ่มได้ยินระบบใหม่ที่เรียกว่า Objective and Key Results หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า OKRs ถึงแม้ว่าระบบนี้จะเกิดขึ้นมานานแล้ว แต่เพิ่งได้รับความนิยมจากการที่บริษัทยักษ์ใหญ่อย่าง Google ได้มาเล่าให้ฟังว่าระบบนี้มีส่วนช่วยทำให้บริษัทประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก จากความนิยมนี้เอง จึงเริ่มมีหลายองค์กรคิดที่จะนำเอาระบบนี้มาใช้ โดยในช่วงแรกก็เริ่มจาก Startup ต่าง ๆ ที่ได้ไปศึกษาจาก Google และก็นำมาใช้ ต่อมาก็มององค์กรใหญ่ ๆ มองว่า ระบบนี้ก็ควรจะนำมาปรับใช้ได้กับองค์กรเช่นกัน แต่เนื่องจากในประเทศไทย ยังไม่มีองค์กรที่ใช้ระบบนี้มากนัก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาผ่านสื่อต่าง ๆ รวมถึงการศึกษาผ่านหนังสือ

ต้องยอมรับว่า ณ ขณะนี้ หนังสือที่เขียนเกี่ยวกับ OKRs ก็ยังมีไม่มากนัก แต่หนังสือเล่มหนึ่งที่เพิ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2018 นี้เป็นหนังสือที่มีความน่าสนใจมาก หนังสือเล่มนี้มีชื่อว่า Measure What Matters ซึ่งเขียนโดย John Doerr ซึ่งเป็นผู้นำเอา OKRs มาใช้ใน Google สิ่งที่ทำให้หนังสือเล่มนี้มีความน่าสนใจคือ John Doerr เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องของ OKRs ดีเป็นอย่างมาก ยิ่ง ตั้งแต่เขาเริ่มทำงานที่ Intel ซึ่งเป็นบริษัทแรกๆ ที่นำเอา OKRs ไปใช้ และเมื่อเขาลาออก และมาเป็นนักลงทุนซึ่งได้ลงทุนในบริษัท Google ในระยะเริ่มแรก เขาก็ได้แนะนำให้ Google นำระบบนี้ไปใช้ จน Google ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากจนมาถึงปัจจุบัน

หนังสือเล่มนี้ มีความหนาทั้งหมด 320 หน้าแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ส่วนแรกจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำเอา OKRs ไปใช้ในทางปฏิบัติ และส่วนที่สองจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการทำงานใหม่ๆ ภายใต้ระบบ OKRs สำหรับในส่วนแรกนั้น สิ่งที่ John Doerr ให้ความสำคัญคือการเล่าให้ฟังถึง Superpower ของ OKRs 4 ด้านได้แก่

- 1) การสร้างจุดเน้นและการจัดลำดับความสำคัญ (Focus and Commit to Priorities) ซึ่งหมายถึงว่า OKRs จะทำให้ผู้บริหารเน้นเฉพาะสิ่งที่สำคัญมาก ๆ ที่จะต้องทำให้สำเร็จในแต่ละไตรมาส จึงทำให้ไม่เป็นการกระจายทรัพยากรไปในเรื่องต่าง ๆ อย่างสะเปะสะปะ และทำให้โอกาสที่จะทำในเรื่องที่สำคัญนั้น ๆ ประสบความสำเร็จก็จะสูงขึ้น

- 2) การทำให้สิ่งที่ทำสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรและมีการทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork) โดย OKRs จะทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ กับสิ่งที่พนักงานควรจะทำให้สำเร็จ และยังกระตุ้นให้เกิดการช่วยเหลือกัน และการทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงานกันได้ง่ายขึ้น
- 3) การติดตามและมีคนรับผิดชอบ (Track for Accountability) ระบบ OKRs จะมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ระบบ KPIs แบบเดิม ๆ ที่จะมีการประเมินผลกันแค่ปีละครั้ง และยังมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในเรื่องนั้น ๆ
- 4) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing) ระบบ OKRs จะกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และจะไม่มีการทำโทษหากไม่ถึงเป้าหมายนั้น จึงทำให้พนักงานกล้าที่จะทำอะไรที่ท้าทาย ไม่เหมือนกับระบบ KPIs ส่วนใหญ่ที่จะให้รางวัลเมื่อทำได้ถึงเป้าหมายเท่านั้น จึงทำให้พนักงานพยายามที่จะตั้งเป้าหมายให้ต่ำกว่าความสามารถของตัวเอง

สำหรับในส่วนที่ 2 ของหนังสือเล่มนี้ จะเป็นเรื่องของการทำงานภายใต้ระบบของ OKRs โดยหัวใจหลักจะผ่านสิ่งที่เรียกว่า CFR ดังต่อไปนี้

- C คือ Conversation หมายถึง ผู้บริหารเองจำเป็นต้องมีการพูดคุยกับลูกน้องอยู่เสมอ ถึงเรื่องความก้าวหน้าต่าง ๆ ของงาน
- F คือ Feedback คือ ผู้บริหารจะต้องให้ Feedback กับพนักงานเมื่อผลลัพธ์ที่ได้นั้น อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือแม้แต่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่เขาอาจจะสามารถทำได้ดีขึ้นไปอีก Feedback เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรับทราบว่าเขาควรจะต้องทำอะไร อย่างไรต่อไป
- R คือ Recognition คือ การให้การยอมรับ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งให้กับพนักงาน เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาตนเองและองค์กรมากขึ้นไปอีก

John Doerr ซึ่งเป็นผู้เขียนได้บอกว่า OKRs เมื่อมารวมกับ CFR ก็จะเป็นระบบที่เรียกว่า Continuous Performance Management คือระบบการจัดการผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะแตกต่างกับระบบ KPIs แบบเดิม ๆ ที่เน้นการประเมินผลปีละครั้งตอนสิ้นปี ซึ่งอาจจะช้าเกินไป และอาจจะไม่มีความยืดหยุ่น

หนังสือเล่มนี้ นอกจากเขียนได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังเป็นหนังสือที่มีกรณีศึกษาจำนวนมาก จุดเด่นอย่างหนึ่งคือ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างของกรณีศึกษาในแต่ละเรื่องทันทีหลังจากอธิบายเรื่องนั้นแล้ว โดยองค์กรที่อยู่ในกรณีศึกษาในหนังสือเล่มนี้มีทั้งองค์กรที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เช่น Google Nuna MyFitnessPal Intuit Youtube และองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไร เช่น Gates Foundation หรือแม้กระทั่งตัวอย่างของบุคคล เช่น Bono ซึ่งทำโครงการที่ชื่อว่า ONE Campaign

หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่มีความสนใจในระบบ OKRs และอยากได้ตัวอย่างของบริษัทที่นำไปใช้ ถึงแม้จะเป็นตัวอย่างของบริษัทในต่างประเทศก็ตาม อย่างไรก็ตามหนังสือเล่มนี้ ไม่ใช่หนังสือแบบ How to ที่จะมาบอกรายละเอียดว่า จะใช้ OKRs จะต้องเริ่มอย่างไร เป็นขั้นเป็นตอน แต่จะทำให้คนอ่านเห็นภาพรวมมากกว่า โดยสรุปแล้ว สำหรับคนที่สนใจเรื่อง OKRs หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่ไม่ควรพลาดด้วยประการทั้งปวง

REFERENCES

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. New York: Penguin Random House.