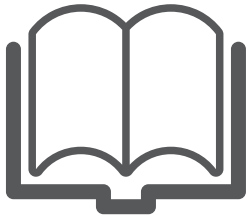
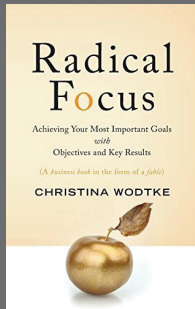


Book Review โดย.. *ดร.อุกค สุปวิธ*



ศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ระบบการวัดผลและตั้งเป้าหมายที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงในปัจจุบันคือ ระบบที่เรียกสั้น ๆ ว่า OKRs ซึ่งย่อมาจากคำว่า Objective and Key Results โดย OKRs เป็นระบบที่ทำให้พนักงานได้มีส่วนในการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในงานของตนเอง ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักในระดับของทีมงาน และในระดับขององค์กร



Book Review: Radical Focus
Publisher: Lightning Source UK Ltd
Publication Year: 2016
Author: Christina Wodtke
Language: English
Number of Pages: 160

อย่างไรก็ตาม ยังมีความสับสนกันเป็นอย่างมากในหลาย ๆ เรื่องเกี่ยวกับ OKRs เช่น OKRs ต่างจากระบบเดิม ๆ อย่าง KPIs (Key Performance Indicators) อย่างไร หลายองค์กรในแต่ละตำแหน่งก็มีการตั้งตัววัดผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว ดังนั้นการเอา OKRs มาใช้ มันจะไม่ซ้ำซ้อนกับ KPIs ที่มีอยู่หรือ หรือควรที่จะเลือกเอาอันใดอันหนึ่ง

ที่สำคัญไปกว่านั้นคือ แล้วระบบ OKRs ที่ว่านี้ มันจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างไร มันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างไร ซึ่งหากแต่ละองค์กรไม่สามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้แล้ว ระบบ OKRs ก็อาจจะถูกนำไปใช้อย่างผิด ๆ และก็จะไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด

เพื่อตอบคำถามหลายประการเหล่านี้ ผู้บริหารจึงพยายามจะค้นหาความรู้ผ่านทางผู้รู้ต่าง ๆ รวมไปถึงการอ่านหนังสือก็ต้องยอมรับว่า องค์กรที่ทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักกันไปทั่วโลกนั่นคือ Google ซึ่งนำเอา OKRs มาใช้เป็นระยะเวลาประมาณ 20 ปี นับจนถึงปัจจุบัน ดังนั้นหนังสือที่เขียนเกี่ยวกับ Google เกือบทุกเล่มก็จะกล่าวถึงระบบ OKRs ดังกล่าวอยู่เสมอ

หลังจาก OKRs ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็เริ่มมีหนังสือเกี่ยวกับ OKRs โดยเฉพาะเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังถือว่า มีจำนวนไม่มากนัก แต่หนึ่งในหนังสือที่มีความแปลกและแตกต่างเป็นอย่างยิ่งในบรรดาหนังสือที่เกี่ยวข้องกับ OKRs คือ หนังสือที่มีชื่อว่า Radical Focus ซึ่งเขียนโดย Christina Wodtke ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ช่วยพัฒนาบริษัทชั้นนำอย่าง LinkedIn Yahoo Zynga หรือ the New York Times

ที่บอกว่าหนังสือเล่มนี้มีความต่างต่างนั้นคือ แทนที่จะหนังสือจะเริ่มแนะนำว่า OKRs คืออะไร ใช้อย่างไร หนังสือเล่มนี้กลับเริ่มต้นด้วยนิยายที่กล่าวถึง Startup แห่งหนึ่งที่ขายชา แต่แล้วก็เกิดปัญหาเกิดขึ้นในเรื่องทิศทางของบริษัท โดยผู้ก่อตั้งบริษัทเริ่มไม่แน่ใจว่าควรจะทำอย่างไร และเริ่มบริหารแบบไปคนละทิศคนละทาง ซึ่งดูแนวโน้มแล้วอาจจะทำให้บริษัทประสบกับความล้มเหลว

หลังจากนั้นบริษัทจึงได้รู้จักเครื่องมืออย่าง OKRs และได้เริ่มนำไปใช้ แต่กลับพบว่าเครื่องมือนี้ไม่ได้ช่วยอะไรเลย บริษัทดูเหมือนจะแย่ลงเรื่อย ๆ จนกระทั่งมีคนมาช่วยสอนวิธีการใช้ OKRs ได้อย่างถูกต้อง จึงทำให้บริษัทกลับมาสู่เส้นทางของความสำเร็จอีกครั้ง

“ หนังสือเล่มนี้มีจำนวนหน้าไม่มากนักเพียง 160 หน้าเท่านั้น อาจจะได้มีตัวอย่างขององค์กรจริงที่ใช้ OKRs มาประกอบ แต่เป็นหนังสือที่อ่านง่ายและเพลินมากที่สุดเล่มหนึ่ง หากเทียบกับหนังสือเกี่ยวกับ OKRs เล่มอื่นๆ จะมีข้อจำกัดก็เพียงว่า หนังสืออาจเน้นการใช้ OKRs สำหรับองค์กรที่มีลักษณะเป็น Startup มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ ”

หลังจากนิยายเรื่องนี้จบแล้ว ในหนังสือจึงได้ทำการสรุปหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวกับ OKRs ซึ่งจุดนี้ก็เป็นอีกจุดหนึ่งหนังสือเล่มนี้ทำได้ดีมาก เพราะจากตัวอย่างที่ปรากฏในนิยายทำให้ผู้อ่านสามารถเชื่อมโยงหลักการต่างๆ เหล่านี้ได้โดยง่าย เช่น การเขียน OKRs ที่ดีหรือการประชุมเกี่ยวกับ OKRs ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยในหนังสือก็มีตัวอย่างหลายๆ ตัวอย่างเพิ่มเติมทำให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย

เนื้อหาที่อาจกล่าวได้ว่าเป็นหัวใจของการทำ OKRs ที่ผู้เขียนได้นำเสนอในหนังสือเล่มนี้คือ การแบ่งเรื่องสำคัญออกเป็น 4 เรื่อง (ผ่านการเขียนบนกระดาษ 1 แผ่น) ได้แก่

1. OKRs ซึ่งในส่วนนี้คือ การเขียนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักที่สำคัญสำหรับ 1 ไตรมาส นี่คือนี่ที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญสูงสุดในไตรมาสนั้นๆ เพื่อพยายามจะทำให้สำเร็จ
2. Health Metrics คือ ส่วนที่พูดถึงตัววัดผลที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องคอยเอาใจใส่ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็น OKRs ก็ตาม เช่น เรื่องตัววัดผลเกี่ยวกับความพึงพอใจลูกค้า
3. สิ่งสำคัญที่ต้องทำในสัปดาห์หน้า เป็นการระบุถึงกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะสั้น
4. สิ่งสำคัญที่ต้องทำในเดือนหน้า เป็นการระบุถึงกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะยาวขึ้นมา เพื่อจะไม่ได้หลงลืมไป

หนังสือเล่มนี้มีจำนวนหน้าไม่มากนักเพียง 160 หน้าเท่านั้น อาจจะได้มีตัวอย่างขององค์กรจริงที่ใช้ OKRs มาประกอบ แต่เป็นหนังสือที่อ่านง่ายและเพลินมากที่สุดเล่มหนึ่ง หากเทียบกับหนังสือเกี่ยวกับ OKRs เล่มอื่นๆ จะมีข้อจำกัดก็เพียงว่า หนังสืออาจเน้นการใช้ OKRs สำหรับองค์กรที่มีลักษณะเป็น Startup มากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากนิยายที่ยกมาก็เป็น Startup แต่ถึงกระนั้น ผู้อ่านซึ่งอาจจะเป็นผู้บริหารในองค์กรขนาดใหญ่ก็สามารถนำไปปรับใช้ได้เช่นกัน

กลุ่มเป้าหมายหลักที่น่าจะได้ประโยชน์อย่างยิ่งในการอ่านหนังสือเล่มนี้ก็น่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงานที่ทำงานใน Startup หรือแม้กระทั่งผู้บริหารในองค์กรทั่วไป รวมถึงผู้ที่สนใจอยากจะเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับ OKRs ในเบื้องต้น หนังสือเล่มนี้มีแปลเป็นภาษาไทยแล้วเช่นกัน ภายใต้อีบุ๊ก อยากรู้เรื่องต้องโฟกัส ด้วยแนวคิด OKRs อยากรู้อะไรให้ผู้ที่สนใจในเรื่องของ OKRs ลองหาอ่านกันดู น่าจะเป็นอีกเล่มที่ให้ประโยชน์ไม่มากนักน้อย

REFERENCES

- Wodtke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. Milton Keynes UK: Lightning Source UK Ltd.