

แนะนำหนังสือ

Book Review Article

ผู้เขียนแนะนำ เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ



ชื่อหนังสือ: คู่มือการประยุกต์ใช้ระบบบริหารผลงานด้วยแนวคิดแบบ OKRs (Objective & Key Results)

ผู้เขียน : ณรงค์วิทย์ แสนทอง

ปีที่ตีพิมพ์ : พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562

หนังสือคู่มือการประยุกต์ใช้ระบบบริหารผลงานด้วยแนวคิดแบบ OKRs นำเสนอไว้ 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ว่าด้วยส่วนสำคัญและจำเป็นต้องรู้ก่อนพัฒนาระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนาระบบบริหารผลงานภาคปฏิบัติโดยการนำเอาแนวคิดของ OKRs มาปรับใช้ ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรและ CFRs พลังขับเคลื่อน OKRs ไปสู่ความสำเร็จ ส่วนที่ 4 ถามตอบข้อสงสัยในการนำเอาแนวคิด OKRs มาใช้ในองค์กร สาระสำคัญของแต่ละส่วนสรุป ดังนี้

ส่วนที่ 1 ว่าด้วยส่วนสำคัญและจำเป็นต้องรู้ก่อนพัฒนาระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ คือ ต้องเข้าใจว่าระบบบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภาระกิจที่องค์กรกำหนดขึ้นมา ซึ่งเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดผลงาน กลยุทธ์ แผนงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และนำไปปฏิบัติติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้เป็นกระบวนการที่วนรอบไปเรื่อย ๆ ในทุก ๆ ปี หรือทุกรอบของกรอบเวลาในการบริหารผลงานของแต่ละองค์กร เหตุผลที่ต้องมีการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ มีหลายประการ เช่น เพื่อ

ให้องค์กรมีเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้มั่นใจว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้มีโอกาสบรรลุเป้าหมายได้ เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักของการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ สำหรับองค์กรธุรกิจ คือ เพื่อให้องค์กรมีกำไร เติบโตก้าวหน้า และองค์กรมีความยั่งยืน หากเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรจะมีวัตถุประสงค์ เพื่อ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ทางสังคม องค์กรเติบโตก้าวหน้า และมีความยั่งยืน อีกระบบที่สำคัญคือ ระบบประเมินผลงานประจำปีที่ต่อประเมินทุกปี ในแต่ละองค์กรการประเมินผลงานจะมีสองส่วน คือ ส่วนของผลงาน และพฤติกรรมที่คาดหวัง ระบบบริหารผลงานกับระบบประเมินผลงานเป็นคนละระบบ ระบบประเมินผลงานนั้นเพื่อประเมินว่าใครทำงานได้ดีกว่า เท่ากับ หรือสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด แล้วนำผลไปพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และทั้งสองระบบมีความสัมพันธ์กัน

จุดเด่นของ OKRs โฟกัสชัดมาก เพราะให้กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กรไม่เกิน 5 ข้อ แต่ละข้อมีตัวชี้วัด KR (Key Result) ไม่เกิน 5 ข้อ เป้าหมายต้องท้าทาย ก้าวกระโดด วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดต้องทำให้บรรลุร้อยละ 70-90 เชื่อมโยงวัตถุประสงค์หลักของทั้งองค์กรเหมือนใยแมงมุม ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและคน วิวัฒนาการของระบบบริหารผลงานในประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ยุค คือ ยุคที่ 1 แยกกันอยู่ ยุคที่ 2 ตัวชี้วัดแบ่งบาน ยุคที่ 3 โลกใบเดียวกัน

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานภาคปฏิบัติโดยการนำเอาแนวคิดของ OKRs มาปรับใช้ ผู้เขียนได้อธิบายขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระดับองค์กร ไว้ดังนี้ 1) การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม 2) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 3-5 ปี 3) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ประจำปี 4) การกำหนดเป้าหมายรายไตรมาส 5) การกระจายเป้าหมายลงสู่หน่วยงาน และตำแหน่งงาน 6) การติดตามผลความคืบหน้า 7) การสรุปและประเมินผลงานประจำไตรมาส ในแต่ละข้อผู้เขียนได้อธิบายรายละเอียดและยกตัวอย่างเพื่อให้เข้าใจง่าย ส่วนนี้เป็นส่วนสำคัญที่ผู้สนใจต้องศึกษาโดยละเอียดและนำสู่การปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรและ CFRs พลังขับเคลื่อน OKRs ไปสู่ความสำเร็จ ในส่วนนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์กร คุณค่าที่หาซื้อไม่ได้แต่สร้างได้ วัฒนธรรมองค์กร คือขุมพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เร็วกว่า และยั่งยืนกว่า ผู้เขียนยังได้อธิบายถึงกับดักในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหา และยังได้กล่าวถึง การนำ CFRs เข้ามาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมอย่างไร

ส่วนที่ 4 ถามตอบข้อสงสัยในการนำเอาแนวคิด OKRs มาใช้ในองค์กร ในส่วนนี้ผู้เขียนตั้งคำถามและตอบคำถามดังกล่าว คำถามที่ถามได้แก่ 1) ถ้าไม่นำผลจาก OKRs ไปปรับเงินเดือน แล้วจะปรับเงินเดือนจากอะไร และนำมาใช้กับองค์กรแบบไทยๆ ได้จริงหรือไม่ 2) ในการปฏิบัติ การทำ OKRs เป็นรายไตรมาส (3 เดือน) จะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหน 3) จำเป็นหรือไม่ที่องค์กรจะต้องมี Aspirational OKRs ทุกปีและทุกคนจะต้องมี OKRs ประเภทนี้ 4) จำเป็นหรือถ้า นำเอา OKRs เข้ามาใช้จะต้องกำหนดเกรดเป็น 1-0 เราสามารถใช้เกรด 1-2-3-4-5 เหมือนเดิมได้ไหม 5) ถ้าพนักงานทุกคนต้องกำหนด OKRs ซึ่งมีทั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่สำคัญ (ตัวชี้วัด) จะดูยุ่งยากวุ่นวายและเปราะบางเกินไปไหม สำหรับคำตอบต้องอ่านรายละเอียดในเล่ม

หนังสือเล่มนี้ ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาองค์กรให้ก้าวกระโดด นำเอาแนวคิดของ KRAs มาปรับใช้กับการบริหารผลงานในองค์กร โดยเน้นการยึดเป้าหมายหลักขององค์กรว่าองค์กรต้องการจะไปทางไหน ต้องการทำอะไร เมื่อไหร่ เท่าไร แล้วมาดูเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรเราเดินไปสู่ความสำเร็จ