



TBS Insights

5 ข้อแนะนำในการใช้ OKRs ในช่วง COVID-19

ศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

**“ ต้องมีตัววัดที่วัดได้ ตั้งค่าเป้าหมายให้ชัด และมีเวลา
กำหนดว่าจะต้องทำเสร็จเมื่อไร ”**

ต้องยอมรับว่า COVID-19 เป็นสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อไปทั่วโลก ทั้งในแง่ของสุขภาพและเศรษฐกิจ เพื่อที่จะทำให้การแพร่กระจายของเชื้อโรคเกิดขึ้นน้อยที่สุด ภาครัฐและภาคเอกชนก็พยายามออกกฎระเบียบต่าง ๆ มาเพื่อหยุดยั้งการแพร่เชื้อ เช่น การให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน การออกกฎหมายที่จำกัดการเดินทาง หรือการรณรงค์ในการให้ทุกคนอยู่ห่างกัน (Physical Distancing)

แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นแบบหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ ผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศ และระดับองค์กร ซึ่งจากกฎระเบียบและนโยบายการให้ทุกคนอยู่บ้าน และอยู่ห่างกันนั้น ส่งผลทำให้ธุรกิจหลากหลายประเภทเจอภาวะวิกฤต เช่น ธุรกิจท่องเที่ยว สายการบินต้องหยุดการบิน สนามบินแทบจะเป็นอาคารร้าง โรงแรมไม่มีใครไปพัก ต่อเนื่องมายังธุรกิจค้าปลีกต่าง ๆ ห้างสรรพสินค้าถูกปิด ร้านอาหารไม่มีใครเข้าไปกิน หรือแม้กระทั่งธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ก็ย่อมได้รับผลกระทบต่อมาเป็นลูกโซ่ เช่น เมื่อร้านอาหารปิด ผู้จัดส่งวัตถุดิบก็จะต้องเดือดร้อนไปด้วย ทำให้ผลกระทบนี้จะเกิดขึ้นในวงกว้าง

นอกจากผลกระทบในแง่ของความต้องการที่ลดต่ำลงแล้ว ยังมีอีกผลกระทบหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ วิธีการทำงานก็จะเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากมีการทำงานจากที่บ้านหรือที่เรียกกันว่า Work from Home ซึ่งหลายองค์กรอาจไม่เคยทำมาก่อน ก็จะต้องมีการปรับตัวมหาศาล

คำถามที่ทุกองค์กรต้องเผชิญคือแล้วเราจะทำอย่างไรดีเพื่อรองรับสถานการณ์เหล่านี้ จะอยู่รอดได้อย่างไร หรือจะทราบอย่างไรว่าพนักงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทางเลือกหนึ่งที่สามารถลองนำมาปรับใช้ได้ในช่วงวิกฤตนี้คือการใช้ OKRs ซึ่งมาจากคำว่า Objective and Key Results หรือแปลเป็นไทยว่าการตั้งวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก โดยองค์กรจะทำการตั้งวัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญมาก ๆ และแต่ละวัตถุประสงค์ก็จะต้องมีการวัดผลลัพธ์ (Key Results) ได้ชัดเจน หรือเขียนให้เข้าใจง่าย ๆ คือ “เราต้องการที่จะ (วัตถุประสงค์) ซึ่งสามารถวัดได้โดย (ผลลัพธ์หลัก) เช่น เราต้องการที่จะ “เป็นบริษัทที่เป็นที่หนึ่งในใจของลูกค้า” (วัตถุประสงค์) ซึ่งสามารถวัดได้โดย “อัตราการกลับมาซื้อซ้ำของลูกค้าเกิน 80%” (ผลลัพธ์หลัก) เป็นต้น

จริง ๆ ก่อนหน้านี้ หลายองค์กรก็ได้นำเอาระบบนี้มาใช้อยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ในภาวะวิกฤตนี้ คำถามคือ OKRs ยังคงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมหรือไม่ และจะต้องทำการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง เพื่อให้เครื่องมือนี้ช่วยนำพาองค์กรอยู่รอดในสถานการณ์นี้ เพื่อตอบคำถามนี้ บทความนี้จึงขอนำเสนอแนวทางการปรับใช้ OKRs ในช่วงวิกฤต COVID-19 จำนวน 5 ข้อดังต่อไปนี้

1. ปรับวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ในตอนต้นปีที่ผ่านมา หลายองค์กรคงมีการตั้งวัตถุประสงค์ไว้หลายเรื่อง โดยยังไม่ได้คาดเดาว่าจะเกิดวิกฤต COVID-19 นี้ขึ้น ดังนั้นในช่วงนี้ องค์กรจำเป็นต้องกลับมาพิจารณาดูว่ามีวัตถุประสงค์ข้อไหนบ้างที่ต้องปรับเปลี่ยนไป ยกตัวอย่างเช่น ตอนต้นปี เราอาจจะตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า “เติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อได้ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็นประวัติการณ์” แต่ตอนนี้คงไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่เหมาะสมแล้ว อาจจะปรับเป็นว่า “อยู่รอดปลอดภัย ในช่วง COVID-19” เป็นต้น

2. ปรับผลลัพธ์หลักให้วัดได้ชัดเจน

คำว่าชัดเจน แปลว่าต้องมีตัววัดที่วัดได้ ตั้งค่าเป้าหมายให้ชัด และมีเวลา กำหนดว่าจะต้องทำเสร็จเมื่อไร เช่น ถ้าหากเราตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่า “อยู่รอด ปลอดภัย ในช่วง COVID-19” แล้วถึงไว้เฉย ๆ แบบนี้ คนก็ไม่รู้ว่า แล้วอะไรแปลว่าอยู่รอด อะไรแปลว่าปลอดภัย ดังนั้นองค์กรควรกำหนดผลลัพธ์หลักให้ชัดเจน เช่น ผลลัพธ์หลักที่ 1 คือ “ในไตรมาสนี้ พนักงานที่ติดเชื้อ COVID-19 ต้องเป็น 0” ผลลัพธ์หลักที่ 2 “ยอดขายในไตรมาสนี้ลดลงไม่เกิน xx% เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปีที่ผ่านมา” อะไรทำนองนี้

การทำผลลัพธ์หลักให้ชัดเจน จะทำให้แต่ละฝ่ายสามารถคิดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องได้ เช่น ผลลัพธ์หลักที่ 1 “ในไตรมาสนี้ พนักงานที่ติดเชื้อ COVID-19 ต้องเป็น 0” แต่ละฝ่ายอาจจะเริ่มออกนโยบายในการทำงานจากที่บ้านเพื่อไม่ให้เกิดการแพร่กระจายเชื้อโดยไม่จำเป็น ส่วนผลลัพธ์หลักที่ 2 “ยอดขายในไตรมาสนี้ลดลงไม่เกิน xx% เมื่อเทียบกับไตรมาสเดียวกันในปีที่ผ่านมา” แต่ละฝ่ายก็ต้องคิดหาหนทางในการกระตุ้นยอดขาย เป็นต้น

3. ติดตามผลให้ถี่ขึ้น

ในสถานการณ์ปกตินั้น OKRs มักจะมีการตั้งเป็นรายไตรมาส และความถี่ในการติดตามผลก็แล้วแต่องค์กร บางทีอาจจะติดตามทุกครึ่งไตรมาสหรือทุกเดือน แต่ในสถานการณ์วิกฤตเช่นนี้ การติดตามผลผ่านทาง OKRs อาจจะต้องทำให้ถี่ขึ้น อย่างน้อยเป็นรายสัปดาห์หรือแม้กระทั่งรายวันเลยด้วยซ้ำ

เหตุผลที่ต้องติดตามผลให้ถี่ขึ้นคือ สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไปเร็วจริงๆ เช่น วันนี้รัฐบาลออกกฎหมายมาห้ามคนออกจากบ้าน จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเราอย่างแน่นอน ถ้าหากเราไม่ติดตาม OKRs ทุกวันหรือทุกสัปดาห์แล้ว เราย่อมที่จะแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ล่าช้าจนเกินไป และน่าจะส่งผลเสียกับองค์กรแน่นอน

4. เชื้อใจพนักงานมากขึ้น

จริงๆ แล้ว OKRs เป็นระบบที่ไม่ได้ใช้หลักการการ “บังคับ” มาจับเคลื่อน แปลว่า OKRs จะจับเคลื่อนได้ พนักงานเองจะต้อง “เชื่อ” และ “เข้าใจ” ว่าระบบนี้เป็นระบบที่จะช่วยให้ตนเองและองค์กรดีขึ้น ถ้าเป็นแบบนี้ พนักงานจะกล้าตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมากขึ้น และไม่กลัวความล้มเหลว ในขณะเดียวกันองค์กรเองก็ต้องไม่ลงโทษพนักงาน หากพนักงานไม่สามารถทำได้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างท้าทาย เพราะไม่เช่นนั้นแล้ว พนักงานก็ย่อมที่จะตั้งเป้าหมายให้ง่าย ๆ หรือเลือกผลลัพธ์หลักที่ง่าย แต่ไม่ได้ส่งผลอะไรต่อองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า เขา “ทำได้ถึงเป้าหมาย”

ในช่วงเวลาวิกฤตนี้ การทำงานที่บ้านกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นจริงๆ แล้ว Mindset ของการทำงานที่บ้านจึงเป็น Mindset เดียวกันกับการใช้ OKRs โดยธรรมชาติ เพราะการทำงานที่บ้านจะสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้อง “ไว้ใจ” พนักงาน เพราะระบบการควบคุมที่เคยมีอยู่ เช่น หัวหน้าเห็นพนักงานนั่งอยู่บนโต๊ะ มันหายไปแล้ว อยู่ที่บ้าน ใครจะทำอะไร ใครจะทราบ หรือถ้าพยายามต้องบอกว่าพนักงานต้องเปิดกล้องไว้ตลอดเวลา ต้อง On-line ตลอด การควบคุมแบบนั้น ย่อมทำให้คนทำงานยิ่งรู้สึกลำบากใจ และส่งผลกระทบต่อผลงานแน่นอน

“ OKRs จะจับเคลื่อนได้ พนักงานเองจะต้อง“เชื่อ” และ “เข้าใจ” ว่าระบบนี้เป็นระบบที่จะช่วย ให้ตนเองและองค์กรดีขึ้น ”

แต่ในมุมมองของผู้บริหารคือ แล้วจะปล่อยให้อยู่บ้านเฉย ๆ พนักงานจะทำงานก็ได้ไม่ทำงานก็ได้อย่างนั้นหรือ บอกให้ไว้ใจ แต่ถ้าเขาไม่ทำงาน แต่รับเงินเดือนทุกเดือนแบบนี้องค์กรก็เจ๊งพอดี

ทางออกทางหนึ่งคือ ถ้าเรามี OKRs มาช่วย คือ พนักงานจะทำอะไรระหว่างวัน เราคงควบคุมไม่ได้ ที่แต่เราสามารถทำได้ คือให้เขา Update OKRs ของเขาสิครับว่า เขาทำอะไรสำเร็จไปทีไหนแล้ว แบบนี้เราไม่ต้องมานั่งคอยตาม Monitor ตลอด และเชื่อไหมครับ OKRs นี้แหละจะทำให้พนักงานเองก็ทราบว่าตนเองต้องทำอะไรให้สำเร็จ วัตถุประสงค์อย่างไร ถ้าทำได้แบบนี้ องค์กรยิ่งเชื่อใจ พนักงานก็ยิ่งมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และใครที่เหลวไหล OKRs ก็จะฟ้องออกมาเองครับ

5. กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้มากขึ้น

ในช่วงเวลาวิกฤตนี้ เป็นช่วงเวลาที่เราจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานมากขึ้น เพราะนอกจากความเครียดที่พนักงานจะเจอเหมือนกับทุก ๆ คนที่เป็นห่วงในสถานการณ์แล้ว สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนไปย่อมทำให้พนักงานต้องทำการปรับตัวอย่างรวดเร็ว อันจะเป็นการสร้างความสำเร็จได้อีกทางด้วย

ดังนั้นผู้บริหารอาจจะต้องมี Session ที่จะสร้างความยอมรับในความก้าวหน้าของงานของพนักงานมากขึ้น เช่น การชมเชยในความก้าวหน้าของ OKRs ของพนักงานแต่ละคนในการประชุม Update หรือการมีรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่จะกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับในส่วนผู้ที่ไม่สามารถทำได้สำเร็จ ผู้บริหารอาจจะจัด Session แบบ One-on-One Online Meeting เพื่อพูดคุย ให้คำแนะนำถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมทั้งให้กำลังใจพนักงานคนนั้น ๆ ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้มากขึ้นได้อีกทางหนึ่ง

จะเห็นว่า OKRs ซึ่งเป็นระบบที่ได้รับความนิยมมาก่อนที่จะมี COVID-19 นั้นก็ยังเป็นระบบที่สามารถนำมาปรับใช้ในขณะนี้ได้อย่างดีด้วย และจะว่าไปแล้วองค์กรที่ยังไม่สามารถทำ OKRs ได้สำเร็จในสถานการณ์ปกติ อาจจะลองนำเอาเครื่องมือนี้มาใช้ในสถานการณ์ไม่ปกติเช่นนี้ ซึ่งความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงนี้เองจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะทำให้คนเรียนรู้และทำความเข้าใจในเครื่องมือนี้ได้ดีขึ้น

จากคำกล่าวที่ว่า “ทุกวิกฤตมักจะมีโอกาสซ่อนอยู่เสมอ” ลองนำเอา OKRs มาใช้หาโอกาสเหล่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรเราประสบความสำเร็จอย่างคาดไม่ถึงก็ได้ ใครจะไปรู้

**“ การชมเชยในความก้าวหน้าของ OKRs
ของพนักงานแต่ละคนในการประชุม Update
หรือการมีรางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่จะกระตุ้นให้พนักงาน
อยากทำงานอย่างต่อเนื่อง ”**