

Book Review

ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs: Measure What Matters

อัญชลี โทคะนุช¹

Anchalee Kokanuch

บทนำ

หนังสือ “ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs: Measure What Matters” เล่มนี้เป็นหนังสือที่ได้รับการแปลและเรียบเรียงจากหนังสือชื่อ Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth ผู้เขียนคือ John Doerr ตีพิมพ์ปี ค.ศ.2018 โดยมีคุณกิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์และคณะเป็นผู้เรียบเรียง และอาจารย์ณรงค์วิทย์ แสนทองเป็นบรรณาธิการมีจำนวน 392 หน้า อย่างไรก็ตาม สำหรับผู้เขียน Doerr ได้เริ่มศึกษาและปฏิบัติแนวคิดเกี่ยวกับ Objective and Key Results-OKRs เมื่อครั้งทำงานที่บริษัท Intel และแนวคิด OKRs ดังกล่าวยังเปรียบเหมือนเข็มทิศชี้นำหลักในการบริหารงานของบริษัท Google ซึ่งเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปเป็นอย่างดี หนังสือเล่มนี้ได้รับการยอมรับให้เป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเมื่อเดือนมิถุนายน 2561 (The New York Times, 2018)

เหตุจูงใจสำคัญที่ผู้วิจารณ์หยิบหนังสือเล่มนี้มานำเสนอเนื่องจากการบริหารจัดการทั้งภาครัฐหรือภาคเอกชน การกำหนดเป้าหมายขององค์กรหรือการดำเนินโครงการมีความสำคัญอย่างมาก เป้าหมายที่มีความชัดเจน ทำง่าย และสามารถวัดผลได้เป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานหรือโครงการเป็นไปด้วยความเหมาะสมสอดคล้องและสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น OKRs เล่มนี้จึงเป็นคำตอบสำคัญที่จะช่วยให้คุณได้เรียนรู้กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักอย่างมีคุณภาพ เนื้อหาในหนังสือประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 3 ส่วนได้แก่ 1) ส่วนนำประกอบด้วยคำนิยาม คำนำบรรณาธิการ และคำศัพท์ที่ใช้ทับศัพท์ 2) ส่วนเนื้อหาที่แบ่งออกเป็นสองภาคประกอบด้วย OKRs ภาคปฏิบัติและโลกใบใหม่ของการทำงาน ซึ่งมีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 21 ตอนย่อย และ 3) ส่วนท้ายประกอบด้วยคำอุทิศ ภาคผนวกจำนวน 5 ตอน กิตติกรรมประกาศ และคำอธิบายเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามในส่วนของการวิจารณ์หนังสือนี้ ผู้วิจารณ์จะได้นำเสนอการวิเคราะห์เนื้อหาหลัก รูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาข้อมูล และประโยชน์จากหนังสือเล่มนี้

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

*Corresponding Author e-mail: anchalee.kok@ru.ac.th

บทวิจารณ์

เริ่มต้นจากส่วนนำของหนังสือ การได้อ่านคำนิยมบรรทัดแรกของแลร์รี เพจ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Google ที่ระบุว่า “ผมอยากให้ตัวผมมีหนังสือเล่มนี้ตั้งแต่เมื่อสิบเก้าปีที่แล้ว...” ช่วยจุดประกายความน่าสนใจของเนื้อหาได้อย่างมากมาย คำนำบรรณาธิการที่ได้เกริ่นนำภาพรวมของเนื้อหาในหนังสือ รวมทั้งคำนิยามศัพท์ที่เป็นคำทับศัพท์ภาษาอังกฤษสำคัญที่ถูกนำมาเรียบเรียงและใช้ภาษาที่กระชับและเข้าใจได้ง่าย สามารถทำให้ผู้อ่านได้ทราบและเข้าใจในความหมายของตัวย่อและคำศัพท์ได้เป็นอย่างดี

ในส่วนเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ จากที่ผู้วิจารณ์ได้เกริ่นไว้เบื้องต้นว่าสาระสำคัญของเนื้อหาถูกแบ่งออกเป็น 2 ภาค ดังนั้นในการนำเสนอบทวิจารณ์ ผู้วิจารณ์จึงขอนำเสนอมุมมองความคิดเห็นที่มีต่อเนื้อหาสาระและรูปแบบการนำเสนอในแต่ละภาคของหนังสือ ดังนี้

ภาคที่ 1: OKRs ภาคปฏิบัติ ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 14 ตอนย่อย ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าภาพรวมของเนื้อหาในภาคนี้มุ่งเน้นมุมมองเชิงปฏิบัติหรือเสนอแนะในมุมมอง How to จุดเด่นของภาคนี้คือการถอดบทเรียนทางการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจชั้นนำระดับโลกที่ผู้เขียนได้นำเสนอความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงขององค์กรต่างๆ ทั่วโลกที่ประสบผลสำเร็จ ตอนสำคัญที่ผู้เขียนใช้ในหนังสือเล่มนี้คือคำว่า Superpower หรือพลังมหัศจรรย์ ซึ่งเป็นการเปิดเผยให้เห็นถึงเคล็ดลับความสำเร็จสำคัญที่นำไปสู่การเรียนรู้กระบวนการ OKRs ผ่านองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีตัวอย่างในหนังสือเล่มนี้เช่น บริษัท Google, Intel, YouTube, Nuna (บริษัททางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์) Remind บริษัทผู้ออกแบบ Remind Application (แอปพลิเคชันทางการเรียนรู้/การศึกษา) บริษัท Intuit (บริษัทผู้ออกแบบแอปพลิเคชันการบริหารการเงินส่วนบุคคล) MyFitnessPal (บริษัทผู้ออกแบบแอปพลิเคชันทางด้านสุขภาพและการควบคุมน้ำหนัก) มูลนิธิเกตส์ (Gates Foundation: BMGF) เป็นต้น อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าเนื้อหาส่วนใหญ่ของภาคนี้จะเน้นเชิงปฏิบัติ แต่ผู้เขียนก็ได้นำเสนอที่มาและจุดกำเนิดของแนวคิด OKRs ในช่วงต้น และปิดท้ายมุมมองเชิงปฏิบัติที่น่าสนใจด้วยการต่อยอดแนวคิด “เป้าหมายที่ท้าทาย” ผ่านความสำเร็จของการบริหาร OKRs ในสไลด์ของ Google Chrome และ YouTube

ภาคที่ 2: โลกใบใหม่ของการทำงาน ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 7 ตอนย่อย ผู้เขียนได้นำเสนอมุมมอง OKRs ในเชิงความยั่งยืน โดยการเชื่อมโยงแนวคิด OKRs กับศาสตร์ทางการบริหารจัดการได้อย่างกลมกลืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน การจัดการค่าตอบแทน การจูงใจ และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการยกตัวอย่างบริษัท Adobe และบริษัท Zume Pizza เป็นต้น

รวมทั้งการให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรดังกรณีตัวอย่างโครงการ ONE ที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุนภายใต้องค์กร DATA ที่สนับสนุนพันธกิจในการแก้ไขปัญหาความยากจน โรคภัยและการพัฒนาประเทศในทวีปแอฟริกาจากมูลนิธิเกตส์ นอกจากนี้ในภาคนี้ผู้เขียนยังคงเชื่อมโยงแนวคิดทางวิชาการของ Peter F. Drucker กับแนวคิดการบริหารจัดการของกลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีตัวอย่างเช่นเดียวกับในภาคแรก อาจกล่าวได้ว่าในภาคนี้ผู้เขียนมีความตั้งใจอย่างมากในการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกับเครื่องมือ OKRs ในการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

ความน่าสนใจของหนังสือเล่มนี้นอกจากในส่วนนำและส่วนเนื้อหาที่ผู้วิจารณ์ได้เสนอมุมมองแล้ว ในส่วนท้ายซึ่งเกี่ยวข้องกับภาคผนวกก็มีความน่าสนใจเช่นเดียวกัน เนื่องจากเนื้อหาสำคัญที่ผู้เขียนนำเสนอในภาคผนวกเป็นการสรุปสาระสำคัญที่ผู้เขียนได้นำเสนอในส่วนของเนื้อหาข้างต้นไว้อย่างกระชับด้วยภาษาที่ตรงไปตรงมาชัดเจน นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้รวบรวมอุปสรรคในการนำเครื่องมือ OKRs มาใช้เชิงปฏิบัติและข้อเสนอแนะเชิงแก้ไขมาเป็นแนวทางให้ผู้อ่าน รวมทั้งได้ทิ้งท้ายด้วยการระบุรายชื่อหนังสือหรือเอกสารและแหล่งค้นคว้าข้อมูลเพิ่มเติม คำอธิบายเกี่ยวกับบุคคลและองค์กรที่เป็นกรณีตัวอย่างในเล่มเพิ่มเติม และคำอธิบายศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาอย่างละเอียด

รูปแบบในการนำเสนอเนื้อหาข้อมูล ของหนังสือในมุมมองของผู้วิจารณ์พบว่าโดยภาพรวมของการวางโครงสร้างการนำเสนอข้อมูลมีความน่าสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้เขียนมุ่งเน้นเนื้อหาเป็นหลักจึงวางแผนการเขียนที่พุ่งตรงไปยังเนื้อหาที่เป็นสาระสำคัญทันที ในขณะที่เนื้อหาสำคัญของเครื่องมือ OKRs ทั้งสองภาคนี้ถูกนำเสนอผ่านการเล่าเรื่องที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในระดับที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหลักขององค์กร สถานการณ์ที่นำไปสู่การนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ในองค์กร หลักการบริหารจัดการองค์กรควบคู่กับเครื่องมือ OKRs เป็นต้น ดังนั้นในส่วนเนื้อหาผู้อ่านจึงสามารถรับรู้วิสัยทัศน์และวิถีคิดของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนร่วมในการผลักดันนำ OKRs มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานองค์กรจนประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมองภาพความสำเร็จของกลุ่มธุรกิจที่เป็น Start-up ในระดับสากลได้อย่างชัดเจน ผู้วิจารณ์สามารถกล่าวได้ว่าจุดเด่นในการนำเสนอเนื้อหาภาคแรกจะเน้นความเข้มข้นทางด้านเนื้อหาและสรุปพร้อมทั้งอธิบายให้เห็นเป็นกระบวนการอย่างชัดเจน โดยรูปแบบการเขียนอื่นที่เสริมให้มองภาพของ OKRs ชัดเจนมากขึ้นคือ การนำเสนอความเชื่อมโยงการยกตัวอย่างของข้อมูลแบบแผนผัง (Chart) รวมถึงการเน้นความสำคัญกลุ่มข้อความสำคัญ รวมทั้งการยกตัวอย่างหรือเกณฑการประเมินที่เกี่ยวข้องประกอบแนวคิด ในขณะที่การนำเสนอเนื้อหาในภาคที่สองยังคงเน้นการถ่ายทอดสาระสำคัญผ่านบทการสัมภาษณ์

จากกลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่เป็นกรณีตัวอย่างเป็นส่วนใหญ่ ผู้เขียนยังได้สรุปสาระสำคัญ และเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการบริหารจัดการเพื่อให้มองเห็นภาพในเชิงปฏิบัติมากขึ้น ถึงแม้เนื้อหาหลักเกือบทั้งหมดมาจากผู้เขียน แต่เป็นความโชคดีอย่างยิ่งที่ผู้อ่านจะได้รับข้อมูลที่ขยายความเนื้อหาเพิ่มเติมเพื่อเสริมความรู้จากเนื้อหาหลักในเล่มจากคณะผู้เรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ สำหรับสำนวนการเรียบเรียงภาษาในหนังสือเล่มนี้ คณะผู้เรียบเรียงใช้ภาษาที่สามารถเข้าใจได้ง่ายและสอดแทรกศัพท์เฉพาะที่สำคัญเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างดีเยี่ยม แต่เนื่องจากหนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาค่อนข้างมาก เนื่องจากผู้เขียนพยายามส่งมอบข้อมูลและแนวคิดจากกลุ่มผู้บริหารองค์กรธุรกิจให้ได้มากที่สุด ดังนั้นผู้อ่านอาจต้องใช้ความตั้งใจและใช้เวลาในการอ่านมากขึ้น

สำหรับกลุ่มผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากการได้อ่านหนังสือเล่มนี้ กลุ่มแรกได้แก่ **กลุ่มผู้บริหารและนักบริหารโครงการ** หนังสือเล่มนี้เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการช่วยท่านกำหนดวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักขององค์กรและวางแผนบริหารจัดการโครงการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการองค์กรภาคธุรกิจหรือองค์กรรัฐที่มีโครงการขนาดใหญ่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือโครงการย่อยจำนวนมาก การกำหนด OKRs จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรและโครงการ สำหรับกลุ่ม**นักวิชาการหรืออาจารย์** หนังสือเล่มนี้จะนำพาท่านท่องโลกการบริหารจัดการธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จด้วย OKRs ผ่านการอ่านกรณีตัวอย่างจากองค์กรธุรกิจชั้นนำระดับโลกหลายๆ องค์กร การได้รับรู้ประสบการณ์เชิงการบริหารจัดการเพื่อนำมาสู่การเสริมองค์ความรู้ให้กับนักศึกษาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหากท่านเป็นนักวิจัยบริหารจัดการ/พัฒนาองค์กร ท่านจะสามารถค้นหาตัวแปรที่ผ่านการปฏิบัติจริงซึ่งจะเป็นประโยชน์และนำมาสู่การพัฒนาโครงการวิจัยเพื่อการค้นหาคำตอบและพัฒนาองค์กรในบริบทของท่านได้เช่นกัน กลุ่ม**นักพัฒนาชุมชน** หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้ท่านเรียนรู้และสามารถดำเนินโครงการพัฒนาได้อย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ สำหรับ**นิสิต/นักศึกษา**ที่สนใจศึกษาความรู้จากหนังสือเล่มนี้เพื่อการศึกษาและเพื่อการเรียนรู้เพิ่มเติม หากมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวางแผนและการบริหารโครงการรวมทั้งเครื่องมือ Management by Objectives-MBO เป็นพื้นฐาน จะช่วยเสริมความรู้ความเข้าใจเครื่องมือ OKRs ได้ดียิ่งขึ้น และสำหรับ**ผู้สนใจทั่วไป** หนังสือเล่มนี้จะเสริมเติมความรู้และความเข้าใจในเชิงการบริหารจัดการที่ท่านสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตและการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายของชีวิตได้เป็นอย่างดี

ท้ายนี้ ผู้วิจารณ์ขอขอบคุณบริษัท ซีอีโอดีเคชั่น จำกัด (มหาชน) ที่อนุญาตให้นำเสนอบทวิจารณ์หนังสือเล่มนี้ และขอส่งท้ายการนำเสนอบทวิจารณ์หนังสือถึงผู้อ่านทุกท่านด้วยประโยคที่ว่า “เป้าหมายที่ชัดเจน การวัดผลที่น่าเชื่อถือ จะนำพาท่านบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

ขอบคุณค่ะ

เอกสารอ้างอิง

ดัวร์, จอห์น. (2562). **ตั้งเป้าชัด วัดผลได้ด้วย OKRs: Measure What Matters.** (กิตติพัทธ์ จิรวังวงศ์ และคณะ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

The New York Times. (2018). **The New York Times Best Sellers.** Retrieved January 27, 2020, from <https://www.nytimes.com/books/best-sellers>