

OKR vs. KPI ต่างกันอย่างไร อะไรดีกว่ากัน?

วันที่ 26 เมษายน 2562 - 14:35 น.



คอลัมน์ HR Corner โดย พิชญ์พจี สายเชื้อ

วันนี้ขออนุญาตเขียนเรื่อง OKR อีกรอบ เนื่องจากยังร้อนแรงอย่างต่อเนื่อง ไปพูดที่ไหนก็จะมีแต่คำถามว่า “ควรใช้ OKR มั้ย” หรือ “OKR ใช้ได้กับทุกองค์กรมั้ย”

คำถามที่มีมากที่สุดคือ “OKR กับ KPI ต่างกันอย่างไร” “อะไรดีกว่ากัน” “แล้วจะเปลี่ยนจาก KPI มาเป็น OKR ดีมั้ย ต้องทำอย่างไร”

ดังนั้น วันนี้เราจะมาเจาะลึกว่า 1) OKR ต่างจาก KPI ในแง่มุมใด ซึ่งจะได้เห็นภาพว่า KPI และ OKR เหมาะกับองค์กรแบบไหน และลองกลับมาดูว่าองค์กรเราเหมาะสมมั้ย

2) ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่จะใช้ OKR ได้ดีคืออะไรนะคะ ประเด็นแรกคือเรื่องความต่างของ OKR กับ KPI ทั้งสองเรื่องคือการวัดผลงานเหมือนกัน แต่ต่างกันที่วัตถุประสงค์ วิธีการ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

(จริงๆ key result ของ OKR คือการกำหนด KPI นั้นเอง) โดย KPI นั้นเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรลงมา ในลักษณะ top down ในขณะที่ OKR คือการถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรในลักษณะ two-way ที่เน้นการ กำหนดเป้าหมายใหญ่ขององค์กร และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร ขึ้นไป

ตรงนี้สำคัญ และเป็นปัจจัยความสำเร็จของ OKR เลยคือเมื่อ OKR เน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขึ้น พนักงานหรือคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจชัดเจนว่าจะตั้งเป้าอย่างไรให้เหมาะสม (คือต้องตั้งเป้าที่สอดคล้องกับ ความสำเร็จขององค์กรและสอดคล้องกับงานที่ทำ ในขณะที่เดียวกันก็มีความท้าทายที่จะทำ ไม่ใช่ตั้งเป้าที่ตัวเองคิดว่าทำได้คืออยู่แล้วและจะทำได้สำเร็จเท่านั้นเพื่อให้ได้ผลตอบแทนดี ๆ

ตรงนี้ก็สำคัญอีกเพราะการใช้ OKR ไม่ควร link กับ ค่าตอบแทนตั้งแต่แรก เพราะจะทำให้การทำ OKR เบี่ยงเบน จากวัตถุประสงค์ไป ประเด็นความต่างตรงนี้ จะต่างจาก KPI ซึ่งปกติจะเป็นการถ่ายทอดเป้าหมายจากระดับบนลง มาสู่ระดับล่างในองค์กรให้สอดคล้องกันทั้งหมด โอกาสที่พนักงานจะกำหนดเป้าหมายใหม่เองจริง ๆ ก็จะมีน้อย ทำให้ พนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมมากเท่ากับ OKR ซึ่งในกรณีนี้องค์กรที่พนักงานยังไม่มีความพร้อมมากนักก็ยังใช้ KPI ได้ (ดี) อยู่ เมื่อพูดมาถึงเรื่องคนแล้ว ต้องพูดเรื่องการสร้างความเชื่อมโยงหรือ linkage ด้วยเลย โดย KPI นั้น

วัตถุประสงค์คือการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงาน ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของ KPI คือการให้ค่าตอบแทนที่สะท้อนผลงาน

ขณะที่ OKR นั้นวัตถุประสงค์จริง ๆ ที่หลายองค์กรต้องการคือการทำให้พนักงานได้หยุด “คิด” เพื่อหาทาง ปรับปรุงหรือพัฒนางานให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ (การใช้ OKR จึงวัดถึงเป็นรายไตรมาส ในขณะที่ KPI มักวัดเป็น รายปีหรือครึ่งปี) หมายความว่าทุก ๆ 3 เดือน OKR ต้องกลับมาทบทวนเป้าหมาย และผลงานว่าได้ หรือไม่ได้

ที่สำคัญคือถ้าไม่ได้เพราะอะไร และจะปรับปรุงอย่างไร สำหรับ 3 เดือนข้างหน้า การทำแบบนี้จึงมักสอดคล้องกับ องค์กรลักษณะที่มีความ agile คือ 1) กระบวนการต้องปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา 2) องค์กรต้องให้อำนาจพนักงาน ในการตัดสินใจปรับเปลี่ยน และ 3) องค์กรต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล และเทคโนโลยีที่จะสนับสนุนการรายงานผล ทุก

3 เดือน และอาจปรับเปลี่ยนเป้าทุก 3 เดือนอีกด้วย ในประเด็นนี้ก็จะต่างจาก KPI นะคะ เนื่องจากองค์กรที่ไม่ agile ก็ยังใช้ KPI ได้ (ดี) อยู่ (อีกแล้ว) ถัดมาคือการตั้งเป้าของ KPI จะตั้งเป้าที่ 100% ที่ทำได้ตามเป้าหมาย (ถ้าใช้ สเกล 1-5, 3 หมายถึงทำได้ตามเป้าหมายหรือ 100%) ในกรณีนี้การทำให้ได้เกินเป้าหมายจะยากมาก ๆ ในขณะที่

OKR จะตั้งเป้าหมายไว้ที่ 70% เพราะต้องการให้พนักงานมีความรู้สึกท้าทายว่าสามารถทำได้เกินเป้าหมายตลอดเวลา พนักงานจะได้ตื่นตัวมองหาแนวทางเพื่อให้ทำได้มากกว่าเป้าหมาย และเป็นการส่งเสริมให้เกิด innovation ใหม่ ๆ ด้วย

ถัดมาในประเด็นที่ 2 ที่ว่าแล้วปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่จะใช้ OKR ได้ดีต้องเป็นอย่างไร ขอสรุปหลักการของ OKR จากที่ได้ศึกษามาและพูดคุยแลกเปลี่ยนกับองค์กรที่ใช้จริงนะค่ะว่า โดยแนวคิดของ OKR นั้นจะใกล้เคียงกับหลักการที่เราเรียกว่า management by objective หรือ MBO แต่เป็น agiled MBO คือเป็นการกำหนด MBO สำหรับองค์กรที่มีความ agile หรือองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

โดยองค์กรลักษณะนี้จะต้อง empower หรือให้อำนาจการตัดสินใจกับพนักงาน (เพราะการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา จะมารอการตัดสินใจจากเบื้องบนตลอดเวลา คงไม่ทันการ) การทำ OKR เน้นที่การกระตุ้นให้พนักงานได้ “หยุดคิด” บ่อยขึ้น (จากการวัดรายไตรมาส) เพื่อหาแนวทางปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนเป้าหมาย (การทำอย่างนี้ได้ พนักงานต้องมีอำนาจในการตัดสินใจปรับเปลี่ยนหรือได้รับการ empower)

ดังนั้น ย้ำอีกครั้งว่าองค์กรที่ทำ OKR ได้ประสบความสำเร็จความพร้อมของคนในองค์กรจึงสำคัญมาก เริ่มตั้งแต่ตอนคิดในการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมท้าทาย (ไม่ใช่เป้าหมายที่หมู ๆ ทำได้อยู่แล้ว) การทบทวนผลที่ได้พร้อมกัน คิดวิเคราะห์เพื่อปรับปรุง (ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปหรือปัจจัยผกผันอื่น)

คำถามสุดท้ายคือแล้วองค์กรใดเหมาะกับ OKR คำตอบที่ฟังดูเหมือนเป็นคำตอบแบบกำปั้นทุบดินคือทุกองค์กรที่มีความพร้อมที่กล่าวมาข้างต้นล่ะค่ะ หลัก ๆ คือ คนพร้อม (คิดได้ mind-set เปลี่ยน ไม่คิดว่าทำ OKR เพื่อให้ได้คำตอบแทน แต่เพื่อให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา ผู้บริหารมีการ empower พนักงาน) องค์กรพร้อม (มีความ agile แล้ว silo หายไป มีการทำงานที่ collaborate กัน ถ้าองค์กรยังเป็น silo อยู่ก็จบ !) เทคโนโลยีพร้อม (ทั้งด้านข้อมูลและการรายงานผล เพราะ OKR รายงานรายไตรมาสนะค่ะ อย่าลืม)

ถ้าพร้อมหมด ก็ทำได้โลดเลย ที่สำคัญที่สุดคือกรุณาอย่าทำ OKR ตามแฟชั่น (เห็นคนอื่นทำ อยากทำบ้าง) หรือ นายสั่ง(นายฟังเพื่อนพูดว่ามันฮิต มันดี มาสั่ง HR ไปหาข้อมูลมา อยากทำแล้ว) อาจมีบางท่านถามว่า แล้วถ้ายังไม่พร้อมจะอย่างไร แนะนำว่าให้ใช้ KPI โดยปรับแนวคิดหลักของ OKR เข้าไป เช่น แทนที่จะเป็น top down ลงมาทั้งหมด ก็ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากขึ้นในการตั้งเป้าหมาย (เพื่อให้เกิด buy-in และมีการตั้งเป้าหมายให้ท้าทายมากขึ้น) การวัดผลให้ถี่ขึ้น (รายไตรมาส) แต่ต้องลดจำนวน KPI ลงนะค่ะ (ไม่จั่งวัดไม่ไหว) เอาหลักการ

80/20 มาจับ (เลือก KPI ที่สำคัญจริง ๆ 20% ที่สะท้อนเป้าหมายองค์กร 80% พอแล้ว) ใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการรายงานผล วิเคราะห์ผล เพื่อปรับปรุง

และในขณะเดียวกันก็ค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนแนวคิด พฤติกรรมพนักงาน และการบริหารงานไปพร้อม ๆ กันเพื่อรองรับการใช้ OKR ในอนาคต (ถ้ายังต้องการอยู่) หวังว่าบทสรุปเรื่อง OKR และ KPI คงตอบคำถามในใจหลาย ๆ ท่านได้นะคะ