

คุณเข้าใจ “OKR” ดีแค่ไหน ?

วันที่ 25 สิงหาคม 2561 - 08:01 น.

เปรียบเทียบหลักการต่าง ๆ

| 1 | Management by Objectives (MBO) | Key Performance Indicator (KPIs) | Balanced Scorecard (BSC) | Objective Key Result (OKR) |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| ตัวอย่างองค์กรที่เริ่มใช้ | HP | ไชน่าแอร์ไลน์ | Rock Water, Apple Computer | Google, Intel |
| เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และการไหลเวียน | - ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการไหลเวียน | - ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการไหลเวียน | - เน้นที่ระดับองค์กร - เชื่อมโยงกับการดำเนินการระดับองค์กร | - ทุกระดับในองค์กร - ไม่เชื่อมโยงกับการไหลเวียนเน้นที่การเรียนรู้ |

เปรียบเทียบการนำหลักการต่าง ๆ มาใช้



KPIs BSC OKR MBO แสดงสีตาม Concept ที่ต่างกัน (ถ้ามีหลายสีในกล่องเดียวกันแสดงว่า Concept เดียวกันแต่เรียกไม่เหมือนกัน)

ที่มา : ประเภทธุรกิจรวบรวม

คอลัมน์ HR Corner โดย พิชญ์พจี สายเชื้อ

ช่วง 2-3 สัปดาห์ที่ผ่านมา มีการแชร์ในไลน์ (และสื่ออื่น ๆ) เรื่อง OKR เยอะมาก ดิฉันขออนุญาตแสดงความคิดเห็นเรื่อง OKR นะคะ แต่ขอย้ำนะคะว่าเป็นความเห็นส่วนตัวในมุมมองของตัวเอง จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในเรื่องหลักการวัดผล ตั้งแต่ MBO, KPIs, Balanced Scorecard จนมาถึง OKR ?

ก่อนอื่นเรามาคุยกันนะคะว่า OKR คืออะไร ? แล้วทำไมถึงร้อนแรงนัก ?

OKR เป็นหลักการที่ Google นำมาใช้ และ ประสบความสำเร็จ ทำให้บริษัทเทคโนโลยีอื่น ๆ นำมาใช้ตามด้วย ซึ่งจริง ๆ แล้ว Google ไม่ใช่บริษัทแรกที่ใช้นะคะ คนที่ใช้คนแรกเลยคือ Intel ค่ะ โดย MD ของ Intel ชื่อ “Andy Grove” เป็นคนเอามาใช้ในปี 1974 ซึ่งหลักการนี้ได้ช่วยให้ Intel ประสบความสำเร็จมาก จน Andy Grove ได้ชื่อว่าเป็น “บิดาแห่ง OKR” เลยค่ะ

OKR หรือ objective key result คือ วิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อวัดผลความสำเร็จ โดย 1.) การกำหนด objective หรือวัตถุประสงค์ที่เราต้องการทำให้สำเร็จ และ 2.) การกำหนด key result หรือผลลัพธ์ที่จะวัดเพื่อให้รู้ว่าเราบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง โดยหลักการสำคัญของ OKR ประกอบด้วย (หลักการนี้อ้างอิงจากการนำ OKR ไปใช้ของ Google นะคะ)

1. การกำหนด objective เป็นการกำหนดรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน (ไม่ใช่รายปีเหมือนปัจจุบัน) ส่วนการวัดผล key result อาจจะเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน (เพราะวัตถุประสงค์หนึ่งมีกำหนดเวลาแค่ 3 เดือน)
2. การกำหนด objective ไม่ต้องเยอะ ประมาณ 3-5 ข้อ รวมทั้งการกำหนด key result ด้วย ประมาณ 3 ข้อ ต่อหนึ่ง objective โดย key result จะกำหนดตามหลักการ SMART Goal
3. การกำหนด objective จะกำหนดจากระดับองค์กรลงมาสู่หน่วยงานและพนักงาน โดยต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด อย่างน้อย 50% จะเป็นลักษณะผสมผสานระหว่าง top down และ bottom-up approach เพื่อให้เกิดความโปร่งใส
4. OKRs ยืดหยุ่นได้เมื่อมีปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องปรับ OKR ก็ปรับตามได้ (OKR ไม่ใช่หิน ตั้งแล้วขยับไม่ได้ ?)
5. การกำหนดเป้าหมายตาม OKR จะตั้งไว้ที่ 60-70% ไม่ใช่ 100% เหมือนที่เราคุ้นเคย เหตุผลที่ตั้งไม่ถึง 100% ก็เพื่อให้พนักงานมีแรงขับ เพื่อจะทำให้ได้ดีกว่าเป้าหมายตลอดเวลา
6. การกำหนด OKR ทำเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่เพื่อการให้รางวัลนะค่ะ

OKR ต่างจาก KPI หรือ MBO อย่างไร

ถัดไป เรามาดูว่า OKR ต่างจากหลักการวัดผลงานอื่น ๆ ที่ผ่านมามาอย่างไร ดูตาราง (ภาพประกอบ 1) จากตารางด้านล่างเปรียบเทียบให้เห็น 4 หลักการวัดผลที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย เริ่มจาก MBO หรือ management by objective ถัดมาคือการใช้ KPIs, การใช้ balanced scorecard และสุดท้าย คือ การใช้ OKRs

จริง ๆ หลักการพวกนี้จะมีวิวัฒนาการอยู่นะคะ อย่าง OKR เขากันว่าคือ “agile MBO” หมายถึงเป็นการปรับใช้ MBO ให้เหมาะกับยุคสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วน balanced scorecard ในมุมมองหนึ่ง (นอกเหนือจากการช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์องค์กร) ก็เป็นวิวัฒนาการของการใช้ KPIs

เนื่องจากในสมัยแรก ๆ การวัด KPIs จะเป็นการวัดเฉพาะด้านการเงิน ซึ่งถือว่าการวัดระยะสั้น ไม่ได้ช่วยในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร หลักการ balanced scorecard จึงเกิดขึ้นมาเพื่อวัดเพิ่มในมุมมองที่ไม่ใช่การเงินด้วย

นอกจากนี้ ดิฉันได้สรุปให้เห็นชัดเจนขึ้นในแผนผังเปรียบเทียบ (ภาพประกอบ 2) ว่า หลักการทั้งหมดมีความคล้ายกันทั้งในเรื่อง 1) การตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และ 2) การกำหนดผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด เพียงแต่อาจเรียกชื่อต่างกัน

ดังนั้นในความเห็นส่วนตัว ดิฉันคิดว่าชื่อนั้นสำคัญไฉนคะ ? เราจะใช้ชื่ออะไร ? ภายใต้หลักการอะไร ไม่สำคัญเท่ากับเราเอามาใช้อย่างไร ซึ่งสำหรับดิฉันหลักการสำคัญของการวัดผลอย่างน้อยควรประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับงาน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และมีการถ่ายทอดลงมาสู่แต่ละระดับในองค์กรได้อย่างชัดเจน (สุดท้ายพนักงานต้องรู้ว่าตัวเองทำอะไร เพื่อตอบรับกลยุทธ์องค์กร ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ทางตรงหรือทางอ้อม)
2. การตั้งวัตถุประสงค์ต้องตอบคำถามว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (Where to go ?) และการตั้ง KPIs (หรือ key result) ต้องตอบคำถามว่า เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราทำได้ตามวัตถุประสงค์ที่เราต้องการแล้ว (How do I know I am getting there ?)
3. วัตถุประสงค์และ KPIs (หรือ key result) ไม่ต้องเยอะ แต่ต้องสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดจริง ๆ (หลักการ 80 : 20 ยังใช้ได้ผลเสมอ)
4. วัตถุประสงค์และ KPIs (หรือ key result) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ระบบนี้ไม่ใช่หินกำหนดแล้วเปลี่ยนไม่ได้?? โดยเฉพาะในยุค agile เราต้องพร้อมปรับเปลี่ยนตลอด
5. ในเมื่อมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีมาช่วยคะ (อย่าไปเสียเวลาโดยไม่จำเป็นคะ นึกภาพต้องเปลี่ยน KPIs ทุกไตรมาส โดยใช้ manual ตายแน่คะ นอกจากตายแล้วยังขาดความน่าเชื่อถืออีก เพราะมันเสี่ยงต่อ human error สูง)

6. ที่สำคัญที่สุด คือ คนในองค์กรต้องพร้อมค่ะ คำว่า “พร้อม” หมายถึงมีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะทำได้ตามข้อ 1-5 ค่ะ องค์กรส่วนใหญ่ระบบพังเพราะคนไม่พร้อม ไม่เข้าใจ ไม่ยอมรับ (ถ้าผลของตัวเองไม่ดี) เช่น ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ง่าย ๆ จะได้คะแนนเยอะ ๆ (แต่ไม่ได้พัฒนาหรือเรียนรู้อะไรเลย) หรือกำหนดเป้าต่ำ ๆ ไม่ทำอะไรก็ได้ตามเป้าแล้ว (แล้วจะกำหนดทำไม ยิ่ง OKR บอกให้ตั้งเป้า 60-70% ยิ่งสบายใหญ่ ฮ่าฮ่า) เป็นต้น

นอกจากนี้ คนในองค์กรต้องตระหนักว่า การวัดผลเพื่อการพัฒนา (ทั้งองค์กร หน่วยงาน และพนักงาน) ค่าตอบแทน หรือรางวัลจะตามมาเอง ซึ่งคือการปรับเปลี่ยน mindset นั้นเอง !

7. ทุกคนในองค์กร (โดยเฉพาะผู้นำองค์กร ซึ่งต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน และเปลี่ยน mindset) ต้องตระหนักว่า ระบบการวัดผลเป็นสิ่งที่ต้องทำต่อเนื่อง (continuous improvement) เพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ไม่ใช่การทำทุก ๆ ปีเพื่อขึ้นเงินเดือน หรือได้โบนัส