

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย OKRs : Objective and Key Results



ดร.อำนาจ วัตจินดา

ที่ปรึกษาด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

และการจัดการความรู้

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจบุคลากร ให้เห็นถึงคุณค่าของการทำงานที่มีความตั้งใจ มุ่งมั่นเพื่อให้เป้าหมายในการทำงานบรรลุผล อีกทั้งยังส่งผลต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ทั้งในระดับหน่วยงาน หรือในระดับภาพรวมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันแนวโน้มการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการที่จะนำเครื่องมือทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด แต่อย่างไรก็ดีสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติที่ใช้ด้วยตัวชี้วัด (KPI) ก็ยังมีหลายประการ โดยปัญหาในเชิงโครงสร้างที่สำคัญมีดังนี้

ปัญหาการขับเคลื่อนภารกิจในภาพรวมขององค์กร ด้วยตัวชี้วัด (KPI) ระดับองค์กร

การจัดทำตัวชี้วัดที่มาจากแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร หรือตัวชี้วัดที่ CEO ได้ทำข้อตกลงไว้กับหน่วยงานที่กำกับดูแล หรือเป็นตัวชี้วัดในเชิงนโยบายเป็นรายปีก็ตาม องค์กรในปัจจุบันมักใช้วิธีการส่งต่อตัวชี้วัด และผลคะแนนตัวชี้วัดที่ได้ให้ผู้บริหาร และพนักงาน โดยในหลายปีก็จะได้รับผลคะแนนของ KPI ระดับองค์กร ที่มาจากผลการดำเนินงานของบางหน่วยงานไม่ว่าจะได้คะแนนดีหรือไม่ดีก็ตาม ทั้งนี้ก็อ้างว่าเป็น KPI แบบทีมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

ผลที่ตามมาคือ ความรู้สึกขาดความผูกพันในงาน (Engagement) หรือรู้สึกไม่มีความเป็นเจ้าขององค์กร (Ownership) เพราะขาดการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนตัวชี้วัดระดับองค์กรด้วยความคิด และการกระทำของตนเอง อีกทั้งยังส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ นโยบาย หรือแม้กระทั่งตัวชี้วัดที่ CEO ต้องรับผิดชอบ ไม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เท่าที่ควร เพราะอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบบางหน่วยงานเท่านั้น ขาดการบูรณาการพลังที่มาจาก การดำเนินกิจกรรมของทุกหน่วยงาน

และที่สำคัญยังอาจส่งผลให้ผู้บริหาร และพนักงานขาดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือสร้างนวัตกรรมในงาน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาบุคลากรเชิงการลงทุนให้เกิดทุนมนุษย์ที่ยึดโยงกับการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร

ปัญหาการประเมินความสามารถของบุคคลในงานที่รับผิดชอบ ด้วยตัวชี้วัด (KPI)

การจัดทำตัวชี้วัดที่มาจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของหน่วยงานตนเอง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มีการตั้งตัวชี้วัดจาก คำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่ง (Job Description) หรือหน้าที่ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยมีการระบุความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์ของงานนั้น แล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดของงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์นั้น ๆ

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การตั้งตัวชี้วัดมีลักษณะตำแหน่งใคร ตำแหน่งมัน หรือหน่วยงานใครหน่วยงานมัน ขาดการบูรณาการ เชื่อมโยงกัน หรือไปในทิศทางที่อาจต่างกัน เป็นเหตุให้บางตัวชี้วัด มีความขัดกัน หรือซ้ำซ้อนกัน และที่สำคัญไม่เสริมแรงไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีพลัง อีกทั้งการตั้งเป้าหมายในตัวชี้วัดต่าง ๆ ยังขาดความท้าทาย ตั้งเป้าหมายเพิ่มจากปีก่อนนิดหน่อย พอเป็นพิธี หรืออาจเท่าเดิมเลยก็เป็นได้ ผลที่ตามมาคือ องค์กรก็ไม่ได้ขยับไปไหนไกล หรือบางทีก็ย่ำอยู่กับที่ ขาดความกล้าในการเปลี่ยนแปลง หรือในบางองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดก็มาจากการกำหนดของ หัวหน้างาน หรือผู้บริหารแบบสั่งการ (Top Down) ทำให้พนักงาน อยู่ในสภาพจำใจ ทำงานแบบไร้จิตวิญญาณ ขาดการมีส่วนร่วม หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ เสนอในเรื่องที่ถนัด หรือมีแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ในงาน

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ายังมีประเด็นหลาย ประการที่ต้องมีการปรับปรุง และพัฒนา ทั้งนี้การนำระบบ OKRs: Objective and Key Results มาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อลดปัญหาในเรื่องของการประเมินผลผลงานด้วย ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI) มีแนวทางดังนี้

แนวทางที่ 1 การขับเคลื่อนภารกิจภาพรวมขององค์กร ด้วย OKRs: Objective and Key Results แบบ Committed OKRs

การถ่ายทอดเป้าหมายจากแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ ขององค์กร หรือตัวชี้วัดที่ CEO ได้ทำข้อตกลงไว้กับหน่วยงานที่กำกับดูแล ควรแปลงเป้าหมายระดับองค์กรในรูปแบบใด ๆ ข้างต้นเป็น OKRs ระดับองค์กรที่มีจำนวนไม่เยอะมากนัก ซึ่งประกอบด้วย Objective ในจำนวนประมาณ 3-5 ข้อ และในแต่ละ Objective ให้มีการกำหนด Key Results 3-5 ข้อ เช่นกัน

หลังจากได้มีการกำหนด OKRs ระดับองค์กรแล้ว ก็ต้องเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานขององค์กร ได้กำหนด OKRs ระดับหน่วยงานที่สอดคล้อง หรือสนับสนุนการขับเคลื่อน OKRs ระดับองค์กรให้มากที่สุด โดยให้โอกาสผู้บริหาร และพนักงานในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ได้มีความคิดริเริ่ม ในการกำหนด OKRs ของตนเอง และนำมาพูดคุยหาข้อสรุปกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อสร้างเป็นข้อตกลงหรือสัญญาการปฏิบัติตาม OKRs หรือ OKRs Agreement ซึ่งจะส่งผลให้แต่ละหน่วยงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) และมีความผูกพันต่อภารกิจตาม OKRs ของหน่วยงานตน

และที่สำคัญผลคะแนนการประเมิน OKRs ก็จะสะท้อนความสามารถ และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ อย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรจะสามารถจำแนกความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน และที่สำคัญหากมีการโยงผลการประเมิน OKRs ระดับหน่วยงานกับการให้ค่าตอบแทนก็จะเป็นความเป็นธรรมตามผลงานอย่างแท้จริง

แนวทางที่ 2 การประเมินความสามารถของบุคคล ในงานที่รับผิดชอบด้วย OKRs: Objective and Key Results แบบ Aspirational OKRs

การวัดประเมินความสามารถของบุคลากรรายบุคคล ควรมีการตั้งศักยภาพของบุคลากรคนนั้น ๆ มาอย่างเต็มประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละบุคคลได้ริเริ่มการพัฒนา หรือทำงานในส่วนที่เขานัด หรือสนใจ มีแรงบันดาลใจ ภายใต้กรอบงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เขาทำอยู่ เป็นสิ่งที่ส่งผลให้พนักงานมีความสุขในงาน ลดแรงกดดัน จากการสั่งงานแบบบนลงล่างแบบ (Top down)

การประเมินความสามารถของบุคคลในงานที่รับผิดชอบด้วย OKRs : Objective and Key Results แบบ Aspirational OKRs เป็นวิธีการที่เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนคิด OKRs ที่อยากทำในแต่ละไตรมาส หรือแต่ละปี 3-5 ข้อ โดย OKRs ที่พนักงานคิด อาจมีลักษณะเช่นการทำงานตามมาตรฐาน (Standard) แต่ต้องมีการรักษามาตรฐาน และพัฒนายกระดับมาตรฐานไปควบคู่กัน หรืออาจเป็นงานแบบคิดปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้น ในไตรมาส หรือรอบปีที่ผ่าน และที่สำคัญอาจมี OKRs แบบคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น ออกแบบรูปการดำเนินงานใหม่ ๆ หรือสร้างพัฒนากระบวนการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovation) ก็เป็นไปได้

การเปิดโอกาสให้พนักงานกำหนด OKRs: Objective and Key Results แบบ Aspirational OKRs เป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง แต่ที่สำคัญการตั้งเป้าหมายของ OKRs ระดับบุคคลต้องมีความท้าทาย โดยค่าเป้าหมายที่เหมาะสมต้องสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จของงานในความรับผิดชอบของตำแหน่ง ในหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีความก้าวหน้าแบบยกระดับ ซึ่งเป็นการตอบโจทย์หลักปรัชญาที่ว่า “คนสำราญ งานสำเร็จ” หรือในสุภาษิตฝรั่งที่ว่า “More Involvement More Commitment”