

ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPI



ดร.อำนาจ วัฒนินดา

ศาสตราจารย์ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์

และการจัดการความรู้

OKRs และ KPI มีมิติของการนำไปใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกันอย่างไร เป็นสิ่งที่หลายคนมักตั้งคำถาม ซึ่งจากประสบการณ์ในการเป็นวิทยากร และที่ปรึกษาในทั้งสองเรื่องไม่ว่า OKRs หรือ KPI ประกอบกับ ความคิดเห็นของ John Doerr บุคคลซึ่งเป็นศิษย์ผู้รับการถ่ายทอด OKRs จาก Andy Grove บิดาผู้คิดทฤษฎี OKRs ผู้เขียนขอสรุปความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPI ในประเด็นที่มีนัยสำคัญจำนวน 4 ประเด็น ดังนี้

1. KPI มุ่งเน้น ตอบคำถาม What แต่ OKRs ตอบคำถาม What Why How

KPI ให้ความสำคัญสำเร็จของงาน หรือกิจกรรม โดยมีการตั้งคำถามว่าอะไร (What) คือการวัดความสำเร็จของงานหรือกิจกรรมนั้น โดยคำตอบที่ได้คือตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 100 ล้านบาท ส่วน OKRs มีองค์ประกอบที่ซับซ้อนมากกว่า กล่าวคือ เริ่มตั้งแต่การกำหนดทิศทาง (Direction) ที่องค์กรจะมุ่งขับเคลื่อน โดยการตั้งคำถามว่าอะไรคือทิศทางที่องค์กรต้องการขับเคลื่อนหรือต้องการเปลี่ยนแปลง (What) เช่น ยุทธศาสตร์การบริการสู่ความเป็นเลิศ โดยเมื่อมีการตอบคำถามแรกแล้ว จึงถามต่อว่าเพราะอะไรองค์กรจึงต้องขับเคลื่อนไปในทิศทางที่กำหนดขึ้นนี้ (Why) ในกรณีนี้คือ ทำไมองค์กรต้องยกระดับการบริการสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะหาเหตุผลสนับสนุนความจำเป็นหรือความสำคัญของการยกระดับการบริการ

สู่ความเป็นเลิศ ว่ามีน้ำหนักเพียงพอหรือไม่ที่จะเป็นทิศทางขององค์กรที่ทุกหน่วยงานจะต้องมุ่งเน้นการขับเคลื่อนในทิศทางนั้น โดยหากตอบคำถาม 2 ส่วนทั้ง What และ Why แล้ว ก็ถือเป็น Objective ขององค์กร โดยเมื่อมีการกำหนด Objective เรียบร้อยแล้ว จะต้องมีการระบุถึงการจะอย่างไรจึงจะสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้เป็น Objective นั้น (How) ซึ่งการตอบคำถามนี้ถือเป็น Key Results ของ Objective นั้นเอง เช่น ศึกษาความต้องการของลูกค้าจำนวน 60% และออกแบบขั้นตอนการบริการที่เป็นเลิศให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ครบทุกด้าน

2. KPI มีลักษณะเป็นของเฉพาะหน่วยงาน หรือบุคคล แต่ OKRs เป็นสิ่งที่ต้องเปิดเผยโปร่งใส

ในการกำหนด KPI มักเป็นการกำหนดเพื่อวัดงานที่หน่วยงานนั้น ๆ รับผิดชอบ หรือบุคคลนั้นได้รับมอบหมาย ซึ่งการกำหนด KPI นั้นจะเป็นการกำหนดที่ทราบระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการเผยแพร่ให้หน่วยงานหรือบุคคลอื่นรับรู้ เพราะเป็นพันธสัญญาระหว่างสองฝ่ายคือผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน อีกทั้งการดำเนินงานของผู้ถูกประเมินก็มีการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ และบทบาทในความรับผิดชอบของตน ซึ่งมักขาดการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งถือเป็นการดำเนินงานแบบ Silo ที่ปิดกั้นเฉพาะกลุ่ม ส่วนในการกำหนด OKRs นั้น มีหลักอยู่ว่าต้องมีความโปร่งใส การกำหนด OKRs ต้องให้มีการรับรู้โดยทั่วไปว่าหน่วยงาน หรือบุคคลใด มีการ

กำหนด OKRs ไว้อย่างไร ทั้งนี้ก็เพื่อให้ทุกหน่วยงานหรือทุกคนในองค์กรได้นำมาพิจารณาว่าหน่วยงานหรือคนแต่ละคนต้องสนับสนุน (Support) ซึ่งกัน และกันอะไรได้บ้าง เพราะทุกคนจะต้องมองถึงความสำเร็จในภาพรวมขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยมีความคิด (Mindset) ว่าทุกหน่วยงานหรือทุกคนคือทีมเดียวกัน หากเขาสำเร็จ เราก็สำเร็จ ไม่แบ่งแยกเขา หรือเรา แต่มันคือพวกเรา โดยทุกคนจะเป็นกลไกสำคัญที่ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่ใช่การชิงดีชิงเด่นกัน ซึ่งจะนำพาความขัดแย้ง หรือความเห็นแก่ตัวทำให้องค์กรขาดพลังในการขับเคลื่อน



3. KPI มักจะผูกโยงกับการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับบุคลากรรายบุคคล แต่ OKRs มักผูกโยงกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน หรือให้ในภาพรวม

KPI มักจะผูกโยงกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้กับบุคลากรรายบุคคลตามผลงานที่ทำได้ กล่าวคือทำมากได้มากทำน้อยได้น้อย ซึ่งเน้นการแข่งขันกัน เพราะเม็ดเงินที่เป็นผลตอบแทนมีจำนวนจำกัด ซึ่งส่งผลให้มักมีการชิงดีชิงเด่น มีคนที่ได้มาก มีคนที่ได้น้อย และที่สำคัญไม่มีส่วนเสริมความสามัคคีระหว่างหน่วยงานหรือบุคคล เพราะเป็นการทำงานในลักษณะคู่แข่ง อาจทำให้ขาดความไว้วางใจ หรือทำให้ไม่มีความเป็นทีมเดียวกันนั่นเอง

ส่วน OKRs มักไม่ผูกโยงกับค่าตอบแทน เป็นรายบุคคล เพราะเน้นที่ความสำเร็จในภาพรวม เพราะมองว่าทุกหน่วยงานหรือทุกคนในองค์กร เป็นทีมเดียวกัน เช่น ทีมฟุตบอลที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับผู้เล่นเพียงบางตำแหน่ง แต่ให้ความสำคัญกับผู้เล่นทุกตำแหน่ง และเล่นแบบ Team Spirit กล่าวคือหากทีมชนะทุกคนในทีมถือว่าชนะร่วมกัน แต่หากทีมแพ้ก็ถือว่าแพ้เช่นเดียวกัน

อีกทั้งการผูกโยงกับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินของ KPI มีจุดอ่อนที่สำคัญคือจะทำให้หน่วยงานหรือบุคคลตั้งเป้าเป้าหมายของ KPI ที่ไม่มีความท้าทาย หรือยากที่จะสำเร็จมากนัก เพราะกลัวว่าจะทำไม่สำเร็จซึ่งส่งผลให้คะแนนการประเมินออกมาน้อย และจะได้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินน้อยตามมา ซึ่งจะส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นช้า และอาจไม่ทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือไม่ทันคู่แข่งอีกด้วย



4. KPI มักมีกรอบเวลาในการดำเนินการเป็นรายปี แต่ OKRs มีระยะเวลาที่สั้นกว่า คือรายไตรมาส หรือรายเดือน

KPI มักใช้วัดความสำเร็จในงานหรือกิจกรรมระยะยาว 1 ปี เช่น การวัดความสำเร็จตามแผนงานประจำปี หรืออาจวัดในระยะยาวมากกว่า 3-5 ปี เมื่อใช้ในการวัดความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ส่วน OKRs มุ่งเน้นการขับเคลื่อนความสำเร็จในระยะสั้น เช่น ภายใน 3 เดือน หรือรายเดือน ทั้งนี้เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องมีการปรับเป้าหมาย หรือทบทวนเป้าหมายกันบ่อยขึ้น อีกทั้งเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจในความสำเร็จได้มากขึ้น เพราะมีการวัดแบบ Milestone ที่เน้นจุดสำคัญในแต่ละช่วง จะทำให้ภาพรวมทั้งปีมีโอกาสสำเร็จมากขึ้น สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในภาวะปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรยังใช้เครื่องมือการวัดผลในระยะยาว อาจทำให้องค์กรพลาดหรือตกขบวนก็เป็นได้

ความแตกต่างระหว่าง KPI กับ OKRs เป็นประเด็นที่มีนัยสำคัญสำหรับการเลือกใช้ KPI หรือ OKRs ให้สอดคล้องเหมาะสมกับเงื่อนไข และความต้องการขององค์กร อันจะส่งผลต่อผลลัพธ์ความสำเร็จของการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุด