

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ OKRs The Performance Appraisal Using Objective and Key Results: OKRs

จิตติมา อัครธิติพงศ์
Chittima Akarathitipong

บทคัดย่อ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกภาคส่วนขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในส่วนของการตลาด งานขาย การผลิต การบริหารจัดการด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเรามักจะคุ้นเคยกับการประเมินผลแบบ KPIs ที่เรานิยมใช้กันอยู่ แต่ก็ยังมีวิธีการประเมินผลงานที่น่าสนใจอยู่อีกหลายวิธี และวิธีที่ถูกกล่าวถึงมากขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้นก็คือ OKRs หรือ Objective and Key Results ซึ่งเป็นหนึ่งในการทำงานที่ Google ได้นำมาใช้กันอยู่ในปัจจุบัน โดยภาพรวมของ OKRs จะเป็นการตั้งเป้าหมายของกรอบการทำงานซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนมาเป็นเครื่องมือในการประเมินผลงาน ในขณะที่ KPIs หรือ Key Performance Indicators จะเป็นการระบุปัจจัยองค์ประกอบที่จำเป็นสู่ความสำเร็จต่อองค์กร KPIs จึงเป็นการให้ความสำคัญกับวิธีการเป็นหลัก ซึ่งการตั้งเป้าหมายที่หลายองค์กรนิยมใช้หรือเป็นที่รู้จักกันดีอย่าง KPIs นั้น จะสามารถรักษาระดับคุณภาพหรือผลักดันความสำเร็จมาสู่องค์กรได้เพียงในระดับหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่ OKRs สามารถมีส่วนร่วมได้จากระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ที่สามารถส่งผลหรือเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรได้เช่นกัน และเพื่อเป็นการแก้ไขจุดอ่อนของการประเมินผลแบบ KPIs และเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมของการประเมินผลงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน การวัดผลแบบ OKRs จึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

คำสำคัญ: OKRs KPIs การประเมินผลงาน การปฏิบัติงาน

Abstract

The performance appraisal is necessary for all sectors of the organization in the areas of marketing, selling, production, and logistics management. It is familiar with KPIs formulas. However, there are many interesting evaluation methods. One of the most frequently methods is the OKRs (Objective and Key Result) which has currently been implemented by Google. On the whole, OKRs is the setting goal of the framework that starts with targeting and determines the empirical result as an assessment tool. Meanwhile, the KPIs (Key Performance Indicators) has essentially identified the successful elements in the organization. Therefore, giving priority to the method is the main goal which many organizations prefer to use and this refers to KPIs. It is able to maintain the quality level or drive success to the organization only at a certain level, while OKRs, can participate in the operator level. OKRs can result or be linked with the organization's goals, it has also fixed the

weaknesses of the KPIs evaluation. Moreover, this can also create a sense of cooperation with OKRs, measures. It is one of interesting options for organizations.

Keywords: OKRs, KPIs, Performance appraisal, Working

วันที่รับบทความ: 05 ตุลาคม 2562

วันที่แก้ไขบทความ: 17 มกราคม 2563

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 24 มกราคม 2563

1. บทนำ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานในทุกองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายในองค์กรของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมา หลังจากที่ได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้แล้ว เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน และการไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ได้ทำการประเมินผลไปแล้ว

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถประเมินได้หลายวิธี เช่น การประเมินผลโดยใช้ KPIs (Key Performance Indicator) หรือการประเมินผลโดยใช้ OKRs (Objective and Key Results) ซึ่งการประเมินผลโดยใช้ KPIs ให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องกำหนดสิ่งที่ใช้ในการประเมินหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้แน่นอน และผู้ประเมินต้องมีความโปร่งใส ไม่ลำเอียง ซึ่งผลงานที่ออกมาจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนการใช้ การประเมินผลโดยใช้ OKRs มาวัดประสิทธิผลขององค์กรนั้น จะช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนได้ทุ่มเทความพยายาม พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานในสิ่งที่องค์กรได้ให้ความสำคัญ OKR Objective จะเป็นตัวบอกระดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งก็คือ What อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องทำ อะไรที่สำคัญและเร่งด่วนขององค์กร Key Result หรือวิธีการ ซึ่งก็คือ How องค์กรจะต้องทำอย่างไร เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สำเร็จ องค์กรจะต้องระบุวิธีการต่างๆ โดยต้องระบุตัวเลขที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาให้แล้วเสร็จในขณะเดียวกัน ซึ่ง Chartchai Jadtanim (2562) ได้กล่าวว่าเครื่องมือที่เราคุ้นเคยอย่าง KPIs จะขาดลักษณะของจิตวิญญาณหรือขาดสปิริตของพนักงาน กล่าวคือ ตัวเลขของ KPIs ไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน และไม่ทันกับเป้าหมายขององค์กรที่จะก้าวเดินต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินผลจะเกิดประสิทธิภาพได้มากที่สุดนั้น ก็ต่อเมื่อเราได้นำไปใช้ให้ถูกกับรูปแบบขององค์กร การแบ่งแผนก ตำแหน่งงาน และวิธีการประเมิน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีภายในองค์กร ก็ควรจะสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ถูกประเมินว่าพวกเขาจะถูกประเมินด้วยเกณฑ์การตัดสินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการตอบโต้ทั้งเรื่องของประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและประสิทธิผลขององค์กร และเป็นการรับทราบของพนักงานโดยทั่วกันภายในองค์กร หากเป็นเช่นนี้แล้ว การประเมินผลเพื่อบรรลุความสำเร็จและวิสัยทัศน์ขององค์กรก็จะเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาและยกระดับศักยภาพในการทำงานของพนักงาน และบุคลากรในองค์กรก็จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

2. OKRs คืออะไร ?

OKRs หรือ Objective and Key Results เป็นระบบการบริหารในการตั้งเป้าหมายและวัดผล (Goal Setting and Measurement) เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรที่เกิดขึ้นมาเกือบ 50 ปีที่แล้ว จากการคิดค้นของ Andrew Grove ประธานคณะกรรมการบริหารของบริษัท Intel ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เป็นผู้ผลิตไมโครชิปคอมพิวเตอร์ของสหรัฐอเมริกา โดย พสุ เดชะรินทร์ (2562) ได้กล่าวว่าเมื่อไม่นานมานี้ได้มีบริษัทแห่งหนึ่งได้แถลงข่าวว่าจะเลิกใช้การประเมินผลโดยใช้

KPIs แล้วจะหันมาใช้ในการประเมินผลโดยใช้ OKRs (Objective and Key Results) แทน ทำให้หลายๆ องค์กรเริ่มหันกลับมาถามตนเองว่าควรจะเลิกใช้การประเมินผลโดยใช้ KPIs แล้วไปใช้การประเมินผลโดยใช้ OKRs แทนหรือไม่ ประกอบกับเมื่อไม่นานมานี้ได้มีหนังสือที่อธิบายเกี่ยวกับการประเมินผลโดยใช้ OKRs ชื่อ Measure what matters ซึ่งเขียนโดย John Doerr โดย John Doerr นั้นได้เรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินผลโดยใช้ OKRs ตั้งแต่สมัยที่เคยทำงานอยู่ที่ Intel ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ซึ่งแนวคิดของการประเมินผลโดยใช้ OKRs นั้นจะมีส่วนที่คล้ายกับแนวความคิดของ MBO (Management by objectives) ที่ถูกพัฒนามาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 โดย Peter Drucker ซึ่ง John Doerr ก็ยอมรับในหนังสือของเขาว่าการประเมินผลโดยใช้ OKRs นั้นถือเป็นทายาทของ MBO โดยเขาได้พยายามนำข้อจำกัดต่างๆ ของ MBO มาปรับใช้พัฒนาให้มีความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้น John Doerr ก็ได้แนะนำการประเมินผลโดยใช้ OKRs ให้กับ Google ตั้งแต่ Google เริ่มก่อตั้งองค์กรขึ้นมาใหม่ๆ จน Google ได้รับความสำเร็จในการประเมินผลงานเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวทางการประเมินผลงานนี้ได้พิสูจน์ตัวเองจากการสร้างและพัฒนาอาณาจักรของ Google ให้เจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของทุกคนได้อย่างเช่นทุกวันนี้ ทำให้หลายๆ องค์กรอยากนำการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs มาใช้ในองค์กรของตน ซึ่งองค์กรชั้นนำในหลายองค์กรได้นำการประเมินผลโดยใช้ OKRs มาใช้ในการบริหารงานและประสบความสำเร็จอีกเช่นกัน จึงทำให้การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs โด่งดังไปทั่วโลก และมีองค์กรของประเทศไทยในหลายองค์กรได้เริ่มนำการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs มาใช้ในองค์กรอยู่หลายองค์กร เช่น DTAC และ SCG โดยที่นาฎฤดี อาจหาญวงศ์ (2561) รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล ของดีแทค ได้กล่าวว่า ดีแทคได้สนับสนุนให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงาน เช่น Dtac Academy และ Telenor Campus ในโครงการ 40-hour Challenge และพร้อมรับการดำเนินงานแบบใหม่ๆ เช่น Agile Teams ที่มีความทันสมัย และในขณะที่ วสันต์ ภักดีสัตยพงษ์ (2562) Head of Deep Tech Innovation and Head of ZERO TO ONE by SCG ได้เน้นให้ SCG ได้ทำ Digital Transformation ที่เน้นการพัฒนานวัตกรรมการเติบโตจากภายในองค์กร เป็นต้น

OKRs หมายถึงการตั้งเป้าหมายของบุคคลแต่ละคน โดยกำหนดเป้าหมายในระดับบริษัท ทีมที่ทำงาน และระดับบุคคล และอาจจะเป็นเป้าหมายร่วมกันในระดับองค์กร ด้วยความมุ่งมั่นให้ทีมที่ทำงานเห็นเป้าหมายเดียวกัน และเดินหน้าทำตามเป้าหมายที่ทุกคนได้มีส่วนร่วม ซึ่งโครงสร้างของ OKRs Anonymk (2561) ได้กล่าวว่า สามารถแยกออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจนก็คือ $O + KR =$ เป้าหมายว่าเราอยากเป็นอะไร หรือทำอะไรเพื่อลูกค้า + สิ่งที่เราต้องทำเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จ ซึ่งหัวใจของความสำเร็จของเครื่องมือนี้จะอยู่ที่ “O” หรือ การตั้งเป้าหมาย ก็คือ การกำหนดเป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมทั้งองค์กร ทีมงาน และระดับบุคคล ทำให้ทุกคนทำงานอย่างมุ่งมั่นด้วยเป้าหมายที่ไปในทิศทางเดียวกัน แต่การตั้งเป้าหมายนั้นต้องตั้งเป้าหมายไว้ให้สูง (Dream High) เพื่อให้พนักงานมีแรงบันดาลใจสามารถสร้างแรงผลักดันให้กับองค์กรได้ โดยเปอร์เซ็นต์ของความสำเร็จของการตั้งเป้าหมายต้องเป็นตัวเลขที่ไม่มากหรือน้อยจนเกินไป ซึ่งอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2562) ได้กล่าวว่าเป้าหมายจะต้องเน้นผลลัพธ์ที่เป็นตัวบ่งชี้เชิงตัวเลขในเชิงปริมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยไม่ต้องกังวลว่าจะทำไม่ได้ และเป้าหมายที่กำหนดจะต้องใช้ภาษาเชิงบวก ไม่มีคำว่า ผิดพลาด ล่าช้า ไม่สำเร็จ และร้องเรียน

DAN Montgomery (2561) ผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs ระดับโลก ผู้ให้คำปรึกษาขั้นแนวหน้าให้กับธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ข้อสังเกตว่า “OKRs เหมาะสมกับประเทศไทยหรือไม่ องค์กรของไทยควรปรับทัศนคติอย่างไร ทุกคนต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวซึ่งหมายความว่าต้องปรับวัฒนธรรมองค์กร ก็คือ การขอให้คนทำงาน การปลูกฝังความคิดความต้องการลงไปในพื้นที่ทำงานร่วมกัน การสั่งการจากเจ้านายสู่ลูกน้อง จากบนลงล่างแบบนายสั่งอย่างเดียวใช้ไม่ได้แล้ว อาจจะทำได้ในกรอบหนึ่งนี้ ตอนที่โลกยังไม่ซับซ้อนเท่านี้ แต่ตอนนี้ใช้ไม่ได้แล้ว ” ถ้าการบริหารสั่งงานแบบบนลงล่างใช้ไม่ได้แล้ว เราจะต้องปรับการบริหารในยุคเทคโนโลยีนี้อย่างไร จะต้องหาวิธีดึงการมีส่วนร่วมของพนักงานจากทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบนอย่างไร ดังเช่นวิธีการที่ Google ได้ใช้บริหารเป้าหมายของพนักงานในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไป Google จะเชื่อมโยงเป้าหมายของพนักงานไปถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรประมาณ 40% แต่อีก 60% นั้น Google จะรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานจากสมาชิกในทีม ซึ่งผู้บริหารอาจจะมองไม่เห็นปัญหาที่พนักงานระดับปฏิบัติการมองเห็น และเพื่อตอบโจทย์กับเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งพรทิพย์ กองชุน (2561) ได้กล่าวว่าพนักงานแต่

ละคนของ Google จะต้องตั้งเป้าหมายเป็น 70 : 20 : 10 โดย 70% จะเป็นการทำงานหลัก (Core) เป็นความรับผิดชอบหลักของพนักงาน อีก 20% จะเป็นการทำงานตามหน้าที่ (Function) และอีก 10% จะเป็นการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้พนักงานนำสิ่งที่ได้รับจากการพัฒนาไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาในงานหน้าที่หลักของตน โดยที่แต่ละแผนกก็จะจัดทำเป้าหมาย OKRs เป็นของตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ขององค์กร

2.1 ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPIs

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2561) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายและการวัดผลด้วย Key Performance Indicator หรือ KPIs ที่ใช้กันมายาวนานนั้นกำลังถูกท้าทายด้วยเครื่องมือที่เน้นเป้าหมายและผลลัพธ์สำคัญ ที่เรียกว่า Objective and Key Results หรือ OKRs มีการนำมาใช้เป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี 1974 โดย ผู้บริหารของบริษัท Intel ชื่อ Andy Grove ต่อมาบริษัท Google ได้นำมาใช้ในปี 1999 โดย John Doerr ทำให้กระบวนการทำงานของทีมงาน Google มีประสิทธิภาพสูงมาจนถึงทุกวันนี้ และบริษัทเทคโนโลยีอื่นๆ เช่น LinkedIn, Oracle และ Twitter ได้นำมาใช้ด้วยเช่นกัน

KPIs เกิดจากการรวมกันของคำ 3 คำที่มีความหมายในตัวเอง คือ Key, Performance และ Indicator ซึ่ง Key หมายถึง จุดหลัก หัวข้อหลัก หรือ เป้าหมายหลัก Performance หมายถึง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ ผลของการกระทำ และ Indicator หมายถึง ตัวชี้วัดหรือดัชนีชี้วัด ซึ่งณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562) กล่าวว่าเมื่อนำมารวมกันแล้ว KPIs ก็คือ ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการวัดผลตามหัวข้อต่างๆที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น Key Performance Indicator จึงหมายถึง ดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ โดยงานที่กำหนดในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก และในแต่ละตำแหน่งงานนั้น จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งลักษณะของการกำหนดตัวชี้วัด ศราวุธ ชัยดี (2560) ได้กล่าวว่าจะต้องสามารถวัดผลได้ คือ ต้องกำหนดการบรรลุผลว่าควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น การสรรหาว่าจ้างพนักงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าจะสามารถหาพนักงานได้ไม่ต่ำกว่า 90% ภายในระยะเวลาในเดือนนั้นๆ จะต้องกำหนดเป็นมาตรฐาน และสามารถชี้วัดได้ แต่ถ้าไม่สามารถสรรหาว่าจ้างพนักงานคือต่ำกว่าเป้าที่ได้ตั้งไว้คือ 90% แล้ว ก็ถือว่ายังไม่บรรลุผล และต้องเน้นที่ผลงาน ไม่เน้นที่วิธีการคือ จะต้องรับพนักงานให้ได้ตามเป้าหมาย และการตั้งเป้าหมายต้องไม่ต่ำกว่าในอดีต ก็คือ ควรจะตั้งเป้าหมายให้สูงมากขึ้นกว่าเดิม แต่ถ้าสูงมากขึ้นกว่าเดิมไม่ได้ ก็ควรจะรักษาไว้ให้ได้มาตรฐานเดิม และที่สำคัญจะต้องเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานโดยปราศจากการบีบบังคับ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรักและมีความพึงพอใจในงานที่ทำ นอกจากนั้นแล้ว KPIs ยังเป็นวิธีการที่องค์กรสามารถใช้ในการวัดและประเมินผลความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ การจะทำ KPIs ให้ได้ผลนั้น ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ดีควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร ตลอดจนสาธารณชนมีความเชื่อถือซึ่งผลงานที่วัดและประเมินผลจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตามพื้นฐานของเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเห็นได้ว่า การประเมินผลโดยใช้ KPIs นั้น นับเป็นอีกหนึ่งมาตรฐานการชี้วัดผลที่ได้รับการยอมรับกันอย่างมากในองค์กร ซึ่งองค์กรก็จำเป็นต้องทำความเข้าใจร่วมกันกับบุคลากรในการประเมินหรือชี้วัดผลงานผ่านการใช้ KPIs ให้ได้อย่างเหมาะสมด้วย เพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน การประเมินผลโดยใช้ KPIs จึงเป็นเทคนิควิธีการหนึ่งที่ยิมนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกันอย่างกว้างขวาง

ดังนั้น การใช้ KPIs ในการวัดประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิผลขององค์กร ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2562) ได้กล่าวว่าจะต้องจัดทำรายละเอียดของหัวข้อที่จะทำการประเมินผลไว้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดคะแนนของแต่ละหัวข้อเหล่านั้นไว้ด้วย เมื่อถึงเวลาประเมินผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินตามหัวข้อนั้นๆ พร้อมทั้งให้คะแนน เมื่อประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะต้องนำผลการประเมินนั้นมาแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้คัดค้านในหัวข้อที่ตนเองไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน ด้วยวิธีการนี้จะเห็นว่าการประเมินจะเป็นไปอย่างโปร่งใสและเปิดเผย มีความยุติธรรมทั้งต่อตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

สำหรับการนำ KPIs มาวัดประสิทธิผลขององค์กรก็เช่นเดียวกับการใช้ KPIs ประเมินบุคคล กล่าวคือต้องจัดทำหัวข้อหลักและหัวข้อย่อยที่ต้องการประเมิน พร้อมกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนในแต่ละหัวข้อ เมื่อถึงรอบระยะเวลา ก็ทำการ

ประเมิน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานในองค์กรได้รับรู้รายละเอียดการประเมินและมีโอกาสได้สนับสนุนหรือคัดค้านผลการประเมินนั้นด้วย ดังนั้น ข้อควรระวังในการนำระบบ KPIs มาใช้ในการประเมินผลงาน ซึ่งการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและละเอียด อาจจะมีการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานในระยะแรก ผู้ประเมินจึงต้องมีความอดทนและกล้าที่จะประเมินแบบตรงไปตรงมา ไม่มีความลำเอียง และเมื่อทุกคนในองค์กรยอมรับการประเมินในลักษณะนี้แล้ว ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรก็จะดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน โดยการกำหนดตัวชี้วัดจะต้องกำหนดเป็นมาตรฐาน สามารถชี้วัดได้ หรือดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงานโดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินตามหัวข้อนั้นๆ เมื่อประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้วก็จะต้องนำผลการประเมินนั้นมาแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อความยุติธรรมทั้งต่อตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2562) (ศราวุธ ชัยดี, 2560)

OKRs (Objective and Key Results) เป็นระบบการตั้งเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพนักงานจะถูกวัดผลการปฏิบัติงานโดยผลลัพธ์หลัก (Key Results) ขององค์กร โดยการตั้งเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ 3 ข้อ ซึ่ง Nicha Kuadkaew (2560) ได้กล่าวไว้ว่าหนึ่งเป้าหมายต้องสามารถทำได้จริง (Actionable Goal) ในระดับทีมหรือระดับบุคคล สองต้องมีความท้าทาย (Challenging) และสามต้องมีจุด Sweet Spot ก็คือ อัตราความสำเร็จของเป้าหมาย ซึ่งจะอยู่ที่ 70–80 % โดยไม่จำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายให้ถึง 100% แต่ถ้าอัตราความสำเร็จของเป้าหมายสามารถบรรลุได้ถึง 100% จะหมายถึงการตั้งเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป จนสามารถทำได้ถึง 100% ซึ่งถือว่าไม่ถูกต้อง ดังนั้น Key Result ที่ดีจะมีคุณสมบัติคล้ายๆ กับ SMART Goal คือ ต้อง Measurable คือสามารถวัดผลได้ โดยอยู่ที่ระดับ 0–100% จะต้อง Achievable คือ สามารถทำได้ โดยไม่ตั้งเป้าหมายสูงจนเกินไป ต้องมีความ Relevant คือ มีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และต้องมี Time bound คือมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น OKRs จะสิ้นสุดทุกๆ Quarter 3 เดือน เป็นต้น

ในลักษณะของความแตกต่างระหว่างการใช้ OKRs กับการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs ที่สำคัญ ก็คือ การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้นไม่ได้เริ่มจากการวัด แต่เริ่มจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุความสำเร็จให้ได้ก่อน จากนั้นจึงค่อยระบุว่าบอกได้อย่างไรว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs ในหลายๆ องค์กรในประเทศไทยนั้น มักจะเริ่มต้นที่ตัวชี้วัดเลย โดยไม่สนใจว่าจะวัดไปเพื่อบอกสิ่งใด ส่วนกรณีของการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้น จะวัดไปเพื่อบอกว่าบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จึงทำให้สำหรับหลายๆ องค์กรแล้ว KPIs จึงเป็นเพียงแค่ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ในขณะที่ OKRs จะเน้นที่วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้บรรลุความสำเร็จก่อน นอกจากนั้น จะมีความแตกต่างกันในด้านการตอบสนองของยุทธศาสตร์ โดย นกมล รมโพธิ์ (2561) ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ได้มากกว่าการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs ในหลายๆ องค์กรจะนำเอาการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs มาใช้วัดในแต่ละหน่วยงาน เช่น การประเมินผล KPIs ของฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย และฝ่ายการเงิน ซึ่งในแต่ละฝ่ายต่างก็มุ่งวัดผลงานของตนเอง โดยขาดการเชื่อมโยงประสานงานกันของแต่ละฝ่าย และในหลายๆ KPIs ก็ไม่สามารถตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ก็ไม่สามารถตอบได้ว่าเป้าหมายใหญ่ขององค์กรคืออะไร แต่การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้น จะเน้นให้พนักงานมุ่งที่ผลลัพธ์หลักๆ ที่มีผลต่อเป้าหมายจริงๆ และสามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้เป็นระยะ แต่การประเมินผลงานโดยใช้ KPIs นั้นจะตั้งตัวชี้วัดผลงานแบบตายตัวไม่สามารถปรับปรุงในรายไตรมาสได้ ขณะที่การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs นั้น เมื่อตั้งค่าการวัดผลแล้วจะมีการปรับปรุงเป็นระยะๆ เช่น ปรับปรุงไตรมาสละ 1 ครั้ง

ความแตกต่างที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่ง ก็คือการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs นั้นจะเป็นการบริหารแบบ Top Down ส่วนการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะเป็นการบริหารแบบ Top Bottom โดยการประเมินผลโดยใช้ KPIs มักจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเพื่อใช้วัดผลงานของพนักงานจะเป็นการบริหารแบบ Top Down แต่เป้าหมาย OKRs ขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้นโดยเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูง แล้วจึงกระจายไปให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นตั้งเป้าหมาย OKRs ของแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกเอง โดยผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้กำหนดผลลัพธ์หลักและดัชนีชี้วัดร่วมกับผู้บริหาร จึงเป็นการบริหารแบบ Top Bottom หรือ Hybride และทัศนคติของการประเมินผลโดยใช้ KPIs จะต่างจากการประเมินผลโดยใช้ OKRs เนื่องจากการประเมินผลโดยใช้ KPIs ในความคิดของผู้บริหารจะตั้งเป้า KPIs ไว้ให้สูงๆ

เพื่อบังคับให้พนักงานขยันและตั้งใจทำงานให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน KPIs ในความคิดของพนักงานก็อยากได้ค่า KPIs ที่ต่ำๆ เพราะพนักงานจะได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีๆ แต่ถ้าค่า KPIs สูงๆ พนักงานก็จะมีความรู้สึกเหมือนจะถูกกดดันเหมือนถูกจ้องจับผิดจากผู้บริหาร แต่การประเมินผลโดยใช้ OKRs จะเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างเจ้านายและลูกน้องและระหว่างทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดเดียวกัน และการประเมินผลโดยใช้ OKRs จะส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมากกว่าการประเมินผลโดยใช้ KPIs เพราะ KPIs จะถูกตั้งจากเบื้องบนลงมา และเมื่อต่างฝ่ายต่างมี KPIs เป็นของตัวเองพนักงานก็จะไม่สนใจ KPIs และวิธีการทำงานของฝ่ายอื่นๆ แต่การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะเป็นการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบระหว่าง KPIs กับ OKRs

Key Performance Indicator (KPIs)	Objective and Key Results (OKRs)
1. There is a systematic, clear regulation	1. Not many objectives
2. Stick to results evaluation	2. Flexible
3. Operation process but causing the operation is not streamlined	3. Not focusing on methods but focusing on results
4. Must be evaluated later	4. There is a faster operation.
5. Be able to check the error	5. Does not affect subsequent evaluation (If achieving the goal)
6. Employees do for rewards	6. Employees do for challenges

โดยสรุปแล้วการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs มีลักษณะโดดเด่นที่แตกต่างจากเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและวัดผลตัวอื่นๆ เพราะการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะกำหนดเป้าหมายเพียงไม่กี่ข้อ เพื่อให้เราสามารถจ้องกับเป้าหมายและมุ่งมั่นที่จะทำได้จนสำเร็จ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคแห่งความปราดเปรียวและความคล่องตัว (Agile) โดยหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะประเมินเฉพาะ Key Result ที่มาจากค่าเฉลี่ยของ Key Result แต่ละตัวและการประเมิน Grade ของ Objective จะใช้เพื่อการเรียนรู้ โดยการให้คะแนนจะอยู่ในช่วง 0-1 :: 70% คือ 0.7 จุดที่เหมาะสมคือ 0.7-0.8 มากกว่านี้จะหมายถึงว่าเราตั้งเป้าหมายไม่ท้าทายพอนอกจากนี้ หลักการที่นิยมในการตั้งเป้าหมาย Savaris (2562) ได้กล่าวว่า ยังนิยมการตั้งเป้าหมายที่ตั้งแบบ “เกินตัว” หรือไกลกว่าความสำเร็จเดิม เพื่อผลักดันให้ทั้งพนักงานและองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จึงมีข้อได้เปรียบมากกว่าเครื่องมือตัวอื่นๆ เช่น มีความยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะมีหลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาสหรือเพียง 3 เดือน หากเกิดความเปลี่ยนแปลงก็สามารถปรับหรือเปลี่ยนทิศทางขององค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs ที่ต้องรอการประเมินผลงานเมื่อถึงรอบระยะเวลาสิ้นปีเท่านั้น นอกจากนั้นการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs ยังเปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ ทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ขัดขวาง ที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตลอดไตรมาส เพื่อที่จะหาวิธีการที่ได้ผลได้มากกว่าในไตรมาสหน้า และยังสามารถหลายขีดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้ เพราะลักษณะการตั้ง OKRs มักจะตั้งเป้าหมายมากกว่าที่เคยทำได้ ซึ่งในระยะเวลาที่จำกัดเพียง 3 เดือน จะช่วยให้พนักงานหรือองค์กรพร้อมเอาชนะความสำเร็จ และออกไปพบกับความเป็นไปได้ใหม่ๆ นอกจากนั้นยังให้ความสำคัญกับการพัฒนา ‘คน’ ด้วยการประเมินที่ไม่ได้ต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์ 100% แต่ยังเหลือพื้นที่ให้สำหรับความท้าทายและความผิดพลาดของพนักงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตัวเอง นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้ง OKRs ของ

องค์กร นั้นหมายความว่า ทุกความคิดเห็นที่สำคัญของพนักงานจะเป็นการเปิดทางให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการคิดเป้าหมายของพนักงานทุกคนในองค์กร อาจทำให้พบกับความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ โดยความคิดสร้างสรรค์ที่นำมาใช้ได้ อาจจะมาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานจริง ที่ไม่ใช่ผู้บริหารหรือผู้ที่กำหนดแผนกลยุทธ์เท่านั้น ซึ่งจุดเด่นเหล่านี้ จะเป็นสาเหตุที่หลายองค์กรชั้นนำในระดับโลก เช่น Intel, Google, LinkedIn, Twitter และ Uber หรือในประเทศไทย เช่น AIS และ Dtac ก็เลือกใช้เครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย (Goal Management) ด้วยการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs และด้วยประสิทธิภาพที่ได้รับการพิสูจน์จากองค์กรเหล่านั้น จึงทำให้การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs เป็นที่กล่าวถึงกันเป็นอย่างมากในแวดวงธุรกิจยุคใหม่

2.2 การเขียน OKRs อย่างท้าทายและทรงพลัง

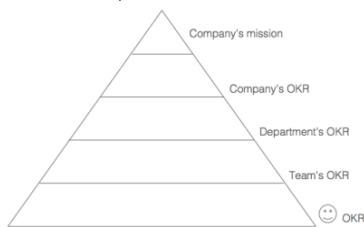
การตั้งเป้าหมายเป็นลักษณะเด่นของการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs โดยจะเน้นให้เราตั้งเป้าหมายที่ท้าทายที่เรียกว่า Aspiration Goal ซึ่งกิตติพัทธ์ จิรวาสค์ (2562) ได้กล่าวว่าเป็นเป้าหมายที่ทะเยอทะยาน ที่สื่อสารออกไปแล้วจะทำให้พนักงานรู้สึกเกิดแรงบันดาลใจ (Inspiration) มีความฮึกเหิม มีคุณค่า ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้นเวลาจะตั้งเป้าหมายควรตั้งให้รู้สึกว่ามันยาก อึดอัด แต่สามารถทำได้และเป็นไปได้และอยากทำด้วย ซึ่งวิธีการตั้งเป้าหมายเพื่อให้สามารถเอาชนะความเป็นไปได้และความสำเร็จเดิมๆ นั้น จะต้องตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย โดยหลักการที่มักนำมาใช้ก็คือ การตั้งเป้าหมายแบบ “Stretch Goal” ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายให้ใหญ่ ให้ไกล ให้ท้าทายความสามารถเข้าไว้ โดย Savaris (2562) ได้กล่าวไว้ว่า วิธีการตั้งเป้าหมายแบบ Stretch goal ของ Google จะใช้วิธีคิดแบบ Moonshot Thinking ซึ่งหมายความว่า หากตั้งใจจะทำอะไรให้สำเร็จ จะต้องคุณผลลัพธ์ที่คาดไว้ให้ใหญ่กว่าเดิมหลายเท่า และเมื่อ Google มีเป้าหมายว่าจะทำอะไร Google ก็จะตั้งเป้าหมายแบบ 10 x (สิบเท่า) เพื่อสร้างแรงผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ และหลายขีดความสามารถและความเป็นไปได้ให้กับพนักงาน ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายยังต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ และมีทรัพยากรที่เอื้อต่อความสำเร็จ โดยการตั้งเป้าหมายด้วยวิธีการนี้จะตอบโจทย์ OKRs ได้มากที่สุด เพราะหัวใจในการตั้ง OKRs นั้น ไม่ใช่การที่เราสามารถ “Meet” Key Results ได้ 100% แต่คือการเรียนรู้จากการพยายามทำเป้าหมายให้สำเร็จ รวมถึงอุปสรรคที่ทำให้เราไปไม่ถึงเป้าหมาย ดังนั้น ถ้าหากเราสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ถึง 60 – 70% ก็ถือว่าได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจแล้ว แต่ถ้าหากบรรลุเป้าหมายได้ถึง 100% ก็ถือว่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้นั้นยังมีความท้าทายไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ยังมีวิธีการตั้งเป้าหมายอีกประเภทหนึ่งก็คือ การตั้งเป้าหมายแบบ “Committed Goal” ซึ่งหมายความว่า สิ่งที่ตั้งใจทำต้องทำได้ อาจหมายถึง ภาระที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว และต้องทำให้สำเร็จ เพียงแต่การกำหนดจุดหมายที่แน่ใจว่าต้องไปถึง ซึ่งจุดประสงค์ของการตั้งเป้าหมายประเภทนี้ คือการรักษาระดับมาตรฐาน หรือเป็นการ “หนี” ความเสียหายที่กำลังตามมา เช่น ต้องเขียนบทความให้ลูกค้าวันละ 1 บทความตามสัญญา มิเช่นนั้นจะถูกปรับ ทั้งนี้ การตั้งเป้าหมายทั้งสองประเภทนี้จะเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของ Objective ที่ต่างกัน เช่น หากต้องการที่จะพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร การตั้งเป้าหมายแบบ Stretch จะช่วยให้ทีมงานได้ตัวอย่างคาดไม่ถึง หรือหาหนทางแก้ไขปัญหาด้อย่างสร้างสรรค์มากขึ้น แต่ถ้าอยากสร้างบรรทัดฐาน ความสม่ำเสมอ หรือระบุหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของพนักงาน การตั้งเป้าหมายแบบ Committed จะเหมาะสมมากกว่า ซึ่งการตั้งเป้าหมายอาจจะเป็นไปได้ทั้งในลักษณะคุณภาพ (Quality) หรือปริมาณ (Quantity) เพื่อประสิทธิผลของงาน แม้โดยทั่วไปการตั้ง OKRs จะเป็นแบบ Quality แต่ก็สามารถตั้งเป้าหมายแบบ Quantity ได้เช่นกัน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของเป้าหมาย เช่น “การพัฒนาศักยภาพการทำงานของพนักงาน” จะเป็น Quality และ “การทำยอดขายให้ได้ 100,000 ชิ้น” จะเป็น Quantity นอกจากนั้นแล้วการตั้ง OKRs ที่จะต้องมีจำนวนไม่มากจนเกินไป ซึ่ง นกมล ร่มโพธิ์ (2562) ได้กล่าวว่า โดยปกติในหนึ่งไตรมาสควรมีไม่เกิน 3 Objective และในหนึ่งของ Objective นั้น ควรจะมี Key Results ไม่ควรเกิน 3 KRs และควรเขียนให้ท้าทาย แต่ไม่จำเป็นต้องใส่ตัวตัวเลขเป็นตัวเลข เช่น เราต้องการที่จะเป็นบริษัทอันดับหนึ่งในอุตสาหกรรมหรือถ้าเป็นฝ่ายผลิต ก็อาจจะเขียนว่า เราจะมีระบบการผลิตที่ดีที่สุด และ Key Results ต้องเป็นผลลัพธ์หลักไม่ใช่กิจกรรม เช่น การแจกแบบสอบถามความพึงพอใจให้ลูกค้าตอบ ควรกำหนดว่าคะแนนความพึงพอใจของลูกค้าควรมีคะแนนเกิน 80 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 และ Key Results ต้องอยู่ในระยะเวลาที่กำหนด ต้องวัดผลได้อย่างชัดเจน เช่น Key Results กำหนดว่า ทำงานมีประสิทธิภาพ แล้วเราจะรู้ได้อย่างไร จะวัดผลได้อย่างไร ควรจะให้มี

ชัดเจน เช่น ต้นทุนลดลง xx % หรือ สินค้าจะเสร็จเร็วขึ้นภายใน yy วัน และ Key Results ต้องสอดคล้องกันทั้งกับระดับบน (Vertical Alignment) และระหว่างหน่วยงาน (Horizontal Alignment) เพื่อทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน

ในการเขียน OKRs ควรทำตารางให้พนักงานเขียนอย่างละเอียดว่างงานประจำที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งห้ามซ้ำกับงานประจำที่ทำหรือถ้าจะเขียนซ้ำ ก็ต้องดีกว่าเดิม เช่น พนักงานฝ่ายผลิต ถ้าจะเขียนว่าผลิตสินค้า แบบนี้จะซ้ำกับงานประจำ แต่ถ้าเขียนว่าจะผลิตสินค้าให้ของเสียเป็น 0% ในลักษณะนี้ได้ เพราะจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม และก่อนที่จะกำหนด OKRs ให้เขียนข้อความดังนี้ คือ ชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงาน เช่น นกตล รมโพธิ์ ตำแหน่งศาสตราจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ขอเสนอความตั้งใจในการทำงานชิ้นสำคัญมากที่สุดเพื่อช่วยเหลือคณะ ๆ อย่างมากในไตรมาสที่ 1 ซึ่งการกำหนด OKRs จะเป็นลักษณะของตัวเราเอง เมื่อกำหนดแล้วจะถูกนำเสนอ (post) ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบรวมถึงผู้บริหารของเรา และเมื่อผู้บริหารได้รับทราบ OKRs ของพนักงานแล้วผู้บริหารก็จะสามารถประเมินได้ว่าควรจะส่งเสริม (Promote) ใคร เพราะฉะนั้น การกำหนด OKRs จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การปรับใช้การประเมินผลโดยใช้ OKRs ในช่วงแรกจะต้องเจอกับความล้มเหลวและภาพลวงความคิดของ OKRs ซึ่งไม่ได้ซับซ้อน แต่มีความยากและต้องการการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรอยู่บ่อยครั้ง ความล้มเหลวจะกลายเป็นภัยสำคัญที่ทำให้ทีมเกิดความกลัว ดังนั้น ก่อนการเริ่มต้นใช้การประเมินผลโดยใช้ OKRs องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพียงหนึ่งเดียวในเบื้องต้น เพื่อให้ทีมเดียวที่มีทักษะและความพร้อมในการริเริ่ม OKRs ก่อนที่จะเริ่มใช้งานกับทั้งองค์กร โดยเริ่มต้นด้วยการประยุกต์ OKRs ให้เข้ากับโครงการที่ดำเนินการ เพื่อฝึกฝนการคิดเพื่อวางแผนงานสำหรับบรรลุวัตถุประสงค์ และสิ่งสำคัญในการใช้ การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs กับองค์กร ก็คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนและความรู้สึกในชัยชนะ ความก้าวหน้า รวมถึงความสำเร็จที่เขาเหล่านั้นได้ร่วมกันสร้างขึ้น การประเมินผลโดยใช้ OKRs สามารถปรับใช้ได้กับหลากหลายสถานการณ์การทำงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการวิจัยและพัฒนาที่ต้องการแรงผลักดันเป็นอย่างมาก

อนึ่ง ก่อนที่จะนำการประเมินผลโดยใช้ OKRs มาใช้ในองค์กร Savaris (2562) ได้กล่าวว่า เราต้องพิจารณาวัฒนธรรมองค์กรของเรานั้นมีความเหมาะสม สามารถสื่อสารตรงไปตรงมาได้หรือไม่ สามารถสะท้อนความคิดเห็น กล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานของตนเอง กล้าที่จะล้มเหลวเพื่อที่จะสำเร็จในครั้งต่อไป กล้าที่จะลองผิดลองถูกหรือไม่ องค์กรมีวัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้คนกล้าแสดงออกหรือไม่ มีการกำหนดเป้าหมายโดยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือไม่ ถ้าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย โดยที่ไม่มีผลกระทบต่องาน ยอมให้พนักงานลงมือทำ กล้าที่จะล้มเหลว เพื่อที่จะทำอะไรที่ใหม่กว่าเดิม และได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปจากเดิม นอกจากนั้นยังต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องโปร่งใส เปิดเผยได้ ซึ่งทุกคนต้องฝึกฝน ล้มได้ก็ตั้งใหม่ได้ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เชื่อมด้วยใจ ไม่ได้เชื่อมด้วยผลงาน เพราะฉะนั้น ก่อนทำ OKRs วัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญมากในแง่ของพื้นที่ปลอดภัย การเตรียมความพร้อมของคน การสื่อสาร และความโปร่งใสชัดเจน นอกจากนั้นแล้วองค์กรยังต้องจัดการฝึกอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจตรงกัน และผู้บริหารต้องทำอย่างจริงจัง ต้องให้ความสำคัญ ต้องกำหนด OKRs ให้ชัดเจน ต้องลงมือทำอย่าเพิ่งแค่อคิด ต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน แล้วปรับให้เข้ากับองค์กรของเรา พนักงานทุกคนจะต้องรู้ OKRs ของทุกคน ไม่ใช่รู้เฉพาะของตนเอง พนักงานต้องรู้ทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน โดยการทำ OKRs ในแต่ละ Level ของระดับบุคคลและระดับองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การกำหนด OKRs ในแต่ละ Level ของระดับบุคคลและระดับองค์กร

2.3 OKRs ช่วยพัฒนาองค์กรได้จริงหรือไม่?

OKRs เป็นระบบที่มีการกำหนดเป้าหมาย และผลลัพธ์ในการทำงาน โดยทั้งหมดที่เราทำก็เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายใหญ่ขององค์กร โดย กิตติพิพัทธ์ จิรวังศ์ (2562) ได้กล่าวว่า พนักงานในองค์กรต้องรู้ว่าตัวเองอยู่ตรงไหนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ได้กำหนดไว้ และพนักงานจะมีแรงบันดาลใจ กล้าที่จะแสดงศักยภาพ เพราะพนักงานเริ่มรู้ว่าการทำงานอยู่ในขณะนี้มีความหมาย มีความสำคัญอย่างไร และองค์กรมีวิสัยทัศน์ และมีบทบาทอย่างไรในการขับเคลื่อนองค์กร การที่มีการร้อยเรียง OKRs จากเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงและระดับรองลงมา จะทำให้ทุกคนมองเห็นภาพใหญ่ แล้วก็รู้ว่าตัวเองทำอะไรอยู่ พนักงานก็จะเดินไปข้างหน้าอย่างมีความหมาย มีพลัง องค์กรสามารถดึงศักยภาพของพนักงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานทุกคนจะรู้สึกตัวเองมีส่วนร่วม มีส่วนร่วมกับผู้บริหารกับองค์กร ทุกคนมีศักยภาพเพื่อจะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ

สำหรับในประเทศไทยการประเมินผลโดยใช้ OKRs เพิ่งจะถูกนำมาใช้ในบริษัทใหญ่ๆ ดังนั้น จึงยังไม่สามารถสรุปผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน ซึ่งโดยภาพรวมแล้วพอจะสรุปได้ว่า ก่อนการกำหนดเป้าหมายองค์กรจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์และวางยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ชัดเจนก่อน เมื่อองค์กรได้ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแล้วองค์กรก็จะได้เป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งถ้าองค์กรยังต้องการผลลัพธ์แบบเดิมๆ ก็อาจจะทำงานแบบเดิมๆ ได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้การประเมินผลโดยใช้ OKRs เพราะ OKRs เป็นระบบที่เหมาะสมกับเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบงาน ถึงไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้แต่ก็จะดีกว่าเดิม ประมาณว่า ถ้าจะไปดวงจันทร์ ถ้าไปไม่ถึงอย่างน้อยก็ต้องผ่านการโคจรรอบโลกมาแล้ว หรือในกรณีที่องค์กรต้องการผ่านพ้นวิกฤติ ก็ยิ่งนับว่าเป็นเป้าหมายที่ยิ่งท้าทายมากยิ่งขึ้น

การประเมินผลโดยใช้ OKRs เป็นการทำงานแบบเป็นทีมที่มีการกระจายงาน ก็คือ ถ้าเป้าหมายองค์กรยิ่งสูงหรือท้าทาย แต่ถ้าปราศจากการร่วมแรงร่วมใจของพนักงาน ผู้บริหารก็จะทำงานแบบ One Man Show ซึ่งก็คงยากที่จะสำเร็จ โดยเฉพาะในสภาวะวิกฤติความสามัคคีของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง และการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs จะมีการวัดผลงานที่ชัดเจนที่ผู้บริหารสามารถเอาผลงานของพนักงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลตอบแทนพนักงานตามความสามารถได้ (Performance Pay) การประเมินผลโดยใช้ OKRs จึงเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยทำให้องค์กรมุ่งเน้นความพยายามของทั้งองค์กรไปยังสิ่งที่มีความสำคัญจริงๆ แต่ความท้าทายในการนำการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs ไปใช้ในองค์กรขนาดใหญ่ นั้น Savaris (2562) ได้กล่าวว่าจะมีลักษณะสำคัญของรูปแบบการใช้ OKRs 4 รูปแบบหลักๆ รูปแบบแรก คือ ประเภทองค์กรที่ไม่เคยมีระบบการประเมินมาก่อน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบ Startup คือเป็นรูปแบบที่เพิ่งเริ่มก่อตั้งขึ้นมา จึงยังไม่มีระบบการประเมินผลงาน จึงที่เป็นรูปแบบที่ง่ายที่สุด สามารถนำการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs มาใช้ในองค์กรได้ในทันที โดยไม่มีแรงต่อต้านจากพนักงาน จึงมีโอกาสน้อยที่คนข้างจะประสบความสำเร็จได้ง่าย รูปแบบที่ 2 คือ เคยมีการใช้ระบบเดิมๆ อยู่แล้ว เช่น เคยใช้ระบบการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs อยู่แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจจะมียกย่ององค์กรที่ใช้ KPIs แล้วไม่ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องหาวิธีการประเมินผลงานระบบใหม่ๆ มาใช้ทดแทน และรูปแบบที่ 3 คือ มีระบบเดิมอยู่แล้วแต่อยากจะใช้การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs คู่กับระบบเดิม โดยใช้วิธีควบคู่กัน และรูปแบบสุดท้าย จะเป็นรูปแบบที่ยากที่สุด ก็คือการใช้ควบคู่กันทั้งการประเมินผลงานโดยใช้ KPIs และ OKRs ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่สามารถใช้การประเมินผลงานโดยใช้ OKRs ทั้ง 4 รูปแบบนี้ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ เราจะทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ เพราะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนเป็นจำนวนมากจะต้องมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิด มีความแตกต่างกันในเรื่องของวัย และเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร

การใช้ OKRs ให้ประสบความสำเร็จที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นองค์กรจะต้องมีผู้นำองค์กรที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างสูง เช่น ยอดขายที่สูงขึ้น หรือผลกำไรที่สูงขึ้น หรือหลุดพ้นจากสภาวะขาดทุน หรือต้องการเป็นผู้นำในตลาด ผู้บริหารจะต้องลงมามีส่วนร่วม ไม่ใช่แค่เชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลโดยใช้ OKRs ให้กับพนักงานเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินติดตามผล และปรับเปลี่ยนการวัดผลอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง ซึ่งทุกองค์กรจะต้องมีการตั้งเป้าหมายและคาดหวังการทำงานของพนักงาน แต่องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีการบอกกล่าวหรือมีการติดต่อสื่อสารให้พนักงานทราบ ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานไม่มีแนวทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เราจึงต้องมียุทธศาสตร์การกำหนด OKRs ที่ชัดเจน ไม่สับสน พนักงานทั่วทั้งองค์กรสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้

นอกจากนั้น การประเมินผลโดยใช้ OKRs กับการใช้ชีวิตประจำวันของเรา ซึ่งทุกๆ คนยังสามารถนำการประเมินผล โดยการใช้ OKRs มาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ในเรื่องของการใช้ชีวิตจริง โดย นกต รมโพธิ์ (2562) ได้กล่าวว่า ควรจะมีด้วยกัน 3 เรื่อง คือ เรื่องของการทำงาน เรื่องของสุขภาพ และเรื่องของการท่องเที่ยวรอบโลก โดยเรื่องการทำงานนั้น ก็คือ การที่เราตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะทำอะไรให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด จะทำอะไรให้ลูกค้ามีความสุข (Customer Delight) มากที่สุด โดยจะเน้นในด้านคุณภาพของสินค้ามากกว่าจะเน้นในด้านปริมาณของสินค้า ซึ่งการวัดผลและการประเมินผล ก็คือ อย่างน้อยลูกค้าจะต้องมีค่าชื่นชมกับสินค้าหรือกลับมาใช้สินค้าของเราซ้ำอีก และในเรื่องของสุขภาพ เราอาจจะตั้งเป้าหมายไว้ว่า เราจะต้องมีสุขภาพที่แข็งแรง (Fit & Firm) เช่น อาจจะตั้งเป้าหมายไว้ว่า ในวันที่ 31 ธันวาคม 2562 จะต้องพยายามออกกำลังกายที่จะทำให้น้ำหนักของเราลดลงกี่โลกรัมภายในวัน เวลาที่เราได้กำหนดไว้ และในเรื่องของการท่องเที่ยวรอบโลก เราอาจจะตั้งเป้าหมายไว้ว่า ภายใน 3 เดือน เราจะต้องท่องเที่ยวในต่างประเทศให้ได้จำนวนอย่างน้อย 3 ประเทศ ดังนั้น ไม่ว่าทุกๆ คนจะเป็นใครก็ตาม ก็สามารถนำการประเมินผลโดยการใช้ OKRs มาปรับประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้อย่างแข็งแรง มันคงตลอดไป

2.4 ข้อควรระวังในการนำ OKRs มาประยุกต์ใช้ การนำการประเมินผลโดยใช้ OKRs มาใช้ในองค์กรนั้นจะมีข้อควรระวังต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จ โดยความท้าทายที่ทำให้หลายๆ องค์กรใช้การประเมินผลโดยใช้ OKRs ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเด็น ซึ่ง ดนยา ตั้งอุทัยสุข (2562) ได้กล่าวว่า ทีมผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ไม่ให้การสนับสนุนการประเมินผลงานของพนักงาน และผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำ OKRs มาใช้ มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แต่จะใช้วิธีการสั่งการ โดยไม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และขาดการสื่อสารระหว่างพนักงาน และประเด็นสุดท้ายพนักงานไม่สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ นอกจากนั้น ก็ยังจะมีหลุมพรางต่างๆ ที่ทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จอยู่ 7 อย่างด้วย โดย ดนยา ตั้งอุทัยสุข (2562) ได้กล่าวว่าประการแรก คือการตั้งเป้าหมายจากงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ซึ่งจริง ๆ แล้วเป้าหมายที่ตั้งนั้นควรจะเป็นเป้าหมายใหม่ ๆ ที่ท้าทายและตอบโจทย์ OKRs ในระดับผู้บริหาร แต่บางองค์กรยังคงยึดติดกับการเอางานประจำนั้นๆ มาตั้งเป็นเป้าหมาย เช่น เป้าหมายในระดับผู้บริหาร อาจจะตั้งไว้ว่าต้องการกำไรเพิ่มมากขึ้น แต่เป้าหมายของฝ่ายบัญชียังกำหนดแล้วว่าต้องปิดบัญชีให้ทัน ซึ่งการปิดบัญชีให้ทันนั้นเป็นงานประจำที่จะต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว ซึ่งการตั้งเป้าหมายในลักษณะนี้ ยังไม่ได้ตอบโจทย์ว่าการปิดบัญชีจะสามารถทำกำไรเพิ่มมากขึ้นได้อย่างไร โดยเป้าหมายของฝ่ายบัญชีที่ว่าจะตั้งเป้าหมายได้ดีกว่านี้ ก็คือ เช่น การสร้างระบบการคิดต้นทุนใหม่ เพื่อสะท้อนต้นทุนที่แท้จริงให้กับผู้บริหารได้รับทราบ ซึ่งน่าจะมีส่วนช่วยในการลดต้นทุน และเพิ่มกำไรให้กับองค์กรได้มากกว่า

ประการที่สอง ก็คือ การตั้งเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับผู้บริหาร ซึ่งจะมีส่วนทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จในทิศทางที่ได้ตั้งไว้

ประการที่สาม ก็คือการตั้งผลลัพธ์หลัก (Key Results) เป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นผลลัพธ์ ซึ่งตามชื่อ Key Results จะต้องเป็น “ผลลัพธ์หลัก” แต่ในหลายๆ ครั้ง ก็ยังมีการตั้ง Key Results ในรูปแบบกิจกรรมมากกว่าเป็นลักษณะผลลัพธ์ เช่น การเข้าร่วมเปิด Booth ของพนักงานในงานแสดงสินค้าจำนวน 3 ครั้ง ในลักษณะนี้ยังไม่ใช่ผลลัพธ์หลัก โดย Key Results ของการเข้าร่วมเปิด Booth ควรจะเขียนใหม่เป็น จากการเปิด Booth ในงานแสดงสินค้าในแต่ละครั้ง จะมีลูกค้าใหม่ๆ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวน xx ราย

ประการที่สี่ก็คือ Key Results ที่ตั้งขึ้นยังขาดความชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น การมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของพนักงาน หรือพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ Key Results ในลักษณะนี้ยังไม่ชัดเจน คือยังไม่มีหลักฐานใดที่บ่งบอกว่าการมีวัฒนธรรมในลักษณะนี้ หรือพนักงานทำงานมีประสิทธิภาพในลักษณะนี้ เราจะทราบได้อย่างไร วัดได้อย่างไร เมื่อครบไตรมาสแล้ว เราก็ได้แต่ใช้ความรู้สึกคาดเดากันเอาเอง

ประการที่ห้าผู้บริหารตั้งค่าเป้าหมายใน Key Results ให้กับพนักงาน ซึ่งระบบ OKRs จะเป็นระบบผสมระหว่าง Top - Down กับ Bottom - Up ที่ผู้บริหารตั้ง OKRs ของตัวเองแล้ว หลังจากนั้นก็ต้องให้พนักงานตั้ง OKRs ของตัวเองเพื่อมาตอบโจทย์ OKRs ของผู้บริหาร แต่ก็มีหลายๆ แห่งที่ผู้บริหาร “เป็นห่วง” หรือไม่อยากจะให้พนักงานตั้งเป้าหมายเอง ผู้บริหารจึงตั้งค่าเป้าหมายให้กับพนักงาน ซึ่งถ้าเป็นในลักษณะนี้แล้ว การประเมินผลโดยใช้ OKRs ก็จะไม่ต่างอะไร

กับระบบการประเมินผลโดยใช้ KPIs แบบเดิม ๆ ซึ่งจะเป็นระบบแบบ Top - Down โดยสมบูรณ์ โดยประโยชน์ในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์หรือเรื่องอื่น ๆ ที่จะได้รับจากการประเมินผลโดยใช้ OKRs ก็จะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน

ประการที่หก ก็คือ การตั้งเป้าหมายที่ไม่ท้าทาย ถึงแม้ว่าระบบ OKRs ที่ใช้กันนั้น เราจะไม่ได้นำมาใช้ประเมินพนักงานว่า จะทำถึงเป้าหมายหรือไม่ ถ้าทำถึงเป้าหมายก็จะได้รับโบนัส ถ้าทำไม่ถึงเป้าหมายก็จะได้โบนัสเหมือนระบบการประเมินผลโดยใช้ KPIs แบบเดิม ๆ แต่พนักงานหลายคนก็ยังลังเล ไม่กล้าที่จะตั้งเป้าหมายให้ท้าทาย เพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังอยู่ในกรอบความคิดแบบเดิมๆ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานได้อยู่ในวัฒนธรรมการทำงานแบบนั้นมานานมาก จึงกลัวว่าถ้าทำไม่ได้ถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ซึ่งแปลว่าล้มเหลว จึงทำให้การตั้งเป้าหมายของ OKRs นั้น ยังไม่ท้าทายอย่างที่ควรจะเป็น

ประการสุดท้ายหลุมพรางที่จะทำให้องค์กรไม่ประสบความสำเร็จ ก็คือ การมี OKRs ที่มีมากหรือน้อยจนเกินไป บางองค์กรตั้ง OKRs ไว้เป็นจำนวนมาก โดยการนำเอาการประเมินผลโดยใช้ KPIs แบบเดิมๆ มาทั้งหมดโดยไม่ได้อภิปราย หรือสนใจว่าการประเมินในลักษณะไหนจะมีความสำคัญหรือไม่มีความสำคัญแต่อย่างใด หรือบางองค์กรก็ตั้ง OKRs น้อยจนเกินไป OKRs ขององค์กรนั้นก็เลยไม่ครบถ้วน และไม่สามารถตอบโจทย์ขององค์กรได้อีกเช่นกัน ดังนั้น การตั้งเป้าหมายของ OKRs จึงต้องตั้งให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งโดยปกติทั่วไปแล้วมักจะมี Objective ไม่เกิน 3 เรื่อง และในแต่ละเรื่องก็จะมี Key Results ไม่เกิน 3 ข้อเช่นกัน ซึ่งข้อควรระวังสำหรับองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่ง โดยรงค์ จิรายุทธ (2562) กล่าวว่าข้อควรระวังที่ไม่ควรมองข้ามอีกเช่นกัน ก็คือการทำตามกระแส โดยองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงชื่อลักษณะของการประเมินผลงานเป็นการประเมินผลงานโดยใช้ OKRs เท่านั้น แต่การประเมินยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ยังคงมีลักษณะเหมือนเดิมทุกประการ เพราะฉะนั้น การนำการประเมินผลโดยใช้ OKRs ไปใช้ในองค์กรนั้น องค์กรจะต้องตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน ต้องมีความสอดคล้องกัน มีความโปร่งใส สามารถเปิดเผยให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ถึงเป้าหมาย Objectives และ Key Results ของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีความร่วมมือร่วมใจ มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตาม การใช้การประเมินผลโดยใช้ OKRs ก็ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว แต่เป็นข้อควรระวัง เพราะเมื่อเราประเมินผลโดยใช้ OKRs แล้ว เราควรจะให้พนักงานทุกคนได้เข้าใจก่อนว่า เราทำเพื่ออะไร เราต้องการอะไรจากพนักงาน และพนักงานจะได้รับอะไรจากการทำงาน เพราะถ้าเราไม่ชัดเจน มันก็อาจจะกลายเป็นหลุมพรางที่จะทำให้เราไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ในท้ายที่สุด

3. บทสรุป

Objective and Key Results (OKRs) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่างๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key Results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่จะทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบการประเมินผลโดยใช้ OKRs จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วตามแนวคิดการทำงานขององค์กรที่ต้องการความคล่องตัว (Agile) และการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์กร แต่ท้ายที่สุดแล้วไม่ว่าองค์กรไหนก็ตาม จะเลือกเครื่องมือในการประเมินเครื่องมือไหน ซึ่งนภดล รมโพธิ์ (2562) ได้สรุปว่าก็ไม่มีคำตอบ เพราะทุกเครื่องมือจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียอยู่แล้ว แต่สิ่งที่แตกต่างกันก็คือ เวลาที่คิดจะใช้เครื่องมือในการประเมินผลงาน จะอยู่ที่การมองผลในระยะยาวขององค์กรในเรื่องความผิดพลาดของคน “Human Error” ซึ่งทราบเท่าที่องค์กรยังต้องทำงานกับคน เนื่องจากคนจะทำงานต่างจากเครื่องจักร เพราะคนมีชีวิต มีจิตใจ คนต้องการความละเอียดอ่อนที่จะใช้ตัดสินใจเป็นข้อเท็จจริง ที่มีมากกว่าไฟฟ้าหรือน้ำมัน หรือการปิดเครื่องพัก เพื่อให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดให้กับองค์กร ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกันแล้ว ความรู้สึกทางใจของคนจะมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดมากกว่าเงินเดือน โบนัส หรือวันหยุด ดังนั้น ไม่ว่าเครื่องมือในการประเมินผลงานเครื่องมือไหน ที่สามารถจะเติมพลังให้กับองค์กรได้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงแล้ว เราก็ควรจะเลือกใช้วิธีการประเมินผลงานตัวนั้น แม้ว่าเครื่องมือในการประเมินผลงานนั้น จะยังไม่ใช่วิธีการประเมินผลงานโดยใช้ทั้ง KPIs และ OKRs ก็ตาม แล้วท่านละ ท่านมีความคิดเห็นเป็นเช่นไร อย่างไร ?

4. เอกสารอ้างอิง

- กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์. (2562). *ตั้งเป้า OKRs อย่างไร จึงจะท้าทายมากพอ (Strech Goal)*. สืบค้น 10 มิถุนายน 2562, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=4Zvc-WO4yRk>.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2562). *KPI ย่อมาจากอะไร หมายถึงอะไร KPI คืออะไร*. สืบค้น 20 กรกฎาคม 2562, จาก <https://www.xn12cg1cxchd0a2gzc1c5d5a.net/kpi/>.
- ณัฐภูมิ พงศ์ศิริ. (2561). *ทิศทางการบริหารงาน HR ปี 2562 (HR Trend 2019)*. สืบค้น 20 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.dharmniti.co.th/hr-trend-2019>.
- ดโนยา ตั้งอุทัยสุข. (2562). *ก่อนใช้ OKRs ต้องเตรียมตัวอย่างไร*. สืบค้น 20 กรกฎาคม 2562, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=XfqrFcjeLUU>.
- ดโนยา ตั้งอุทัยสุข. (2562). *OKRs ช่วยพัฒนาองค์กรได้จริงหรือ*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=f1urM3xWOF>.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2562). *วิธีการเขียน OKR*. สืบค้น 5 มกราคม 2562, จาก <http://www.nopadolstory.com>.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2561). *OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร*. สืบค้น 20 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.nopadolstory.com/measurement/okr-kpi/>.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2562). *7 หลุมพรางของการใช้ OKRs ในองค์กรใหญ่*. สืบค้น 20 สิงหาคม 2562, จาก www.NopadolStory.com.
- นาฏฤดี อาจหาญวงศ์. (2561). *ทำไม dtac ถึงยกเลิกการวัดผล KPI ในองค์กร แล้วหลังจากนี้ dtac จะวัดผลคนในองค์กรอย่างไร?* สืบค้น 2 กรกฎาคม 2561, จาก <https://brandinside.asia/why-dtac-say-no-to-kpi/>.
- พรทิพย์ กองชุน. (2562). *เก็บตกเรื่อง OKR กับคุณอ้อพรทิพย์ กองชุน COO, JITTA*. สืบค้น 25 สิงหาคม 2562 จาก <https://www.youtube.com/watch?v=ZJdB2F5zles&t=236s>.
- พลุ เศษรินทร์. (2562). *OKR หรือ KPI?*. สืบค้น 20 สิงหาคม 2562, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/645090>.
- วสันต์ ภัคดีสัตยพงษ์. (2562). *ZERO TO ONE by SCG กับการทำ Digital Transformation ที่เน้นการเติบโตจากภายในองค์กร*. สืบค้น 20 สิงหาคม 2562 จาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/zero-to-one-by-scg-digital-transformation-2019/>.
- ศราวุธ ชัยดี. (2560). *KPI คือ.....* สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=5pA1xvk690k>.
- รงค์ จิรายุทธ. (2562). *OKRs กับการใช้ชีวิตประจำวัน*. สืบค้น 1520 สิงหาคม 2562, จาก https://www.youtube.com/watch?v=7F_jGpA1Y.
- อาภรณ์ ภูววิทย์พันธ์. (2562). *สร้างคุณค่าให้กับตนเองด้วยการตั้งเป้าหมายแบบ OKRs*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.dharmniti.co.th/management-dev-okrs/>.
- Anonymk. (2561). *KPIs คือไม่เรียว “OKRs คือไม่กายสิทธิ์” : รู้จักเครื่องมือพัฒนาที่ทุกองค์กรหัวก้าวหน้าต้องใช้*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.unlockmen.com/hamilton-heart-cinema>.
- Chartchai Jadatanim. (2562). *การประเมินผลงานแบบ OKR Objective and Key Result*. สืบค้น 5 มีนาคม 2562, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=jfKmx934Uxo>.
- DAN Montgomery. (2561). *การบริหารองค์กรแบบปราดเปรียว ตั้งเป้าหมายบุคคล OKRs แทนที่ KPIs*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=UxUDZKPzg70>.
- Nicha Kuadkaew. (2560). *สรุปความรู้ เครื่องมือบริหารเป้าหมายแบบ OKR (Objective & Key Result) จาก Ex-Gogler*. สืบค้น 15 สิงหาคม 2562, จาก <https://medium.com/@nichakuadkaew>.

Savaris. (2562). *OKRs in Action! วางเป้าหมายและกำหนดทิศทางองค์กรด้วย OKRs อย่างไรให้ได้ผล*. สืบค้น 1 กรกฎาคม 2562, จาก <https://magnetolabs.com/blog/how-to-make-okrs-work-in-company/>.

