

Objectives and Key Results

หนึ่งในเครื่องมือการบริหารองค์กรที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดที่เรียกว่า Objective and Key Results หรือเรียกย่อว่า OKRs เป็นแนวคิดที่นับว่าน่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร แนวคิดนี้เกิดขึ้นที่บริษัท Intel และถูกนำมาใช้กับบริษัท Google และมีส่วนช่วยให้ Google กลายเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในระดับโลกในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำระดับโลก เช่น Intel, Google, LinkedIn, Twitter Uber หรือในไทย เช่น AIS dtac เป็นต้น เลือกใช้เครื่องมือตั้งเป้าหมาย (Goal Management) ตัวนี้ เป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะมีเป้าหมายที่เห็นได้ชัดเจน และมีพันธกิจที่ชี้ไปถึงวิธีเดินทางสู่เป้าหมายได้เข้าใจง่าย รวมถึงนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

OKRs คืออะไร

Objectives and Key Results หรือ OKRs ไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่เป็นการต่อยอดมาจากแนวคิด Management by Objectives (MBOs) โดย MBOs มีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างวัตถุประสงค์เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์บางข้ออาจมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นมีความหมายอย่างไร ตัวอย่างเช่น การตั้งวัตถุประสงค์ว่า “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” อาจทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่า “ประสิทธิภาพ” วัดอย่างไร เพื่อตอบคำถามดังกล่าว จึงมีการนำเสนอแนวคิดการวัดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเรียกสิ่งที่วัดนี้ว่า “ผลลัพธ์ที่สำคัญ” (Key Results) ผลลัพธ์ที่สำคัญ เป็นหลักฐานที่วัดผลได้ และพิสูจน์ได้ว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เช่น จากตัวอย่าง “ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” ที่เป็นวัตถุประสงค์นั้น ผลลัพธ์ที่สำคัญอาจจะเป็น “ต้นทุนลดลงร้อยละ 10” หรือ “ทำงานให้เสร็จภายใน 10 วัน” หรือ “มีความผิดพลาดของการทำงานต่ำกว่าร้อยละ 10” เป็นต้น

OKRs เป็นการตั้งวัตถุประสงค์ (Objectives) และกำหนดตัววัดผลที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Key Results) เริ่มใช้โดย Andy Grove ประธานคณะกรรมการบริหารบริษัท Intel ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่น่าแนวคิด MBOs มาใช้ Andy Grove ได้นำเอาหลักการของผลลัพธ์ที่สำคัญมาใช้ในบริษัท Intel รวมถึงตีพิมพ์ในหนังสือ High Output Management และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด OKRs แต่ยังไม่แพร่หลายมากนัก จนกระทั่งเมื่อ John Doerr ได้ลาออกจาก Intel และได้แนะนำให้ Larry Page และ Sergey Brin ผู้บริหารของบริษัท Google ได้รู้จักระบบ OKRs และ Google ได้นำเอาระบบ OKRs มาใช้ตั้งแต่ครั้งที่เริ่มก่อตั้งบริษัทใหม่ ในช่วงปลายยุค 90s และทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยบริษัท Startup ต่างๆ เช่น LinkedIn Spotify และอื่นๆ ก็ได้นำเอาระบบนี้ไปใช้

เหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักและเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆ นำไปใช้ คือการที่ Google นำ OKRs มาตั้งเป้าหมายให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัท คือ Google Chrome ที่เริ่มเปิดตัวครั้งแรกในปี พ.ศ. 2551 โดยคราวนั้นทาง Google ได้ตั้ง OKRs ไว้ว่า

Objective : จะต้องสร้างเบราว์เซอร์ยุคใหม่ออกมาสู่ตลาดให้ได้

Key Results : ใน 1 สัปดาห์จะต้องมีผู้ใช้งาน (Active Users) จำนวน 20 ล้านคน

ผลปรากฏว่า Google Chrome ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย OKRs ที่ตั้งไว้ แต่หัวใจสำคัญของการตั้ง OKRs ที่ Google ยึดถือก็คือการทำให้พนักงานรู้สึกตื่นเต้นและตื่นตัวกับสิ่งที่ตนกำลังจะทำตลอดเวลา มากกว่า และยิ่งกว่านั้นการตั้ง OKRs ที่ท้าทายนี้ยังทำให้ทุกคนพร้อมก้าวออกจาก Comfort Zone ของตัวเองเพื่อร่วมกันผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และนั่นเป็นอีกหนึ่งจุดเปลี่ยนความคิดให้ Larry กับ Sergey หันมาคิดทบทวนใหม่ หันมาใส่ใจกับเป้าหมายของการสร้างสรรค์ที่แท้จริงแทน จนเกิดเป็น Objective ใหม่ที่ว่า “เราควรสร้างเว็บที่เปลี่ยนหน้าได้ราวกับการพลิกนิตยสาร”

การตั้ง OKRs ที่ดูเหมือนจะเพ้อฝัน หลลกลอย แต่กลับสามารถมองเห็นเป้าหมายการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปในทิศทางนั้นอย่างร่วมแรงร่วมใจ นำมาสู่การตั้ง OKRs ในขั้นต่อไปที่ลงลึกลงไปในระดับทีม โดยตั้ง Objective ขึ้นมาใหม่ แต่ยังคงใช้ Key Results วัดผลเดิม

Objective : ต้องทำให้แอปพลิเคชันต่างๆ ทำงานบน Google Chrome ได้อย่างรวดเร็วเหมือนบนหน้า Desktop

Key Results : ใน 1 สัปดาห์จะต้องมีผู้ใช้งาน (Active Users) จำนวน 20 ล้านคน

ครั้งนี้ Google ประสบความสำเร็จอย่างมาก ผ่านไปแค่ 4 สัปดาห์เท่านั้น Google Chrome ก็สามารถปฏิบัติการได้ไวกว่า Firefox

ถึง 10 เท่า และไวกว่า 20 เท่า ภายในระยะเวลา 2 ปี หลังจากนั้น Google Chrome ก็สามารถบรรลุ OKRs ได้สำเร็จ โดยมีผู้ใช้งานเกิน 20 ล้านคนต่อสัปดาห์ ความสำเร็จครั้งนี้เองทำให้คนรู้จัก OKRs และหันมาสนใจกันมากขึ้น ในส่วนขององค์กร Google เองก็เช่นกัน มีการเชื่อมั่นใน OKRs และปรับใช้กับองค์กรตลอดจนผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งสำเร็จบ้าง และล้มเหลวบ้าง สลับกันไป แต่นั่นยังทำให้ Google เข้าใจแก่นแท้ของ OKRs และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และสร้างประสิทธิภาพให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี

ต่อมาในปี พ.ศ.2552 Google ตั้งเป้าหมายที่ใหญ่กว่าเดิม ด้วยการตั้งเป้าหมาย OKRs ผู้ใช้งาน Chrome ที่ 50 ล้านคนต่อสัปดาห์ แต่ผลปรากฏว่าล้มเหลวเพราะมีผู้ใช้งานเพียง 38 ล้านคนเท่านั้น

ในปี พ.ศ.2553 แทนที่ Google จะทำตามเป้าหมายเดิม กลับตั้ง OKRs ให้ทีม Chrome ใหม่ว่า ต้องมีผู้ใช้งานต่อสัปดาห์ที่ 100 ล้านคน แต่ผลปรากฏว่าครั้งนี้ Google ทำได้สำเร็จ

ครั้งนี้ Google ทำทุกวิถีทางเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย โดยเริ่มตั้งแต่ปรับแนวทางธุรกิจ ทำแคมเปญ “Chrome Fast” ในสหรัฐอเมริกาเพื่อสร้างการรับรู้ในวงกว้างมากขึ้น ตามด้วยเปิดตัว Chrome สำหรับระบบปฏิบัติการ iOS และ Linux เพื่อขยายตลาดออกไปให้มากกว่าระบบ Windows ที่มีอยู่

นอกจากนั้นยังทำสิ่งเล็กๆ บางอย่าง เช่น แจงเดือนผู้ใช้งานที่มี Chrome อยู่แต่ไม่ได้ใช้ และที่นำเหลือเชื่อคือวิธีการนี้ได้ผลมากกว่าที่คิด เพราะในไตรมาสที่ (ไตรมาส 3/2553) Chrome มีผู้ใช้งานจาก 87 ล้านคนเป็น 107 ล้านคนและไม่นานหลังจากนั้น Chrome ก็มีผู้ใช้งานถึง 111 ล้านคนต่อสัปดาห์ และเพิ่มต่อไปเรื่อยๆ ในปีพ.ศ.2561 นับสถิติเพียงแค่นับมือถืออย่างเดียวพบว่า Chrome มีผู้ใช้งานเกิน 1 พันล้านคนต่อวัน

Objectives and Key Results เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญ โดย “วัตถุประสงค์” หรือ “Objectives” เป็นเป้าหมายเชิงคุณภาพที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร เป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่างๆ ส่วน “ผลลัพธ์ที่สำคัญ” หรือ “Key Results” เป็นวิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดเป็นดัชนีหรือตัวบ่งชี้ในเชิงปริมาณที่วัดระดับความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงคุณภาพที่ตั้งไว้

OKRs เป็นการบริหารจัดการที่ถ่ายเทอำนาจการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร กล่าวคือ ขณะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์อันเป็นเป้าหมายหลักที่ถ่ายทอดมาจากวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์องค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระดับบุคคลและทีมจะมีหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายตามหน้าที่ของตนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายหลักนั้นต่อไป

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ท้าทายแต่ไม่ยากจนเกินความสามารถ ส่วนผลลัพธ์ที่สำคัญจะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน และวัดและประเมินผลได้

ระบบ OKRs จะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ข้อดีของ OKRs คือ บุคลากรทุกคนทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกัน สามารถสร้างวินัย และการใส่ใจจดจ่อกับงาน ตลอดจนการสร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้

Objectives are what you want to have accomplished and Key Results are how I'm going to get that done.

John Doerr

OKRs มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากเครื่องมือตั้งเป้าหมายและวัดผลตัวอื่นๆ OKRs จะกำหนดเป้าหมายหรือ Objective เพียงไม่กี่ข้อและจะตั้งเป้าหมายเป็นรายไตรมาส(Quarter)ไม่ใช่หนึ่งปีเหมือนเครื่องมืออื่นๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถจดจ่อกับเป้าหมายและมุ่งมั่นทำงานสำเร็จให้ได้ นอกจากนี้ หลักการที่นิยมในการตั้ง OKRs มักตั้งแบบ “เกินตัว” หรือไกลกว่าความสำเร็จเดิม เพื่อผลักดันให้ทุกคนและองค์กรเติบโตได้อย่างรวดเร็ว OKRs จึงมีข้อได้เปรียบกว่าเครื่องมืออื่นๆ เช่น

- ยืดหยุ่นและทันความเปลี่ยนแปลง OKRs มีหลักการตั้งเป้าหมายเป็นไตรมาสหรือเพียง 3 เดือน หากเกิดความเปลี่ยนแปลงหรือมีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้นสามารถปรับทิศทางองค์กรให้ทันกับโอกาสใหม่ๆ
- เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งจากข้อผิดพลาดและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้บรรลุเป้าหมายได้ เพื่อหาวิธีการที่ได้ผลดีกว่าในไตรมาสต่อไป
- ทลายขีดจำกัดความสามารถและความเป็นไปได้ เพราะการตั้ง OKRs มักจะตั้งเป้าหมายที่ไกลกว่าที่เคยทำได้ ในระยะเวลาที่จำกัดเพียง 3 เดือน ช่วยให้คนทำงานหรือองค์กรพร้อมเอาชนะความสำเร็จเดิม และออกไปพบความเป็นไปได้ใหม่ๆ
- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ด้วยการประเมินที่ไม่ได้ต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์ แต่ยังเหลือพื้นที่สำหรับความท้าทายและความผิดพลาดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เพื่อให้นักพัฒนาตัวเอง นอกจากนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการตั้ง OKRs ขององค์กร
- เปิดทางสำหรับความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในการคิด OKRs ของทุกคนในองค์กร อาจทำให้พบกับแนวคิดใหม่ๆ โดยแนวคิดที่ใช้ได้อาจมาจากคนที่ปฏิบัติงานจริง ไม่ใช่ผู้บริหารหรือคนที่วางกลยุทธ์เท่านั้น