

บทความพิเศษ

OKRs กับ KPIs: แตกต่างกันเฉพาะสิ่งที่ไม่สำคัญจริงหรือไม่

ปกรณ ศิริประกอบ, Ph.D.

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Received: February 3, 2023 Revised: March 10, 2023 Accepted: April 12, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเอกสาร (documentary research) ที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าและวิเคราะห์เกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลองค์กร ซึ่งได้แก่ “Objective and Key Results: OKRs” และ “Key performance indicator: KPI” เป็นจำนวนมากเพื่อนำมาตอบคำถามวิจัยว่า “OKRs และ KPIs แตกต่างกันเฉพาะสิ่งที่ไม่สำคัญจริงหรือไม่” ผลของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า OKRs และ KPI มีความเหมือนกันในหลายประเด็นไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการให้ความสำคัญกับเป้าหมายและผลลัพธ์ในการตอบโจทย์ภารกิจ/วัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในระดับองค์กร ระดับกลุ่มงาน หรือแม้กระทั่งปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม OKRs จะมีความแตกต่างจาก KPI ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของรูปแบบ ความถี่ในการวัดผล การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ความท้าทายในการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น โดยภาพรวมผู้วิจัยสรุปว่า OKRs และ KPI ในความเป็นจริงมีความแตกต่างกันในสิ่งที่สำคัญโดย OKRs ถูกนำมาใช้ในช่วงการนำนโยบายไปปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อน (Lead measure) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของ KPI ที่ถูกกำหนดในช่วงการกำหนดนโยบาย โดย KPI จัดว่าเป็นผลลัพธ์ที่ตามมาทีหลัง (Lag measure) OKRs จึงทำหน้าที่เป็นคาน้ำวัดให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งคือ KPI มีระดับที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้การบูรณาการเครื่องมือทั้งสองชนิดนี้ในการขับเคลื่อนผลงานขององค์กรน่าจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การประเมินผล, วัตถุประสงค์, ตัวชี้วัด, การบริหารงานตามวัตถุประสงค์

SPECIAL ARTICLE

OKRs and KPIs: Are They Fundamentally Different in All Unimportant Respects?

Prakorn Siriprakob, Ph.D.

Department of Public Administration, Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

ABSTRACT

This research article carried out documentary research in order to analyze and synthesize data from various academic resources concerning two evaluation techniques, including Objective and Key Results (OKRs) and Key Performance Indicators (KPIs), to answer the question of whether the techniques were fundamentally different in all Unimportant respects. The findings indicated that OKRs and KPIs had many similar aspects in terms of providing importance to targets and results in answering mission/objectives whether at the organizational, work group or individual level. However, OKRs were revealed to be different from KPIs with regard to form, measurement frequency, participation in setting goals, etc. In conclusion, the research determined that OKRs are distinctive in some important respects in the sense that they are used in the implementation phase and act as lead measurements to drive the performance of the KPIs, which are considered lag measures. Therefore, OKRs act as tools to drive the performance of an organization to a higher level. Integrating both techniques to drive organizational performance would help an organization to achieve targets even more effectively.

KEYWORDS: OKRs, KPI, MBO, performance management

บทนำ

ในศาสตร์ด้านการบริหารระบบการวัดการประเมินผลที่ได้รับการยอมรับเป็นระบบแรกของโลกเกิดจากความคิดในหนังสือ The practice of management¹ ที่เรียกว่า Management by Objective (MBO) ซึ่งเป็นระบบการกำหนดเป้าหมายขององค์กรโดยให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจร่วมกัน จากนั้นก็มีการถอดวิสัยทัศน์ออกเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงไปที่ระดับกอง กลุ่มงาน และปัจเจกบุคคล และติดตามและประเมินผลในระดับเพื่อเชื่อมกลับมาที่เป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามปัญหาของ MBO อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการกรอกแบบฟอร์มเพื่อรายงานเป้าหมายมากจนทำให้ MBO กลายเป็นงานสำนักงานไป² และในเวลาต่อมา MBO เริ่มเสื่อมความนิยมด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้³

1. ส่วนกลางเป็นคนกำหนดและไหลเป้าหมายลงมาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา
2. เกิดสภาวะนิ่งเฉยเพราะไม่ได้มีการอัปเดตเรื่อยๆ
3. ลดระดับลงมาเหลือแค่เป็น KPIs
4. เกิดความกำกวมและติดกับดักการทำงานแบบแยกส่วน (silo)
5. ขาดความมีจิตวิญญาณและบริบท
6. ให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกับเงินเดือนมากจนเกินไป

ในทศวรรษที่ 1980 KPI ได้ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐนั้น KPI หรือตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในช่วงการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐที่เป็นไปตามแนวคิดภายใต้พาราไดม์การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM) และต่อมาในช่วงทศวรรษ 1990 KPI ก็ยังคงได้รับความนิยมจากหนังสือ Reinventing government: How the entrepreneurial spirits is transforming the public sector⁴ ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 จนกระทั่งในปี ค.ศ. 2017 หนังสือที่ชื่อว่า Measure what matters: How google, Bono, and the Gates foundation rock the work with OKRs สามารถทำให้ Objective and Key Results (OKRs) หรือ

แปลเป็นภาษาไทยว่า “วัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก” เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่มีการพูดถึงอย่างมากในระดับโลก เพราะแม้แต่บริษัท Google ซึ่งเป็นบริษัททางด้านไอทีที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดบริษัทหนึ่งของโลกยังนำมาใช้ ยิ่งทำให้เครื่องมือนี้มีความน่าสนใจยิ่งขึ้นไปอีก ทั้งนี้ทั้ง OKRs และ KPI ถูกนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรไปจนถึงระดับปัจเจกบุคคลอีกด้วย^{5,6}

หลังจาก OKRs ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงก็ทำให้เกิดความสงสัยและประเด็นคำถามเป็นจำนวนมากเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ เช่น OKRs ในช่วงศตวรรษที่ 21 นั้นมีความเหมือนหรือมีความแตกต่างจาก KPI ในช่วงศตวรรษที่ 20 หรือไม่อย่างไร เพราะทั้ง OKRs และ KPI ต่างก็เป็นเทคนิคการประเมินผลงานที่มีการตั้งเป้าหมายไว้เหมือนกันทั้งคู่ หรือเมื่อองค์กรนำ OKRs มาใช้แล้วยังคงต้องกำหนด KPI ด้วยหรือไม่ หรือตัวชี้วัดที่เขียนขึ้นมาแล้วเป็น OKRs หรือเป็น KPI กันแน่ ด้วยเหตุนี้งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะตอบคำถามวิจัยที่ว่า “OKRs และ KPIs แตกต่างกันเฉพาะสิ่งที่ไม่สลักสำคัญหรือไม่” โดยเริ่มต้นผู้วิจัยจะนำเสนอความหมายของ KPI และ OKRs ก่อน จากนั้นผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ถึงความแตกต่างของ KPI และ OKRs โดยใช้เทคนิคการวิจัยเอกสารที่เรียกว่า การทบทวนอย่างมีระบบ (systematic review) ก่อนที่จะนำเสนอข้อค้นพบและตารางเปรียบเทียบเป็นบทสรุป

KPI คืออะไร

KPIs คือ “ตัวเลขที่มีการวัดเป็นประจำ (เช่น ทุกปี) และเที่ยงตรงเสมอ ในตอนวัดจะเป็นการวัดข้อมูลในอดีตอย่างไรก็ตาม KPIs มีความสำคัญมากเนื่องจากความเกี่ยวเนื่องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลประโยชน์และเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ”⁷

KPIs “เป็นตัวแทนของชุดการวัดที่ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของผลปฏิบัติงานขององค์กรที่สำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต” ด้วยเหตุนี้ KPI ไม่ควรที่จะวัดสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต แต่ควรที่จะวัดในสิ่งที่ปัจจุบันหรืออนาคตเพื่อที่จะบอกได้ว่าองค์กรจำเป็นที่จะต้องทำอะไร⁸

KPIs “เป็นชื่อย่อของคำว่า Key Performance

Indicator แสดงถึงการประเมินผลการปฏิบัติการที่มีการวัดเชิงปริมาณของบริษัท แม้ว่า KPIs อาจจะดูเหมือนกับ OKRs เมื่อแรกเห็น มีความแตกต่างที่สำคัญอยู่ KPIs เป็นสิ่งที่ดีถ้าคุณกำลังทำโครงการที่เคยทำมาก่อน ก่อนที่จะมุ่งผลสำเร็จที่ร้อยละ 100 และ OKRs โดยทั่วไปเป็นตัวเลือกของรูปแบบผลการปฏิบัติการเชิงบริหารถ้าคุณต้องการบรรลุเป้าหมายใหม่และทะเยอทะยานที่น่าจะมีอัตราความสำเร็จที่ร้อยละ 70”⁹

KPIs เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบว่าภารกิจของหน่วยงานนั้นๆ อยู่บนเส้นทางแห่งความสำเร็จหรือเปล่า ตัวชี้วัดที่ดีแสดงให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานและเน้นไปที่บริเวณที่หน่วยงานต้องให้ความสนใจ โดยทั่วไป KPIs ต้องเชื่อมกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁰

จากคำจำกัดความทั้ง 4 คำจำกัดความด้านบนสามารถสรุปได้ว่า KPI เป็นข้อมูลเชิงตัวเลขที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นมาแล้วในอดีตว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ รวมถึงใช้ในการติดตามว่าสิ่งที่องค์กรทำอยู่ในปัจจุบันและอนาคตว่าอยู่บนเส้นทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยที่ KPI จะต้องมีการเชื่อมต่อและสะท้อนถึงยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กร KPI โดยที่ KPI ที่เราค้นเคยสำหรับบริษัทเอกชนคือ ยอดขายเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานเอกชนคือ การแสวงหากำไร ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร KPI จึงเน้นไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก **อะไรคือ OKRs**

เป็นที่ยอมรับกันว่าบิดาแห่ง OKRs ก็คือ Andy Grove อดีต CEO ของบริษัท Intel ในช่วงปี ค.ศ. 1987-1998 ที่เป็นคนคิดค้น OKRs ขึ้นมา^{2,3,5,12} โดยในช่วงนั้นเขาใช้ชื่อว่า Intel Management by Objectives (iMBO) โดยในช่วงเวลาที่ Grove คิดถึงแนวคิดขึ้นมานั้นยังเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งภายใต้ Management by Objectives (MBO) และยังไม่ได้เรียกว่า OKRs⁵ โดยความสำเร็จของ MBO ขึ้นอยู่กับการตอบคำถามสองคำถามนี้¹¹

1. ฉันอยากไปที่ไหน (Where do I want to go?)

คำตอบนี้นำไปสู่วัตถุประสงค์ (Objective)

2. ฉันจะกำหนดจังหวะของฉันให้ไปถึงที่นั่นได้

อย่างไร (How will I pace myself to see if I am getting there?) คำตอบทำให้เราเห็นเป้าหมายแต่ละช่วง (milestones) หรือ ผลลัพธ์หลัก (Key Results) ในขณะที่ John Doerr ให้คำจำกัดความ O และ KRs ไว้ดังต่อไปนี้

Objective (O) คือ เราต้องการบรรลุอะไร (What is to be achieved?) objectives จึงเป็นสิ่งที่ “สำคัญ เป็นรูปธรรม เน้นการปฏิบัติ และ (อย่างอุดมคติ) เป็นแรงบันดาลใจ”³

Key Results (KR) คือ เกณฑ์การเปรียบเทียบสมรรถนะ (benchmark) และติดตามว่า เรารับรู้ objectives ได้อย่างไร (How we get to the objective?) KR คือ “มีความเฉพาะเจาะจง และมีกำหนดเวลาที่ ดุดัน แต่เป็นไปได้ ที่สำคัญที่สุด ต้องวัดได้และชี้แจงได้”³

อีกหนึ่งคำจำกัดความของ OKRs ได้แก่ “OKRs คือ กรอบแนวคิดสำคัญและภาระผูกพันที่กำลังเกิดขึ้นเพื่อแสวงหาการรับประกันว่าบุคลากรทำงานร่วมกัน ให้ความสำคัญกับความพยายามของพวกเขาที่จะสร้างผลงานที่วัดค่าได้ที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า”¹² และโดยทั่วไป O จะมีการกำหนดไว้เป็นชุดข้อความเชิงคุณภาพ ในขณะที่ KR มีการกำหนดชุดข้อความให้เป็นข้อความเชิงปริมาณที่วัดได้^{3,7,12}

อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Stanford ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน OKRs อีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึง OKRs ในหนังสือชื่อดังของตนเองที่ชื่อ Radical Focus: Achieving your most important goals with objectives and key results ไว้ว่า ภารกิจ คือ วัตถุประสงค์ระยะ 5 ปี ในขณะที่วัตถุประสงค์ คือ ภารกิจในระยะ 3 เดือน โดย OKRs ยังไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐานชัดเจน แต่จะมีการกำหนด O ที่มีความท้าทายโดยทั่วไปเป็นรายไตรมาส โดยที่ KRs จะเป็นตัวบอกว่าบรรลุ O ใหม่ในเวลาที่กำหนดไว้ โดย O ที่ดีควรกำหนดเป็นเชิงคุณภาพและสร้างแรงบันดาลใจ มีระยะเวลาที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยทีมอย่างเป็นอิสระ ในขณะที่ KR คือ การนำเอา O มาขยายให้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณ นอกจากนี้ OKRs สามารถแบ่งออกเป็นทั้งหมด 3 ประเภท¹³ ดังต่อไปนี้

1. OKRs ค้นหา (Exploratory OKRs) OKRs จัดเป็น OKRs ช่วงที่องค์กรเพิ่งจัดตั้งให้มีความสำคัญกับการจินตนาการเป้าหมายในอนาคต กำหนดออกมาเป็น

เชิงปริมาณและลองผิดลองถูกไปเรื่อย ๆ จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. OKRs สมมติฐาน (Hypothesis OKRs) เป็น OKRs ในระดับถัดมา โดยที่ O คือ สมมติฐานของความสำเร็จที่ตั้งไว้ KRs คือ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้และหาข้อมูลมาพิสูจน์ว่าสมมติฐานนั้นได้แก่ O ได้รับการยอมรับไหม

3. OKRs ที่มีเป้าหมายในแต่ละช่วง (milestones) โดยเน้นที่ผลลัพธ์ (Milestone OKRs: Outcome-

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก

วัตถุประสงค์ (objective)	ผลลัพธ์หลัก (key result)
ต้องการบรรลุ (วัตถุประสงค์) และทราบว่าปัจจุบันฉันยืนอยู่ที่ไหน (ผลลัพธ์หลัก)	
เราต้องการบรรลุอะไร	เราวัดความก้าวหน้าอย่างไร
ทะเยอทะยาน จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ	วัดค่าได้
ไม่สะดวกสบาย	เชิงปริมาณ
มีการผูกพัน ต่อ เป้าหมายที่พึงประสงค์	เห็นความก้าวหน้าชัดเจน
มีระยะเวลา 3 เดือน	หลายมิติ
เชิงคุณภาพ	ขับเคลื่อนความสำเร็จ
วัตถุประสงค์ 3-4 ข้อต่อลำดับชั้น	KRs 2-4 ตัวต่อวัตถุประสงค์ 1 ข้อ

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเอกสาร (documentary research) ที่ใช้เทคนิคการวิจัยที่เรียกว่า การทบทวนอย่างเป็นระบบ (systematic reviews) ซึ่งได้แก่ การวิจัยที่เก็บและเข้าถึงข้อมูลเชิงเอกสารที่มีอยู่ทั้งหมดในหัวข้อนั้นๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและทำการสังเคราะห์เนื้อหาในเอกสารทั้งหมดดังกล่าวให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบ¹⁴ ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงทำการอ่านหนังสือเกี่ยวกับ OKRs ที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งหมด อีกทั้งยังได้รับการยอมรับในวงวิชาการ เพื่อค้นหาว่า OKRs คืออะไร และมีความแตกต่างกับ KPI อย่างไรบ้างเพื่อที่จะตอบคำถามของงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิควิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์รวมแบบแยกออกเป็นส่วนต่างๆ ก่อนแล้วนำกลับมาสังเคราะห์เป็นองค์รวมอีกครั้งเพื่อนำไปสู่การบูรณาการของข้อค้นพบให้ได้ เพื่อตอบคำถามวิจัย ตรวจสอบข้อค้นพบว่าเกิดจากข้อมูลในระดับใด ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อค้นพบกับวรรณกรรม และตรวจสอบความเชื่อมโยงของข้อค้นพบกับสมมติฐาน¹⁵

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง KPI และ OKRs

ข้อแตกต่างที่ 1 รูปแบบของ OKRs ประกอบด้วย O 1 ตัว และ KRs ประมาณ 2-5 ตัว ในขณะที่ KPI นั้น

based milestones) เป็นการกำหนด OKRs ที่ไม่สามารถที่จะสำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้นแบบ 3 เดือน แต่เป็นการกำหนดเป้าหมายเป็นช่วงๆ เช่น ช่วงแรกต้องทำอะไรให้สำเร็จก่อน

นอกจากนี้ที่ปรึกษาทางการบริหารชาวเยอรมันได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง O กับ KR (ตารางที่ 1)²

มักจะใช้วัดค่าเป้าหมายเพียงค่าเดียวเท่านั้น ในประเด็นจำนวนของ KRs มีความเห็นของนักวิชาการที่แตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น บางคนมองว่า KRs ที่ดีควรมีจำนวนประมาณ 3-5 ตัวต่อ O 1 ตัว¹⁶ ในขณะที่ นักวิชาการบางคนมองว่า KRs ควรมีจำนวนประมาณ 2-4 ตัว² ซึ่งก็น่าจะแปลว่าตัวเลขที่ประมาณ 2-5 ตัวน่าจะเป็นตัวเลขที่ยอมรับได้ ในขณะที่ KPI มักจะมีเป้าหมายเป็นเชิงตัวเลขเพียงแค่ค่าเดียวเท่านั้น เช่น ยอดขาย ความพึงพอใจที่มีต่อการรับบริการ และระยะเวลาที่ใช้ในการรับบริการ เป็นต้น

ข้อแตกต่างที่ 2 OKRs มีการอภิปรายถึงผลลัพธ์กับทีมทันทีและบ่อยครั้งกว่า KPI โดย KPI ของบริษัทเอกชนที่เป็นที่นิยมมากที่สุดและทุกคนก็ทราบกันเป็นอย่างดี ได้แก่ ยอดขาย ซึ่งยอดขายของบริษัทก็คือ KPI ที่สำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นตัวกำหนดผลกำไรอันจะนำไปสู่ความอยู่รอดของบริษัท การให้โบนัสพนักงาน รวมถึงเงินปันผลของผู้ถือหุ้น นอกจากนี้บริษัทจะใช้ยอดขายในปีก่อนหน้ามากำหนดเป้าหมายของ KPI ในปีถัดไป ในขณะที่ OKRs จะมีการตรวจสอบเป้าหมายกับทีมบ่อยครั้งมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรม องค์การจึงควรมีกำหนด OKRs ให้มีการ

ตรวจสอบและให้ feedback กันแบบรายเดือนหรือรายไตรมาส¹¹ บางองค์กรอาจจะมีการตรวจสอบ OKRs บ่อยขนาดรายวัน หรืออาจมีการตรวจสอบกันแบบรายสัปดาห์¹² ซึ่งประเด็นนี้ทำให้ OKRs มีความแตกต่างจาก KPI อย่างชัดเจน

ข้อแตกต่างที่ 3 KPI ให้ความสำคัญกับการวัดผลงานที่เป็นเชิงงานประจำ (routine) แต่ OKRs ให้ความสำคัญกับการวัดผลงานเชิงยุทธศาสตร์ (strategy) ซึ่ง KPI เป็นสิ่งที่องค์กรส่วนใหญ่เข้าใจดีว่าเป็นการวัดประเมินผลลัพธ์ที่เป็นภารกิจหลักขององค์กร เช่น ผลกำไร จำนวนผู้เข้าชมสถานที่ ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น KPI จึงมักจะเป็นสิ่งที่บุคลากรในบริษัททราบกันเป็นอย่างดี ในขณะที่ OKRs ซึ่งมีเป้าหมายที่มีขนาดย่อยลงกว่าเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ (O) ในระยะเวลาอันสั้น เพื่อตั้งเป้าหมายใหม่จึงมักจะทำให้มีความสำคัญกับเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์มากกว่างานประจำ ยกตัวอย่างเช่น KPI ของโรงพยาบาลโดยทั่วไป ก็คือ จำนวนผู้ป่วยที่เข้ารับบริการ ทำไรจากผลประกอบการ และจำนวนผู้ป่วยที่หายดีจากการรักษา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากโรงพยาบาลมีการกำหนดยุทธศาสตร์ว่าต้องการที่จะเป็นโรงพยาบาลที่มีความทันสมัยและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ โรงพยาบาลก็สามารถที่จะใช้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ (O) อันได้แก่ ขับเคลื่อนการให้บริการในโรงพยาบาล ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และกำหนดผลลัพธ์หลัก (KRs) ออกมา เช่น KR1 สร้าง app ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลต่างๆ KR2 มีอุปกรณ์ tablet และ wifi ให้ใช้ในโรงพยาบาล และ KR3 มีการสร้าง chatbot ในการตอบคำถามให้กับผู้ใช้บริการ เป็นต้น

ข้อแตกต่างที่ 4 KPI เป็น Lag Measure (ผลลัพธ์ที่ตามมาทีหลัง) ในขณะที่ OKRs เป็น Lead Measure (ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อน) ซึ่ง Lag measure (ผลลัพธ์ที่ตามมาทีหลัง) คือ การวัดที่เน้นการเทียบกลับไปข้อมูลในอดีต ในขณะที่ Lead measure (ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อน) เป็นการวัดที่เน้นสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและพยายามผลักดันให้ Lag measure บรรลุเป้าหมายได้ในเป้าหมายที่สูงกว่าเดิม ด้วยเหตุนี้ KPI จึงเปรียบได้กับ Lag measure ในขณะที่ OKRs เปรียบได้กับ Lead measure โดย KPI

สามารถเปรียบได้เหมือนกับหินก้อนใหญ่ๆ ก้อนหนึ่งที่มีการตั้งตัวชี้วัดที่แน่นอนไว้แล้ว เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน (return of investment; ROI) ซึ่งจัดเป็น Lag measure แต่ถ้าองค์กรต้องการให้ ROI สูงยิ่งขึ้นไปกว่าที่ตั้งไว้อีก ก็ต้องคิดหา OKRs ซึ่งจัดว่า Lead measure มาใช้เป็นคานงัด (lever) เพื่อใช้ในการจัดให้หินที่เป็น KPI ขยับขึ้นไปเกินกว่าเป้าที่ตั้งไว้ โดยที่ข้อดีของ Lag measure คือ เป็นผลลัพธ์ที่มีความเป็นรูปธรรมสูง มีเป้าหมายที่ใหญ่ แต่มีอิทธิพลจากปัจจัยภายนอกเยอะมาก เช่น อยากริงมาราธอน ก็ต้องซ้อมเยอะและขอย่าให้มีอาการบาดเจ็บก่อนการวิ่ง ด้วยเหตุนี้ Lead measure สามารถเข้ามาช่วยได้ในรูปแบบของการกำหนดเป้าหมายให้มีขนาดเล็กลง ลดโอกาสความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกด้วย ในกรณีของการวิ่งมาราธอนก็คือการกำหนด Lead measure ในรูปแบบของการกำหนดระยะเวลาในการซ้อม การ warm-up/cool down เป็นต้น ซึ่งทำให้โอกาสในการบรรลุ Lag measure มีมากขึ้นกว่าเดิม¹⁷

ข้อแตกต่างที่ 5 KPI เน้นการกำหนดแบบบนลงล่าง (top-down) ในขณะที่ OKRs เน้นการผสมทั้งสองแบบ คือ แบบล่างขึ้นบน (bottom-up) และบนลงล่าง (top-down) โดยทั่วไป KPIs มักจะเป็นการตั้งแบบบนลงล่าง (top-down) กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กรไว้และกำหนดให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติการระดับต้นไปหาวิธีในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวให้ได้ ซึ่งก็เปรียบเสมือน Management by Objectives (MBO)¹ ซึ่งมีการกล่าวถึงในช่วงต้นของบทความวิจัยนี้ ในขณะที่ OKRs มีความแตกต่างจาก KPI ตรงที่การให้ความสำคัญกับการกำหนด OKRs และเป้าหมายจากล่างขึ้นบน (bottom-up) ด้วย^{3,16} โดยที่วิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือ การนำเอา OKRs มาใช้ทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับบริษัท หน่วยงาน และปัจเจกบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเชื่อมโยงตั้งแต่ด้านบนลงมาด้านล่าง¹² หรืออีกข้อเสนอหนึ่งคือ การกำหนดเป้าหมายจากล่างขึ้นบน โดยให้ทีมและปัจเจกบุคคลกำหนด OKRs ขึ้นมาเอง เพราะมองว่าการกำหนดจากบนลงล่างโดยผู้บริหารนั้นเป็นการทำลายแรงจูงใจในบริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่าง Google เปิดโอกาสให้

บุคลากรกำหนด OKRs โดยอิสระร้อยละ 20 ของหน่วยงานของตนเอง เพราะโดยทั่วไปผู้ปฏิบัติงานจะทราบความเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกก่อนผู้บริหารเสมอ การปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นอิสระแทนที่การควบคุมผลปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายที่สูงขึ้นโดยการตั้งเป้าที่ท้าทายตนเองมากขึ้นเนื่องจาก “คนที่เลือกจุดหมายปลายทางเอง จะเป็นเจ้าของความตระหนักนั้นอย่างลึกซึ้งว่าต้องทำอะไรเพื่อจะไปถึงจุดนั้นได้”³

ข้อแตกต่างที่ 6 OKRs ให้ความสำคัญกับการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย (challenging and aspirational) กว่า KPI โดย OKRs สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท 1) Committed OKRs คือเป้าหมายที่ตกลงว่าต้องบรรลุให้ได้ และ 2) Aspirational OKRs ซึ่งเป็นการเขียนเป้าหมายที่ตั้งไว้จนน่าจะเกินศักยภาพที่สามารถทำได้ แต่การตั้งเป้าหมายแบบท้าทายทำให้ตนเองและทีมไปได้ไกลกว่าที่คิดว่าจะทำได้ การมีเป้าหมายแบบ Aspirational OKRs ทำให้ OKRs มีความแตกต่างจาก KPI ที่ส่วนใหญ่จะตั้งไว้แบบค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงมากเพราะเกรงว่าการทำไม่ได้จะทำให้ได้รับการลงโทษหรือไม่ได้รับเงินเดือนหรือโบนัสเพิ่ม¹⁷ ซึ่งเชื่อมโยงข้อค้นพบข้อต่อไป นอกจากนี้ ระบบ OKRs ที่ดีควรเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนด OKRs และเป้าหมายของตัวเองเนื่องจากจะนำไปสู่ “การขยับให้สูงและเกินกว่าที่คาด (above and beyond) การกำหนดเป้าหมายที่มีความทะเยอทะยานมากขึ้นและบรรลุมากกว่าที่พวกเขาตั้งเป้าไว้ “ยิ่งเป้าหมายสูง ผลการปฏิบัติงานยิ่งสูง”³

ตัวอย่างเช่น KPI ของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งมีการกำหนดไว้ว่าจะต้องได้รับระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไว้ที่ 4.5 เต็ม 5 โดยที่หนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์คือ ขับเคลื่อนการบริหารจัดการของโรงพยาบาลสู่ระบบดิจิทัล (digital transformation) โดยใช้ OKRs ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นี้ โรงพยาบาลจึงมีการตั้ง O ไว้ว่า ขับเคลื่อนการให้บริการสู่ระบบดิจิทัล โดย KR1 คือ การสร้าง application ให้มี 10 features KR2 คือ การเปิดให้บริการการแพทย์ทางไกล (Telemedicine) และ KR3 คือ ยอดวิวใน Social Network ของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้น 10,000 วิวต่อเดือน จะเห็นได้ว่า KRs ทั้ง 3 ตัวนี้มีการ

ตั้งเป้าหมายที่ทะเยอทะยานว่าโรงพยาบาลจะต้องมุ่งสู่การเป็นโรงพยาบาลดิจิทัลให้ได้ โดย KR บางตัวอาจเป็นสิ่งที่โรงพยาบาลไม่เคยทำมาก่อนหรือเคยทำมาแล้วแต่ตั้งกำหนดเป้าให้สูงขึ้นได้ และ OKRs ทั้งหมดก็จะเป็นตัวผลักดันให้ KPI อันได้แก่ระดับความพึงพอใจต่อโรงพยาบาลสูงขึ้นไปด้วย

การให้คะแนนความสำเร็จของ OKRs สามารถแบ่งออกเป็น 3 ช่วงคะแนน อันได้แก่ 1.0 จัดว่าเป็นเป้าหมายที่ทะเยอทะยานมากและแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะบรรลุ 0.7 แสดงให้เห็นถึงการบรรลุยากแต่เป็นไปได้ และ 0.3 จัดว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้เป็นปกติโดยไม่ต้องใช้ความพยายามเพิ่มเติมแต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้การตั้งเป้าหมายไว้ที่ 0.7 ขึ้นไปจึงจัดว่ามีระดับความท้าทายที่ดีกว่า¹²

ข้อแตกต่างที่ 7 KPI นำเอาผลการวัดไปเชื่อมกับผลการปฏิบัติงานและเงินเดือน ในขณะที่ OKRs ให้ความสำคัญที่เป้าหมายที่ท้าทาย โดยที่การเชื่อมโยงที่เงินเดือนเป็นเรื่องรอง และเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ MBO ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การเชื่อมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้ากับเงินรางวัล ส่งผลให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายที่ค่อนข้างจะไม่ทะเยอทะยานเท่าไรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ง่าย อีกทั้งยังเป็นการให้ความสำคัญในระดับปัจเจกบุคคลมากกว่าผลปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม¹⁶ ด้วยเหตุผลนี้ จึงเสนอให้มีการแยก OKRs ออกจากรางวัลทางการเงินเพื่อที่บุคลากรจะได้ตั้งเป้าหมายกันได้อย่างทะเยอทะยาน¹¹ การไม่เชื่อม OKRs กับโบนัสหรือเงินเดือนทำให้หน่วยงานสามารถตั้งเป้าหมายได้อย่างทะเยอทะยานและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างก้าวกระโดด และเมื่อทุกส่วนของหน่วยงานตั้งเป้าหมายอย่างทะเยอทะยานแล้วจะส่งผลให้พฤติกรรมดังกล่าวเปลี่ยนไปเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในเวลาต่อมา

ข้อแตกต่างที่ 8 KPI มีความคาดหวังต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยมักคาดหวังให้บรรลุร้อยละ 100 บุคลากรในหน่วยงานจึงมักจะตั้งเป้าหมาย KPI ไว้ไม่สูงนักเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ง่าย เพราะการบรรลุเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของหน่วยงาน กลุ่มงาน หรือผลการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคล ในขณะที่ OKRs มักจะเสนอให้มีการตั้ง

เป้าหมายอย่างท้าทายและทะเยอทะยาน เนื่องจากไม่มีความคาดหวังและความจำเป็นที่จะต้องบรรลุเป้าหมายถึงร้อยละ 100 ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว ตัวอย่างเช่น ถ้าโรงพยาบาลตั้ง KPI ระดับความพึงพอใจไว้ที่ 3.5 เต็ม 5.0 ซึ่งจัดเป็นร้อยละ 70 แต่กลุ่มงานเภสัชกรรมอาจจะตั้งระดับความพึงพอใจไว้ที่ OKRs ระดับกลุ่มงานที่ 4.8 เต็ม 5.0 ก็ได้ โดยตั้งเป้าหมายความสำเร็จไว้ที่ร้อยละ 80 ซึ่งเท่ากับ 3.84 ซึ่งจัดว่าสูงกว่า KPI ที่หน่วยงานตั้งไว้เพียงแค่ 3.5 เท่านั้น

การตั้งเป้าหมายความสำเร็จของ OKRs ไว้ที่ร้อยละ 70 ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว เนื่องจากเป้าหมายของ OKRs อย่างที่กล่าวถึงแล้วในจากข้อแตกต่างก่อนๆ ว่ามีการตั้งเป้าหมายท้าทาย (stretch) และทะเยอทะยาน (aspirational) กว่าเป้าหมายทั่วไป¹⁷ หรืออาจจะใช้ระบบการให้คะแนนความสำเร็จของ OKRs ซึ่งเป็นอีกวิธีการหนึ่งซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ¹³ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 การกำหนดระดับความมั่นใจ (confi-

dence rating) ว่ามีความมั่นใจว่า OKRs นี้มีโอกาสในการประสบความสำเร็จที่เปอร์เซ็นต์ และมีการทบทวนกันอยู่อย่างสม่ำเสมอและให้คะแนนการบรรลุ KRs ต่างๆ และควรยกเลิก KRs ที่ไม่สามารถทำได้ การทำแบบนี้ช่วยให้องค์กรการเข้าใจว่าสิ่งใดทำได้สิ่งใดทำไม่ได้

รูปแบบที่ 2 การให้คะแนนความมั่นใจ (confidence grading) รูปแบบนี้เป็นรูปแบบที่บริษัท Google ใช้ในทุกไตรมาสที่จะทำการให้คะแนนโดยใช้ข้อมูลที่เก็บมาโดย 0.0 แปลว่าสอบตก และ 1.0 แปลว่าประสบความสำเร็จมาก Google มองว่าผลปฏิบัติงานส่วนใหญ่ควรจะอยู่ที่ร้อยละ 60 ถึง 70 จึงถือว่าประสบความสำเร็จ เพราะถ้าได้คะแนนต่ำอาจหมายถึง องค์กรการบรรลุวัตถุประสงค์ไม่เพียงพอ แต่ถ้าได้คะแนนสูงไปอาจหมายถึงการที่เป้าหมายไม่ได้ถูกตั้งให้ทะเยอทะยานก็เป็นได้

จากข้อค้นพบของงานวิจัยชิ้นนี้ทั้ง 8 ข้อ ผู้เขียนจึงได้สรุปออกมาเป็นตารางที่ 2 เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง KPI กับ OKRs

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง KPI กับ OKRs

ประเด็น	KPI	OKRs
รูปแบบการเขียน	มักมีเพียงค่าเดียว	O 1 ตัว มี KR 2-5 ตัว
ความถี่ในการตรวจสอบ	โดยทั่วไปรายปี หรือครึ่งปี	บ่อยถึงขนาดรายวัน
การบรรลุเป้าหมาย	งานประจำ (routine)	งานยุทธศาสตร์ (strategic)
รูปแบบของผลลัพธ์	ผลลัพธ์ที่ตามมาทีหลัง (Lag Measure)	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อน (Lead Measure)
วิธีการกำหนดเป้าหมาย	Top-down	Top-Down และ Bottom-up
ความท้าทายในการตั้งเป้า	ไม่ค่อยท้าทาย เน้นการทำให้สำเร็จตามเป้า	ท้าทายมากเพื่อสร้างแรงกระตุ้น
การเชื่อมโยงกับเงินเดือนหรือโบนัส	เชื่อมโยง	ไม่เชื่อมโยง
ความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมาย	ร้อยละ 100	ร้อยละ 50 ขึ้นไป

ผลจากการวิจัยจึงสรุปได้ว่า OKRs กับ KPI แตกต่างกันในเรื่องที่สำคัญ โดย KPI อยู่ใช้ในส่วนของการกำหนดนโยบายโดยผู้บริหาร (policy formulation) ในขณะที่ OKRs จะใช้ในส่วนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation) โดยให้ผู้ปฏิบัติการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด จึงทำให้ในการประเมินผลองค์กรจึงควรต้องใช้เครื่องมือทั้งสองชนิดนี้ร่วมกันจึงจะส่งผลให้การประเมินนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ KPI คือภารกิจที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อให้องค์กรสามารถที่จะอยู่รอดได้ ในขณะที่ OKRs จะเป็นการย่อยเป้าหมายให้มีขนาดเล็กลงในระดับปฏิบัติการและเป็นคานาจับช่วย

กระตุ้นให้ KPI ด้านบนบรรลุเป้าหมายได้ไวเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ เพราะเป็นที่ทราบกันว่าการตั้งเป้าหมายของ OKRs นั้นจะต้องเป็นการตั้งที่ท้าทายและทะเยอทะยาน (stretch and aspirational) และถ้าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน OKRs ได้ตั้งแต่ร้อยละ 70 ขึ้นไป และ OKRs มีการเชื่อมโยงกับ KPI ขององค์กรอย่างแท้จริงก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ผลประโยชน์ทับซ้อน: ไม่มี

แหล่งเงินทุนสนับสนุน: ไม่มี

กิตติกรรมประกาศ

ข้อบทความวิจัยนี้ได้รับแรงบันดาลใจจากข้อบทความของ Allison, G. T. Public and private management: Are they fundamentally alike in all unimportant respects?¹⁸

เอกสารอ้างอิง

- Drucker PF. The practice of management. New York: Harper & Row; 1954.
- Kudernatsch D. Toolbox objectives and key results: transparent and agile strategy execution with OKR. 2nd ed. Munich: Kudernatsch Consulting & Solutions; 2020
- Doerr J. Measure what matters: OKRs: the simple idea that drives 10x growth. New York: Penguin Random House; 2018.
- Osborne D, Gaebler T. Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York: Plume; 1993.
- Jirawaswong K. Performance management toward excellence with OKRs. 3rd ed. Bangkok: Great Media Agency; 2019.
- Wongthongdee S, Petcharaks N, Navanuch P, Tantrajin P, Jaruniphakul N. Perspectives towards talent competencies assessments. J Prapokklao Hosp Clin Med Educat Center 2022; 39:367-74.
- Lobacher P, Jacob C. Objectives & key results (OKR): the agile operating system for modern organizations. Munich: Die.agilen; 2020.
- Parmenter D. Key performance indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons; 2010.
- Celen S. OKR: master the performance framework that google perfected: create & achieve your top startup and personal goals using the leading innovation management system. Michigan: Independently published; 2021.
- Marr B. 25 need-to-know key performance indicators. Harlow: Pearson Education; 2014.
- Grove AS. High output management. New York: Random house; 1983.
- Niven PR, Lamorte B. Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs. New Jersey: John Wiley & Sons; 2016.
- Wodtke CR. Radical focus: achieving your most important goals with objectives and key results. California: Cucina Media LLC; 2021.
- Tight M. Documentary research in the social sciences. California: SAGE Publications; 2019.
- Bloomberg LD, Volpe M. Completing your qualitative dissertation: a road map from beginning to end. 3rd ed. Los Angeles: SAGE; 2016.
- Vellore V. OKRs for all: making objectives and key results work for your entire organization. New Jersey: John Wiley & Sons; 2023.
- Marukpitak A. Measurement in the form of Lag Measure and Lead Measure.(Internet) 2019. (cited 2023 Jan 9). Available from: <https://anontawong.com/2019/08/07/lead-measure/>
- Stillman R. Public administration concepts and cases: concepts and cases. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin College Div; 1996.