

การขับเคลื่อนองค์กรด้วย OKRs (Objectives and Key Results)

แนวทางการตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุขในปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ได้ให้ความสำคัญกับการตรวจตามประเด็นมุ่งเน้น โดยใช้หลักคิด OKRs ซึ่งย่อมาจาก Objective and Key Results ไม่ใช่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดเหมือนปีที่ผ่านมา

OKRs คืออะไร?

OKRs คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก (Objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผล ซึ่งระบบ OKR จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว

หลักการสำคัญของ OKR

1. การกำหนด Objective เป็นการกำหนดรายไตรมาส หรือทุก 3 เดือน (ไม่ใช่รายปีเหมือนปัจจุบัน) ส่วนการวัดผล Key results อาจจะมีวัดเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน (เพราะวัตถุประสงค์หนึ่งมีกำหนดเวลาแค่ 3 เดือน)
2. การกำหนด Objective ไม่ต้องเยอะ ประมาณ 3-5 ข้อ รวมทั้งการกำหนด Key results ด้วย ประมาณ 3 ข้อ ต่อหนึ่ง Objective โดย Key results จะกำหนดตามหลักการ SMART Goal
3. การกำหนด Objective จะกำหนดจากระดับองค์กรลงสู่หน่วยงานและระดับบุคคล โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด อย่างน้อย 50% จะเป็นลักษณะผสมผสานระหว่าง Top Down และ Bottom-up Approach เพื่อให้เกิดความโปร่งใส
4. OKRs ยืดหยุ่นได้เมื่อมีปัจจัยหรือเหตุการณ์ที่จำเป็นต้องปรับ OKR ก็ปรับตามได้
5. การกำหนดเป้าหมายตาม OKR จะตั้งไว้ที่ 60-70% ไม่ใช่ 100% เหมือนที่เราคุ้นเคย เหตุผลที่ตั้งไม่ถึง 100% ก็เพื่อให้บุคลากรมีแรงขับ เพื่อจะทำให้ได้ดีกว่าเป้าหมายตลอดเวลา
6. การกำหนด OKR ทำเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ใช่เพื่อการให้รางวัล

การนำ OKR ไปใช้

1. อธิบายทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKR
2. ออกแบบวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งองค์กร
3. สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิธีการใช้ OKR ก่อนเริ่มนำไปใช้ปฏิบัติงาน
4. ทุกคนในองค์กรควรมองเห็น OKR ของคนอื่นได้ด้วย เพื่อให้การสามารถวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลักของบุคคลหรือหน่วยงานอื่นในองค์กรให้มีความสอดคล้องกัน
5. ควรมีการใช้งาน OKR อย่างสม่ำเสมอ และควรมีการจัดทำ OKR ของแต่ละบุคคลเป็นรายไตรมาส รายครึ่งปี หรือรายปี

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการใช้แนวคิด OKR

1. ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในลักษณะงานประจำ โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานใด ๆ
2. วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องทั้งองค์กร รวมถึงผลลัพธ์หลักน้อยหรือมากเกินไปและไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การเปรียบเทียบระหว่าง OKR และ KPI

OKR	KPI
ให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ที่ต้องบรรลุผลสำเร็จในแต่ละระดับที่สัมพันธ์กันทั้งองค์กร และกำหนดผลลัพธ์หลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	ระบบประเมินผลที่สามารถวัดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยไม่สนใจว่าจะวัดผลเพื่อบอกสิ่งใด
เป็นการตั้งเป้าหมายเชิงคุณภาพจากวัตถุประสงค์ และเชิงปริมาณจากผลลัพธ์หลัก	เป็นการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณในงานลักษณะเดิม โดยไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น
องค์กรขับเคลื่อนไปทั้งองค์กรเนื่องจากวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบ	ผลลัพธ์จะอยู่ในรูปของข้อจำกัดโดยคนทำงานน้อยจะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง คนทำงานเด่นจะไปได้ไกลกว่าคนอื่น โดยบุคลากรส่วนใหญ่จะอยู่ตรงกลาง
เกิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงานให้องค์กรจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นจากผู้บริหารสูงสุดลงมาถึงระดับบุคลากรระดับต่าง ๆ ขององค์กร	องค์กรอยู่กับที่ ไม่เกิดสิ่งใหม่และไม่เกิดนวัตกรรม

ตัวอย่างการกำหนด OKRs

1. OKR ด้านการบริการ

Objective: สร้างให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกผูกพันกับการบริการขององค์กร

Key Results

- 1) สร้างประสบการณ์ที่ดีในการรับบริการของลูกค้า ระดับดีมาก
- 2) สร้างนวัตกรรมในการบริการ 1 เรื่องต่อเดือน
- 3) สร้างความสุขในการทำงานบริการแก่บุคลากร ระดับดีมาก

2. OKR ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

Objective: ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิด OKR มาใช้ในองค์กร

Key Results

- 1) 100 % ของบุคลากรเข้าร่วมในการฝึกอบรมความรู้เรื่อง OKR
- 2) บุคลากรมีความพึงพอใจในการใช้ OKR ไม่น้อยกว่า 70 % (วัดหลังจากการนำ OKR ไปใช้ปฏิบัติงาน 3 เดือน)
- 3) ออกแบบระบบการฝึกอบรมและการเขียน OKR สำหรับบุคลากรใหม่ ให้สามารถดำเนินการได้ภายใน 1 สัปดาห์