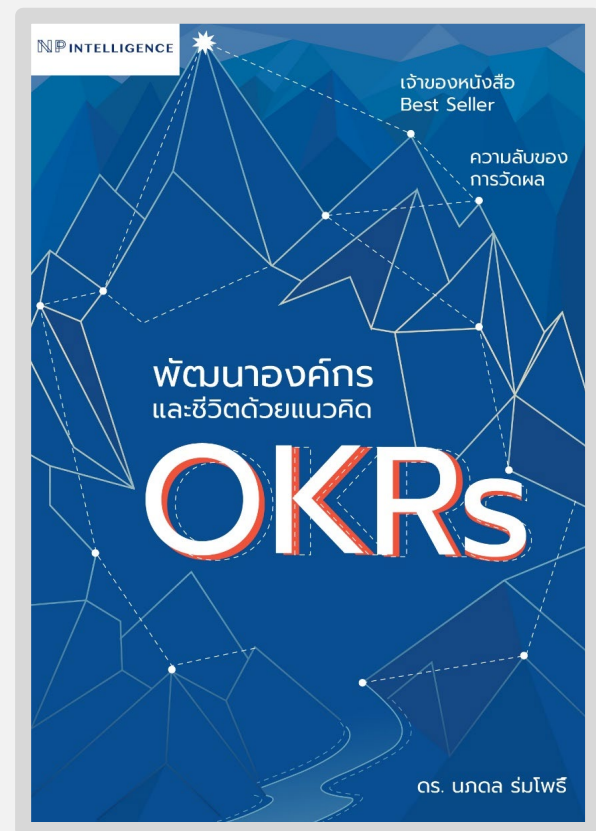


Objectives and Key Results (OKRs)

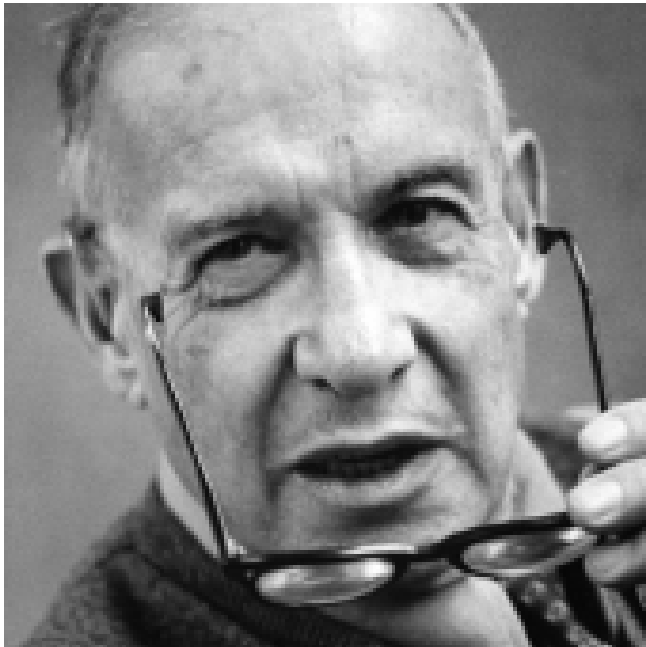
ศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



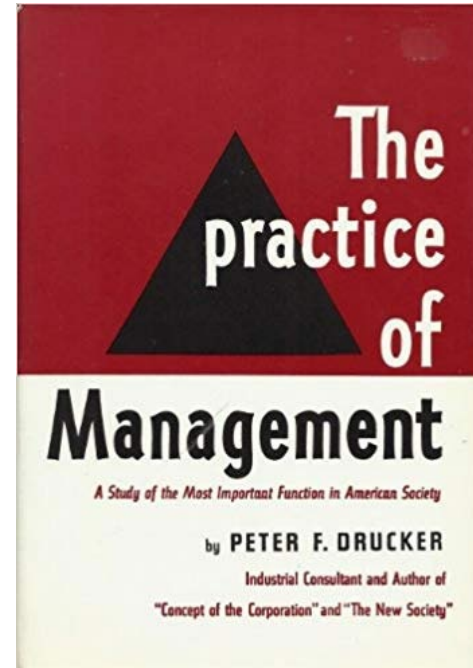
หัวข้อในการบรรยาย

- 1 ความสำคัญของ OKRs
- 2 การออกแบบระบบ OKRs
- 3 การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

ที่มาของ OKRs



Peter Drucker



The Practice of
Management

เริ่มจาก Concept MBO

ที่มาของ OKRs



Andy Grove

ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ที่ Intel

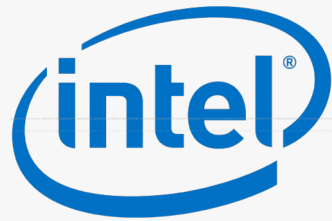
ที่มาของ OKRs



Google John Doerr

ซึ่งเคยทำงานกับ Andy Grove ได้นำเอามาใช้ที่
Google ในช่วงปี 2000s

ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs



ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs



OKRs คืออะไร (1)



ย่อมาจากคำว่า

Objectives and Key Results

เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่อง

การตั้งเป้าหมายและการติดตามผลใน

สิ่งที่สำคัญโดยสร้างจากแรงจูงใจ

ภายใน

OKRs คืออะไร (2)

OKRs

Objectives

คือ วัตถุประสงค์หลัก

เป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (What)

Key Results

คือ ผลลัพธ์หลัก

เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (How)

OKRs Superpower

- เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities)
- ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork)
- มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability)
- ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing)



vs.



หัวข้อในการบรรยาย

1

ความสำคัญของ OKRs

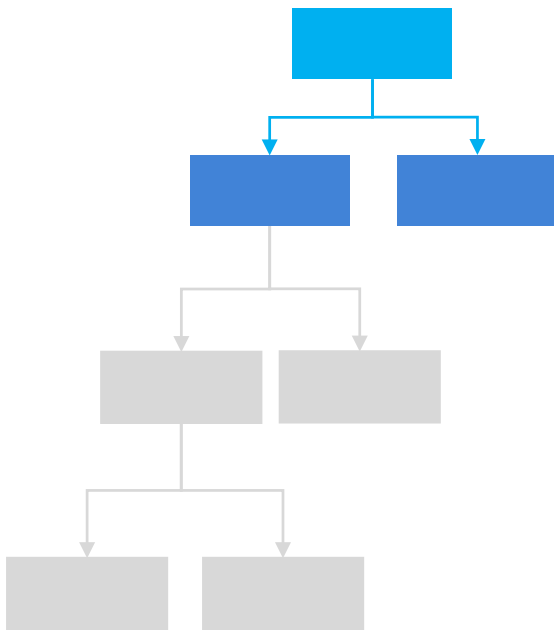
2

การออกแบบระบบ OKRs

3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

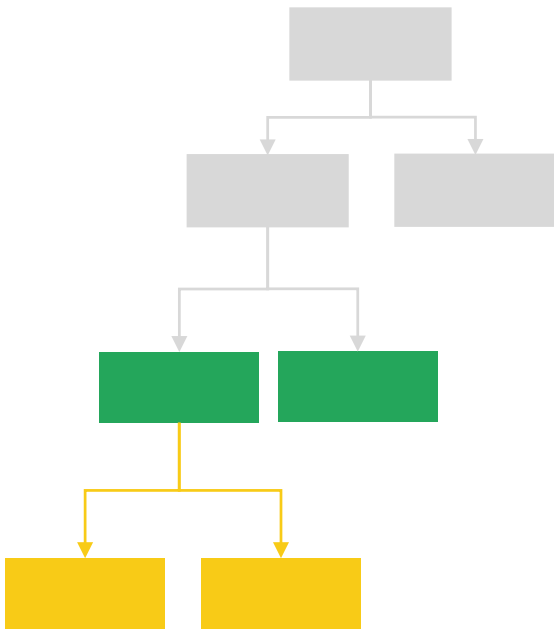
การสร้าง OKRs (1)



ระดับ N ตั้ง OKRs หลัก

ระดับ N-1 สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ
ระดับ N

การสร้าง OKRs (2)



ระดับ N-2 สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับ N-1

ระดับบุคคล (ถ้าต้องการ) สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับบน

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective (1)

- Objective ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- ควรมีจำนวน Objective ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น
- Objective ควรเป็นข้อความที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับเรา มีลักษณะในเชิงคุณภาพ มากกว่าเชิงปริมาณ
- สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

การสร้าง Key Results (1)

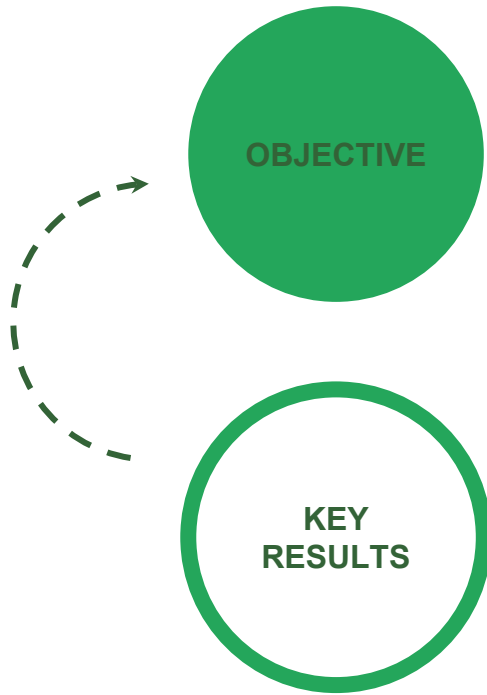
- Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น **จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว**
- Key results จะเป็นตัววัดใน**เชิงปริมาณ** ที่มีการ**กำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน** หรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จ**เมื่อไร**

การสร้าง Key Results (2)

- Key Results มี 2 ประเภทได้แก่
 - **Activity-Based Key Results** เป็น Key Results ที่กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้สำเร็จ (Milestone) เช่น Launch new product
 - **Value-Based Key Results** เป็น Key Results ที่กล่าวถึงผลลัพธ์หรือ Impact สุดท้ายที่เราต้องการ เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้นจาก New product 50%

การสร้าง Key Results (3)

ยกตัวอย่างเช่น

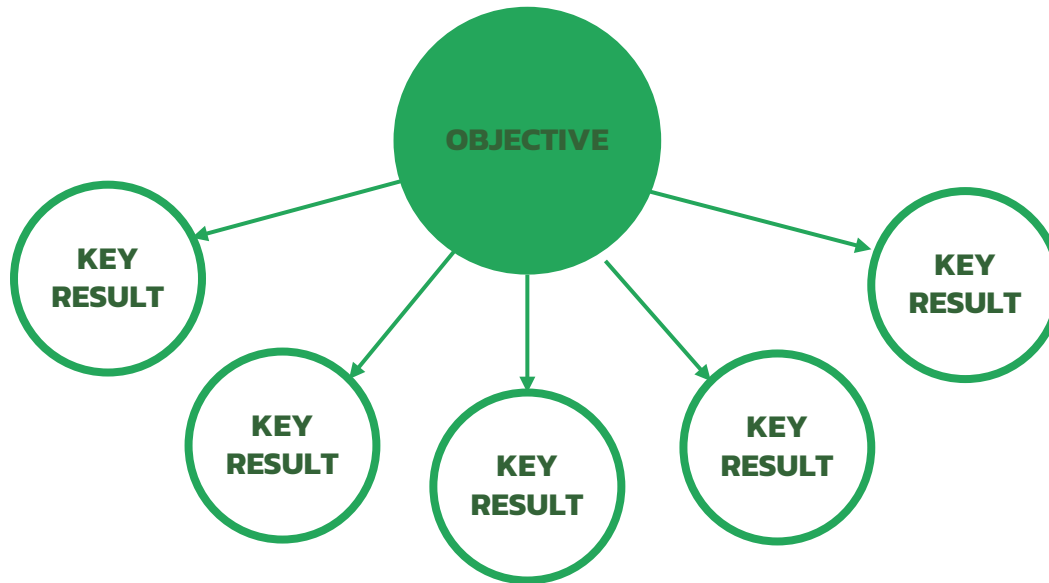


เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้น
ผู้ประกอบการ

จำนวน Startup ที่เกิดขึ้น
จากนักศึกษา 50 Startups

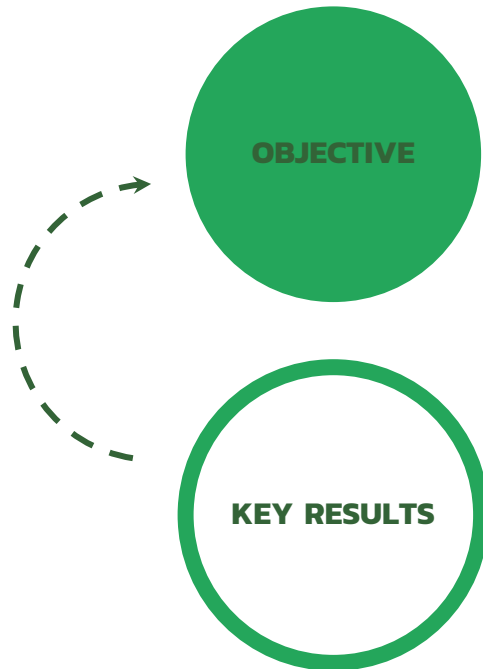
การสร้าง Key Results (4)

- โดยทั่วไปเราจะมี **Key Results ไม่เกิน 3-5 ข้อต่อ Objective 1 ข้อ**



การสร้าง Key Results (5)

- ในบางครั้ง เราอาจจะมี Key results ที่เป็น Activity-Based ก่อนแล้วจึงสร้าง Value-Based ต่อไป



เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นผู้ประกอบการ

สามารถจัดทำ Project ผู้ประกอบการ
เสร็จสิ้น 100% (**Activity-Based**)

จำนวน Startup ที่เกิดขึ้นจากนักศึกษา 50
Startups (**Value-Based**)

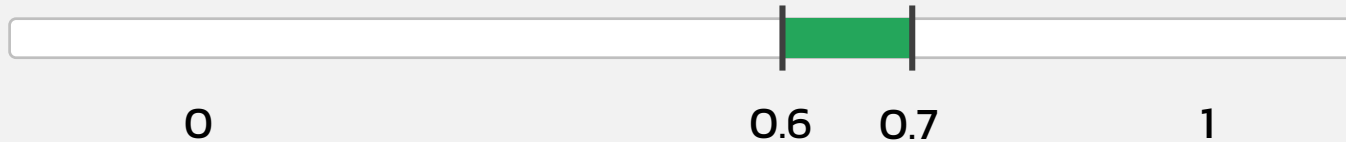
การสร้าง Key Results (6)

- Key results **เป็นผลลัพธ์ (ไม่ว่าจะเป็น Activity-Based หรือ Value-based)** ดังนั้น ถ้าเราเริ่มใช้คำว่า วิเคราะห์ ช่วยเหลือ เข้าร่วม ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ใช่ผลลัพธ์
(ลองถามต่อว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ช่วยเหลือให้เกิดอะไร หรือ เข้าร่วมไปทำไม)

การสร้าง Key Results (7)

- Key results จะต้อง**วัดผลได้ง่าย** และมี**คำเป้าหมายชัดเจน**เช่น อย่่าบอกเพียงแค่ว่า จำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่า**จำนวนกี่คน** จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ
- OKRs มี 2 ประเภทได้แก่
 - **Committed OKRs** คือ OKRs ที่เราต้องทำให้ได้ และเราคาดหวังว่าจะได้ตาม Key Results ที่เขียนไว้ 100%
 - **Aspirational (Moonshot) OKRs** คือ OKRs ที่เราตั้งขึ้นเอง เนื่องจากเราอยากทำ เรามักจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมาก (50% Chance of Success)

การสร้าง Key Results (8)



- เป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำมาแปลงเป็น Score ที่มีค่าอยู่ระหว่าง **0-1**
- Score ระหว่าง **0.6-0.7** ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่แสดงว่าเป้าหมายเราทำทายนมากเพียงพอ และไม่ใช้ความล้มเหลว

ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (1)

สร้าง Startup 50 รายให้คะแนนนี้เป็น 1

(และคิดว่าค่านี้มีความท้าทายมาก)

ถ้าจริง ๆ ได้ มี Startup 20 ราย คะแนนสุดท้ายจะเป็น 0.4

ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (2)

สามารถจัดทำโครงการ **เสร็จสิ้น 100%**

ตรงนี้คงต้องใช้ Judgement ว่าขณะนี้ก้าวหน้าไปถึงไหนแล้ว

เช่น ถ้าได้ประมาณ **70%** คะแนนก็จะ เป็น **0.7**

ถ้าเสร็จสิ้นแล้วคะแนนก็เป็น 1

หัวข้อในการบรรยาย

1

ความสำคัญของ OKRs

2

การออกแบบระบบ OKRs

3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (1)

- Objective ที่ตั้งขึ้นมาแล้ว ควรจะทำให้เรารู้สึก**ท้าทายและอยากที่จะทำ**
- Key results ต้อง**วัดผล**ได้ชัดเจน
- ทุกคนสามารถมองเห็น **OKRs ของคนอื่น ๆ** ได้ด้วย
- OKRs เป็นเครื่องมือในการ**เพิ่มแรงจูงใจภายใน**ในการทำงาน

ก่อนนำมาเอา OKRs ไปใช้ (2)

- OKRs **ไม่ใช่ To-do list**
- OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง **Top-down และ Bottom-up**
- OKRs ปกติจะ**ทำรายไตรมาสและรายปี**
 - องค์กรจะทำรายปีก่อน แล้วทำไตรมาสที่ 1 ของปีนั้น
 - หน่วยงานและพนักงานมักจะทำแค่รายไตรมาส

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (3)

- ก่อนนำไปใช้ควรตรวจสอบ Alignment
 - Vertical Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ระดับบน กับระดับล่าง
 - Horizontal Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน
- หากเกิดความขัดแย้งระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน ควรจะมีการพูดคุยตกลงกันก่อนเริ่มทำ หรือให้ผู้บริหารตัดสินใจ

ขั้นตอนในการนำ OKRs ไปใช้

1

อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKRs

2

ออกแบบ OKRs ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

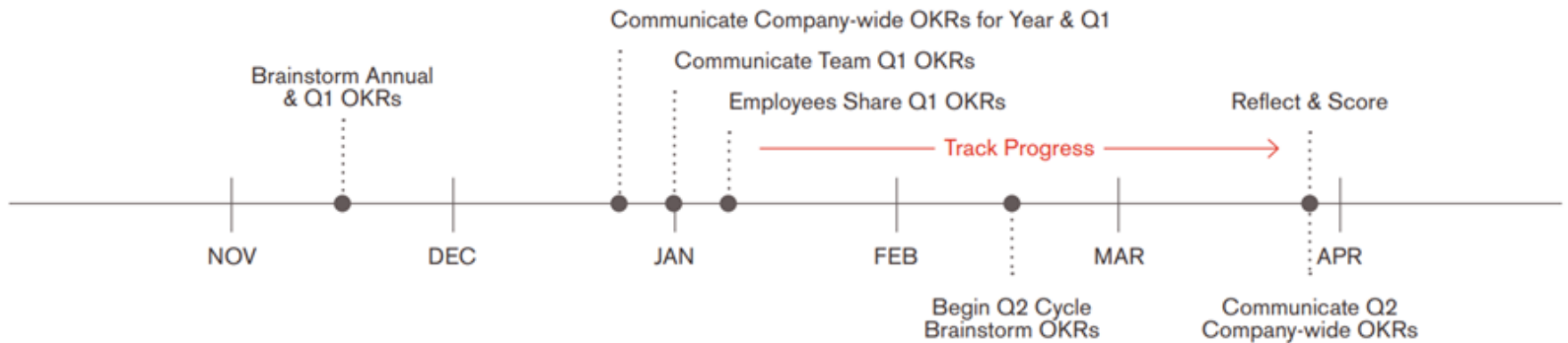
3

สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs

4

เริ่มนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

Timeline ในการใช้ OKRs



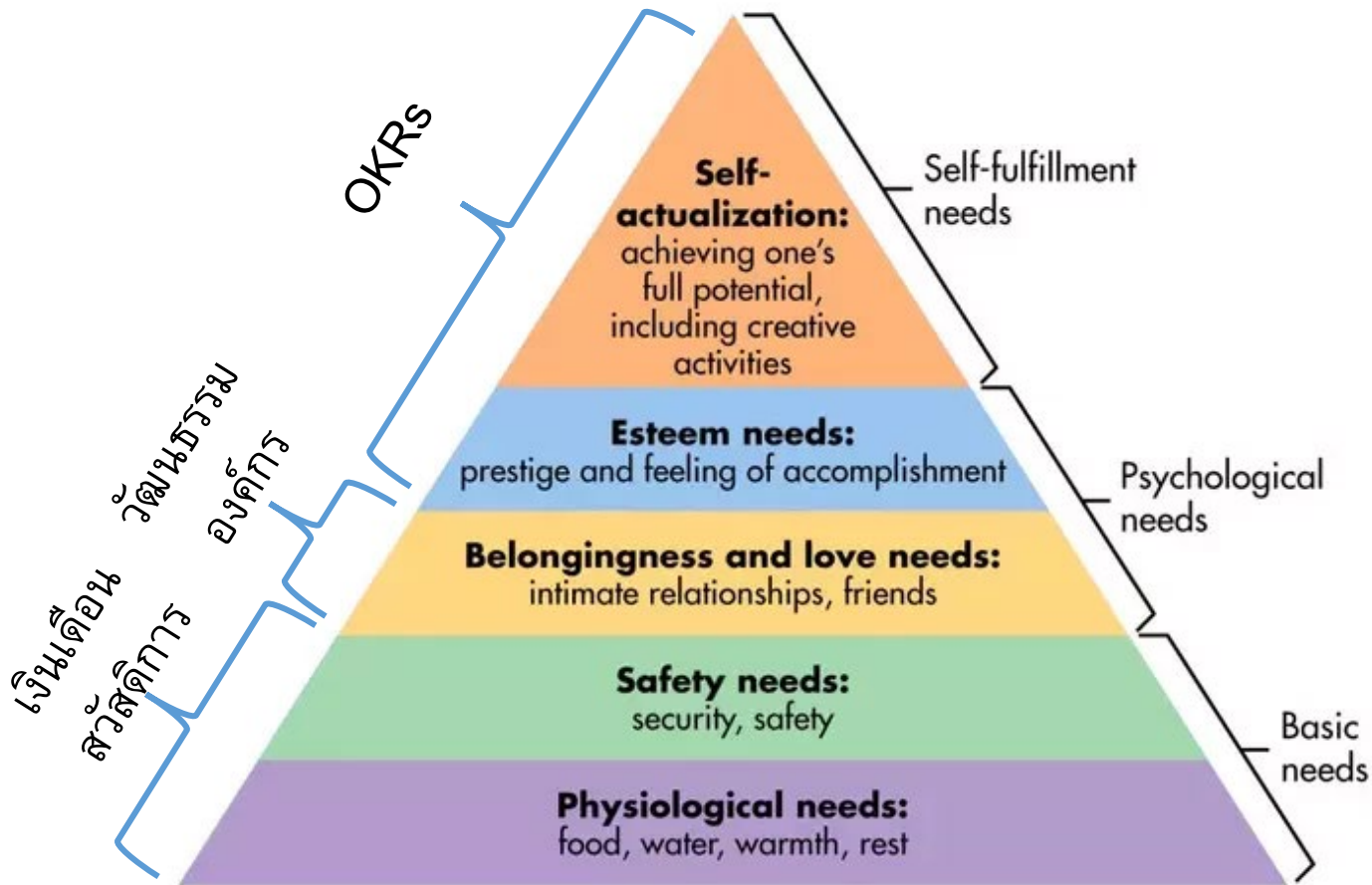
Source: www.whatmatters.com

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

- ผู้บริหารและพนักงานไม่เข้าใจในแนวคิด OKRs จึงเกิดแรงต่อต้านหรือไม่ให้ความสนใจ
- ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย
- ตั้ง Objective ที่เป็นงานทั่ว ๆ ไป ที่ทำได้สำเร็จอยู่แล้ว
- Objective ไม่สอดคล้องกันในองค์กร
- Key Results น้อยหรือมากจนเกินไป และไม่สอดคล้องกับ Objective

การประเมินผล (1)

- OKRs มุ่งเน้นในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน



การประเมินผล (2)

- ด้วยเหตุนี้เราจึงไม่นิยมเอา OKRs ไปผูกติดกับระบบการประเมินผลพนักงาน
- แล้วเงินเดือน โบนัส จะใช้อะไรประเมิน
 - ใช้ระบบเดิมที่มีอยู่ในการประเมิน เช่นอาจจะใช้ KPIs ประเมิน Competencies ประเมิน 360 องศา หัวหน้าประเมินลูกน้อง
- แต่ระบบเดิมมีปัญหา
 - ก็ปรับปรุงพัฒนาระบบเดิมให้ดีขึ้น ตรงไหนเป็นปัญหาแก้ตรงนั้น แต่ไม่ใช่เอา OKRs มาใช้แทนระบบเดิม ซึ่งอาจจะไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเลย

การประเมินผล (3)

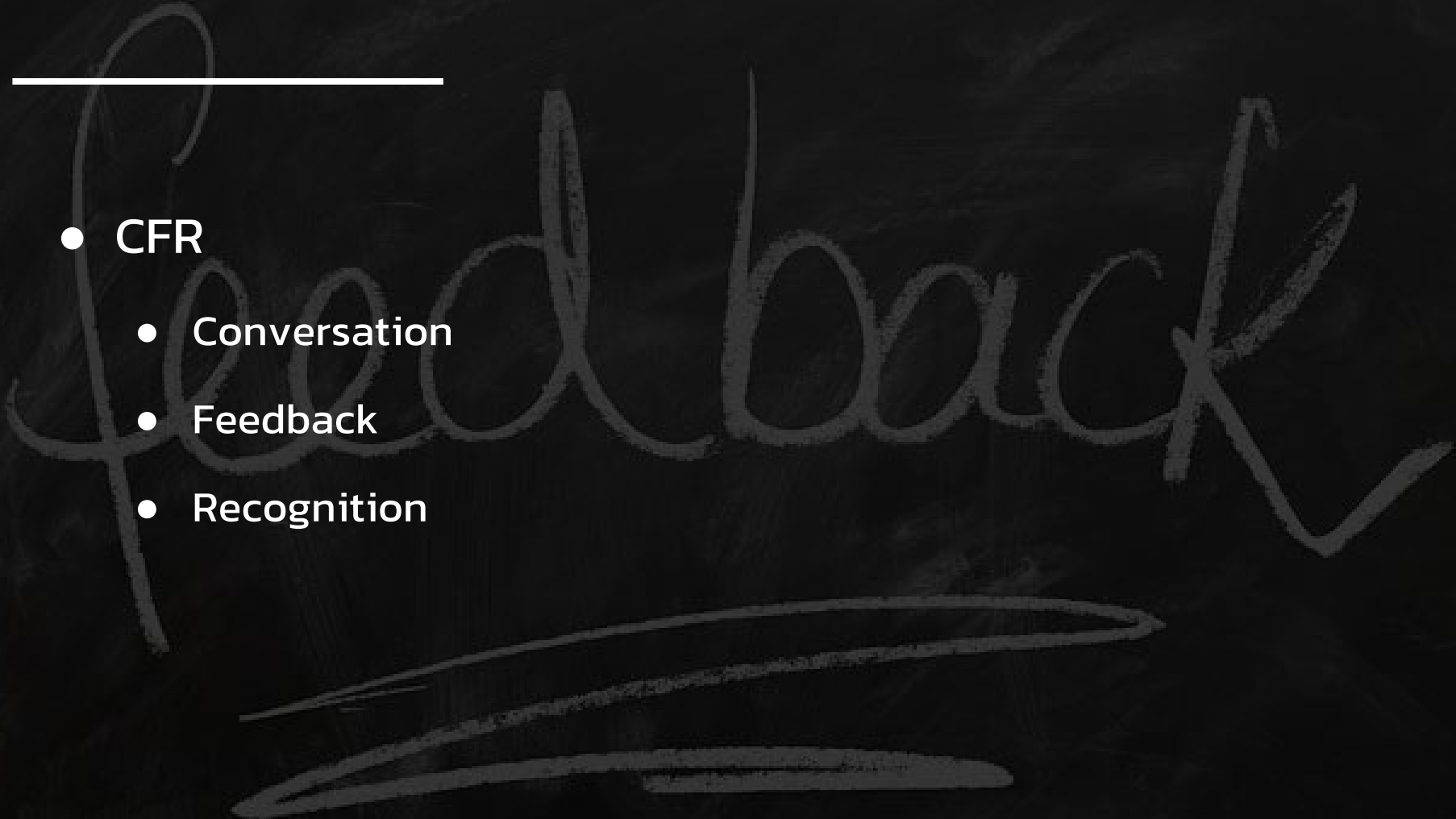
- แต่ถ้าไม่เอา OKRs มา Link กับเงินเดือนหรือโบนัส คนก็ไม่สนใจ
 - แสดงให้เห็นว่าปัจจุบัณพนักงานเราถูก Drive ด้วยเงินเท่านั้น
 - ไม่ใช่ว่าเงินเดือน โบนัส ไม่สำคัญแต่มักจะเป็น Hygiene Factor คือไม่มีหรือมีน้อยจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่มักจะไม่ไ้ช่วยทำให้คนอยากทำงานมากขึ้น
 - OKRs จะมีลักษณะของ Motivator มากกว่าคือ จะเป็นตัวที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในในการทำงานมากขึ้น
 - เพราะฉะนั้นถ้ามองในมุมนี้ OKRs เป็นเครื่องมือส่วนเพิ่ม เลวร้ายที่สุดคือมันไม่ได้ส่งผลให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้น มันก็จะเหมือนกับระบบเดิมที่ใช้อยู่ ไม่มีอะไรแย่งลง

การประเมินผล (4)

- แต่อยากเอามาผูกกับผลตอบแทนบ้างจะได้หรือไม่
 - ได้ โดยอาจจะมีหลายรูปแบบดังนี้
 - ใ้รางวัลพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น รางวัลการเขียน OKRs ที่ทำกาย รางวัลการ update OKRs รางวัลในผลของ OKRs
 - ถ้าจะต้องการเอามาประเมินผลพนักงานจริง ๆ ก็ขอให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินเท่านั้น เหมือนกับเวลาเราสัมภาษณ์พนักงานนอกจากเกรดแล้ว เราจะดู Portfolio ต่าง ๆ ประกอบด้วย OKRs ถือเป็น Portfolio ของพนักงานคนนั้น ๆ หัวหน้าอาจจะตัดสินใจให้เกรดพนักงานจากหลักฐานต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบกัน
 - สิ่งที่ควรระวังคือ จะต้องไม่ประเมินว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ใน Aspirational (Moonshot) OKRs เพราะหากทำเช่นนั้น คนจะตั้งเป้าหมายต่ำเกินไป

การใช้งานระบบ OKRs

- CFR
 - Conversation
 - Feedback
 - Recognition



อ่านบทความเพิ่มเติมได้ที่...

- OKRs คืออะไร <http://www.nopadolstory.com/measurement/okrs/>
- OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร
<https://www.nopadolstory.com/measurement/okr-kpi/>
- OKRs ต่างจาก MBO อย่างไร
<http://www.nopadolstory.com/measurement/okrs-mbo/>
- ประโยชน์ 4 ข้อที่องค์กรจะได้รับจาก OKRs
<http://www.nopadolstory.com/measurement/okrsfororganization/>
- วิธีการเขียน OKRs <https://www.nopadolstory.com/measurement/how-to-write-okr/>
- 7 หลุมพรางของการใช้ OKRs ในองค์กรใหญ่
<https://www.nopadolstory.com/measurement/7-pitfalls-for-okr/>
- หรือ Search คำว่า OKRs ใน www.nopadolstory.com



คำถาม คำตอบ

ขอบคุณครับ

<https://www.facebook.com/groups/ZeeZcore/>



ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์