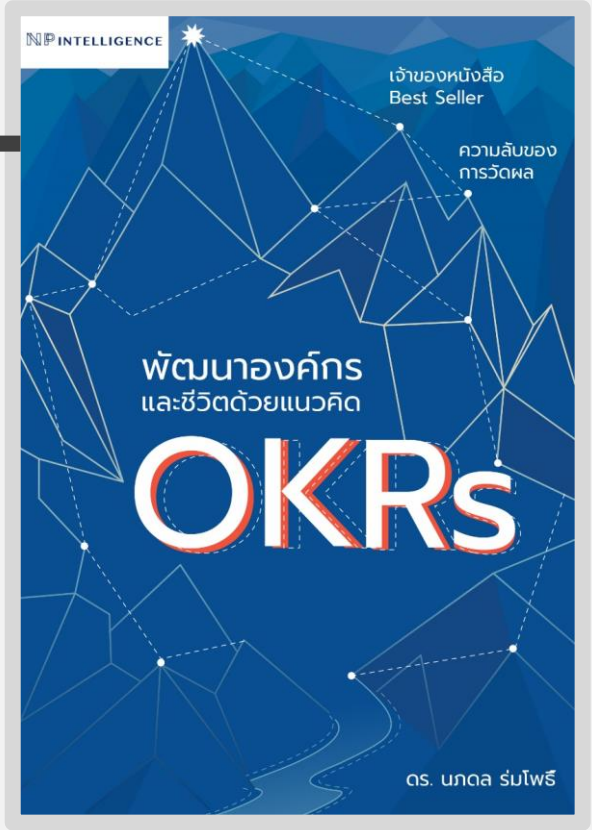
Objective and Key Results (OKRs)



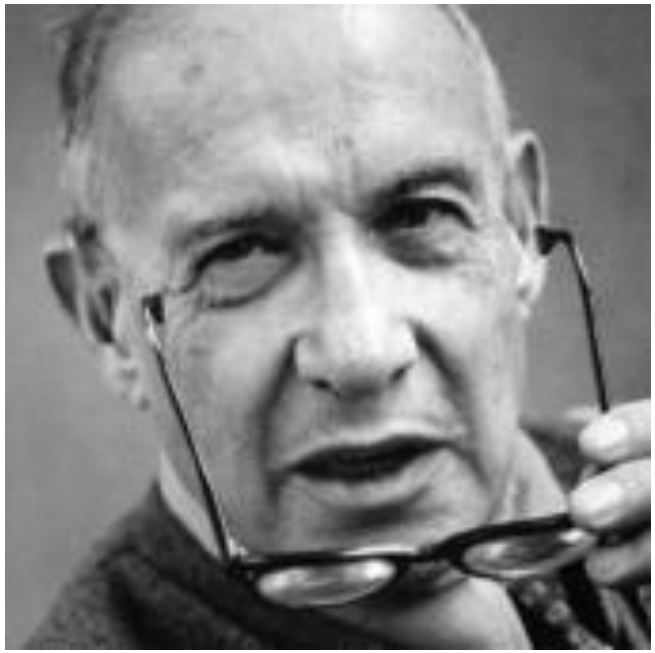
ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์

สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

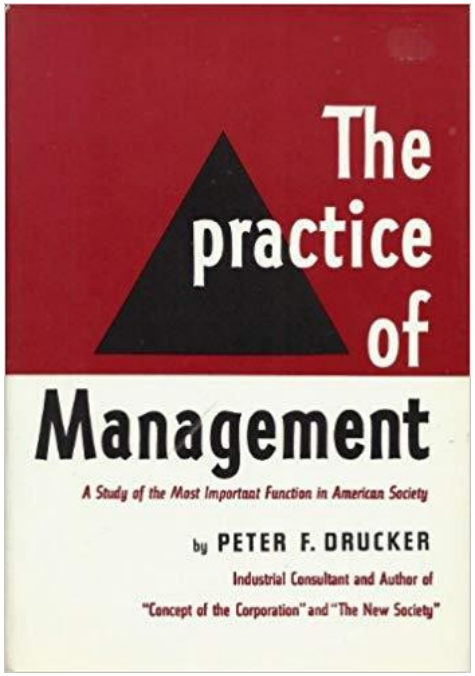
หัวข้อในการบรรยาย

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

ที่มาของ OKRs



Peter Drucker

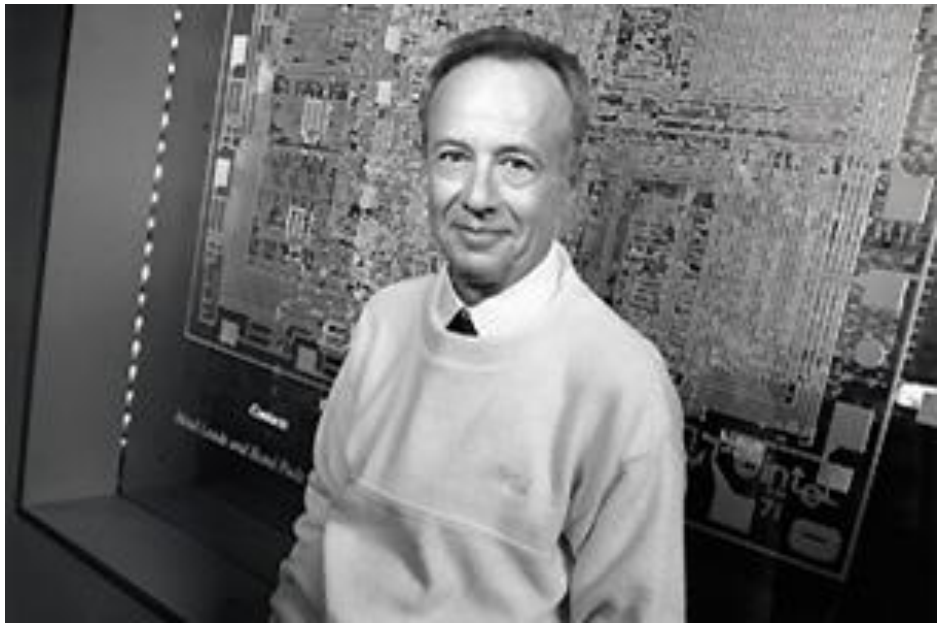


The Practice of Management

เริ่มจาก Concept MBO

รูปภาพจาก http://www.heinzawards.net/recipients/andrew-grove

ที่มาของ OKRs



Andy Grove

ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ที่ Intel

รูปภาพจาก http://www.heinzawards.net/recipients/andrew-grove

ที่มาของ OKRs

Google **John Doerr**

ซึ่งเคยทำงานกับ Andy Grove ได้นำเอามาใช้ที่ Google ในช่วงปี 2000s

รูปภาพจาก http://fortune.com/2015/07/14/john-doerr-diversity/

ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs

intel

Google

LinkedIn

GoPro
Be a HERO.

Flipboard

Spotify

zynga

ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs

Since 1948

THE STANDARD
STAND UP FOR THE PEOPLE

Jitta Wealth

BUILK
construction united.

SkillLane

โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ
THAMMASAT UNIVERSITY HOSPITAL

OKRs คืออะไร (1)

OKRs

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)

OKRs vs. KPIs

OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร

KPIs	OKRs
องค์กรสร้างตัววัดให้ อาจจะไม่ตรงกับงาน	พนักงานสร้างตัววัดเอง จึงน่าจะได้ตัววัดผลที่ตรงกับงาน
ตัววัดอาจจะไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (ในบางกรณี)	ตัววัดผลนั้นสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
มีการต่อรองค่าเป้าหมาย	ไม่ต้องต่อรองเรื่องค่าเป้าหมาย
พนักงานจะเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัดใน KPIs โอกาสเกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นไปได้ยาก	เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในองค์กร
มีการทำงานเป็นลักษณะของ Silo ไม่ค่อยเกิดความร่วมมือกันในองค์กร	เกิดความร่วมมือกันในองค์กร

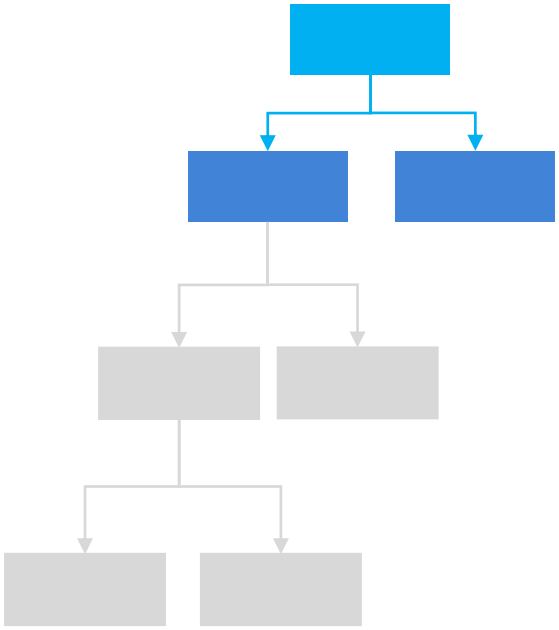
หัวข้อในการบรรยาย

1 ความสำคัญของ OKRs

2 การออกแบบระบบ OKRs

3 การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

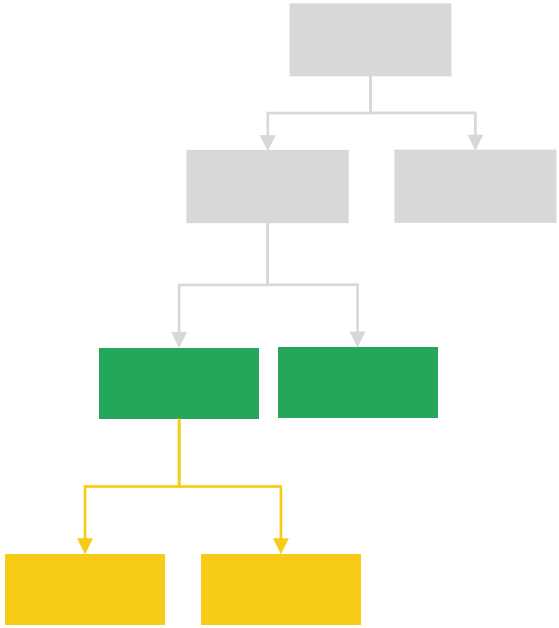
การสร้าง OKRs (1)



ระดับ N ตั้ง OKRs หลัก

ระดับ N-1 สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับระดับ 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
- สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective (2)

- การสร้าง Objective มีหลากหลายรูปแบบดังต่อไปนี้
  - เอา Key Results ของระดับบนมาเป็น Objective ของเรา แบบนี้ Alignment จะเกิดได้อย่างชัดเจน และ Objective จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ แต่อาจจะจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตั้ง OKRs
  - สร้าง Objective ขึ้นเอง แต่ต้องสอดคล้องกับระดับบน แบบนี้ข้อดีคือความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้มากกว่า และบางครั้งการที่จะต้องเลือก Key Results ข้อใดข้อหนึ่งระดับบนก็อาจจะยาก ลักษณะของ Objective แบบนี้จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

การสร้าง Key Results (1)

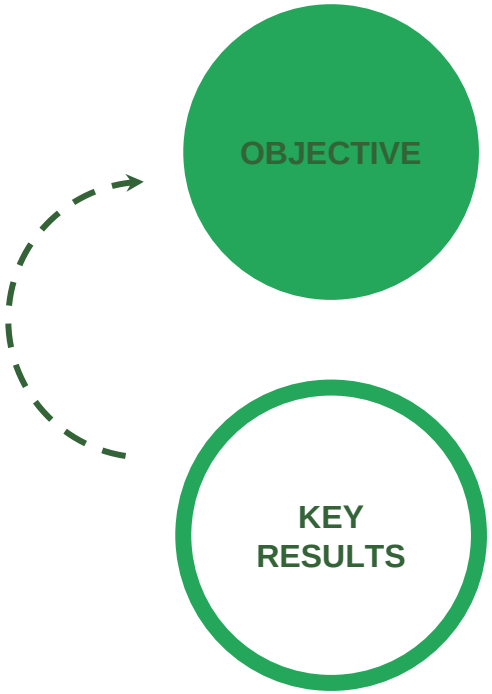
- Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น **จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว**
- Key results จะเป็นตัววัดใน**เชิงปริมาณ ที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน หรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไร**

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

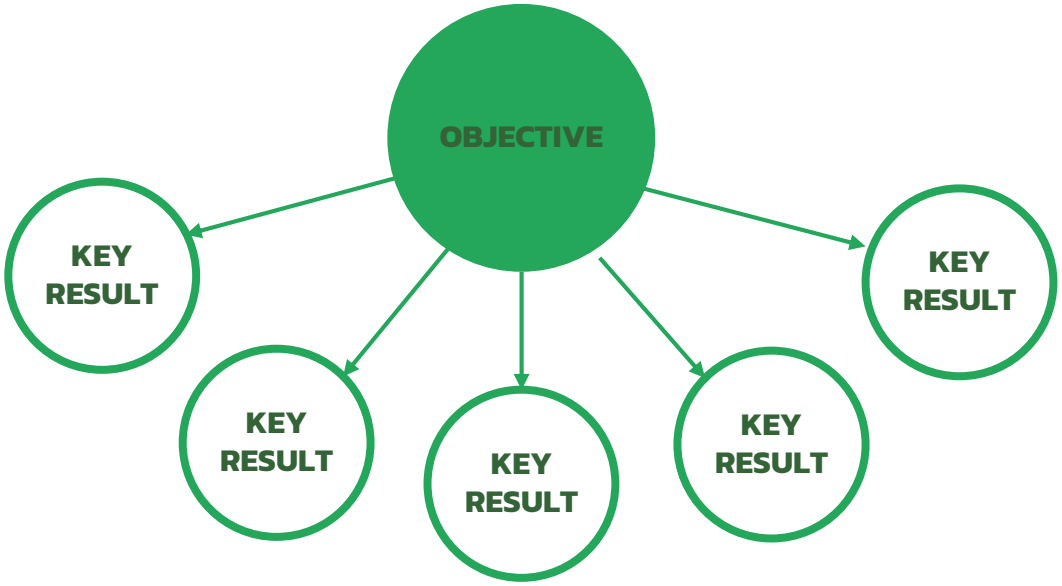


เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้น
ผู้ประกอบการ

จำนวน Startup ที่เกิดขึ้น
จากนักศึกษา 50 Startups

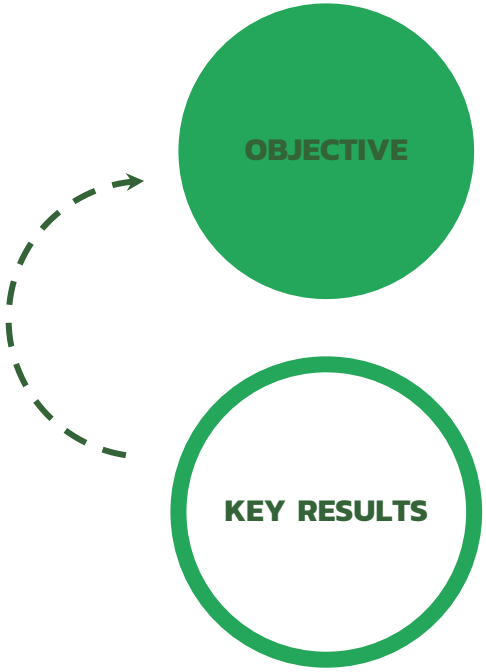
การสร้าง Key Results (4)

- 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 ผู้ประกอบการเสร็จสิ้น 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

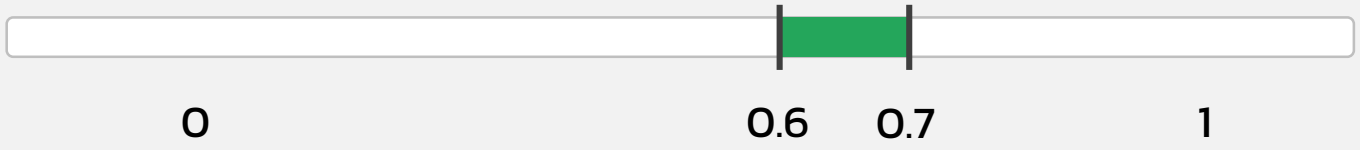
  (ลองถามต่อว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ช่วยเหลือให้เกิดอะไร หรือ เข้าร่วมไปทำไม)

การสร้าง Key Results (7)

- Key results จะต้อง**วัดผลได้ง่าย** และมี**ค่าเป้าหมายชัดเจน**เช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่า จำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่า**จำนวนกี่คน** จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ

- OKRs มี 2 ประเภทได้แก่
  - **Commited OKRs** คือ OKRs ที่เราต้องทำให้ได้ และเราคาดหวังว่าเราจะได้ตาม 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** ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่แสดงว่าเป้าหมายเราท้าทายมากเพียงพอ และไม่ใช่ความล้มเหลว

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 ถ้า**ได้ประมาณ 70% คะแนนก็จะเป็น 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
- ทุกคนสามารถมอง**เห็น OKRs ของคนอื่น ๆ ได้**ด้วย
- OKRs เป็นเครื่องมือในการ**เพิ่มแรงจูงใจภายใน**ในการทำงาน

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (2)

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

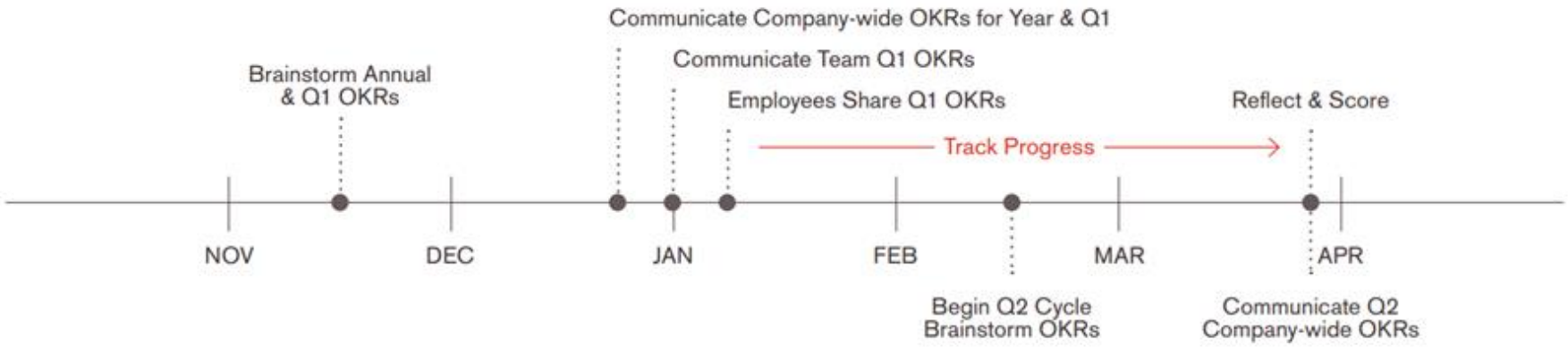
ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (3)

- ก่อนนำไปใช้ควรตรวจสอบ Alignment
  - Vertical Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ระดับบนกับระดับล่าง
  - 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



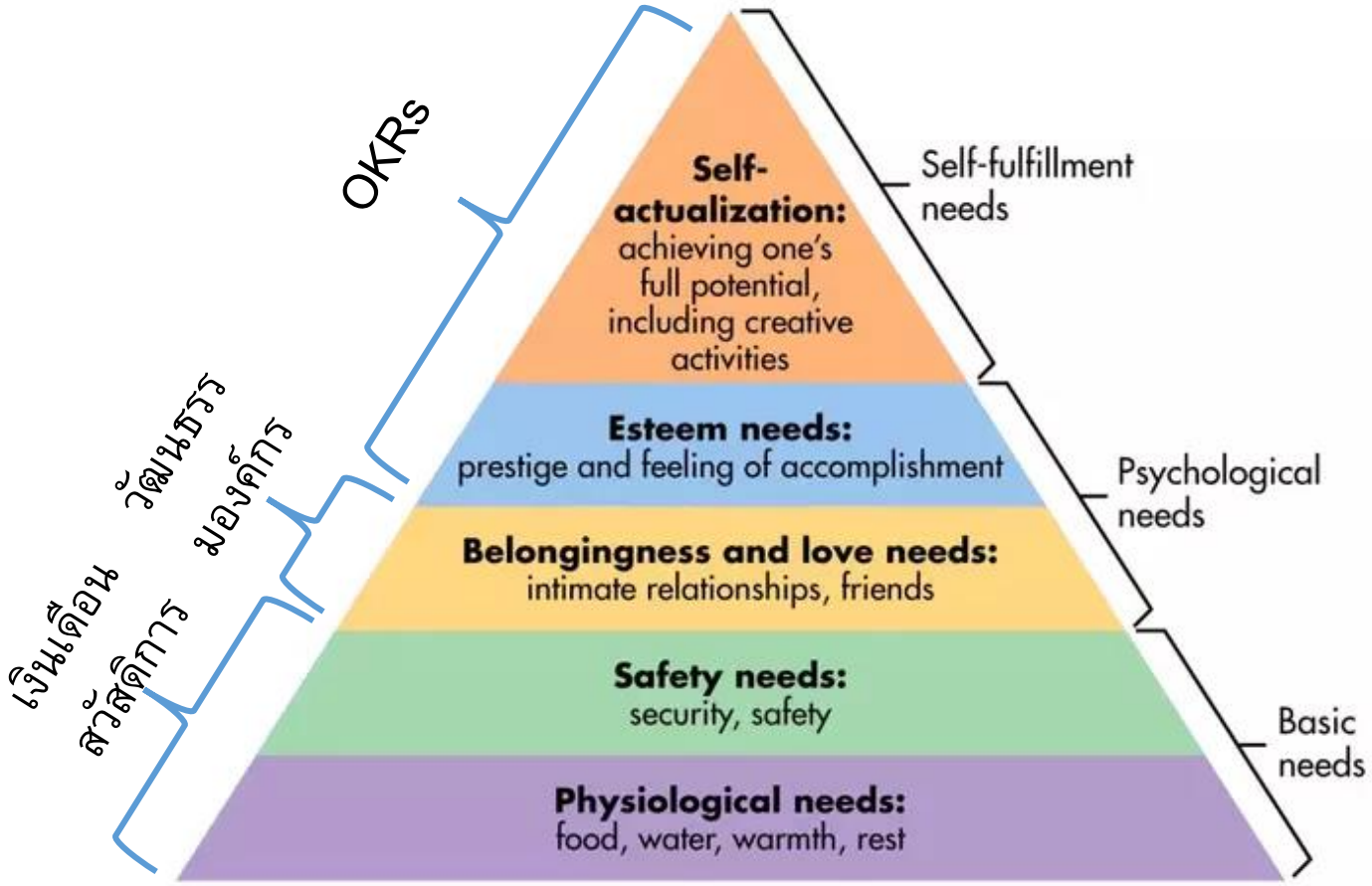
Source: www.whatmatters.com

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

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

การประเมินผล (1)

- OKRs มุ่งเน้นในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน



รูปภาพจาก https://www.simplypsychology.org/maslow.html

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
  - แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันพนักงานเราถูก Drive ด้วยเงินเท่านั้น
  - ไม่ใช่ว่าเงินเดือน โบนัส ไม่สำคัญแต่มักจะเป็น Hygiene Factor คือไม่มีหรือมีน้อยจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่มักจะไม่ได้ช่วยทำให้คนอยากทำงานมากขึ้น
  - OKRs จะมีลักษณะของ Motivator มากกว่าคือ จะเป็นตัวที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในในการทำงานมากขึ้น
  - เพราะฉะนั้นถ้ามองในมุมนี้ OKRs เป็นเครื่องมือส่วนเพิ่ม เลวร้ายที่สุดคือมันไม่ได้ส่งผลให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้น มันก็จะเหมือนกับระบบเดิมที่ใช้อยู่ ไม่มีอะไรแย่ลง

การประเมินผล (4)

- แต่อยากเอามาผูกกับผลตอบแทนบ้างจะได้หรือไม่
  - ได้ โดยอาจจะมีหลายรูปแบบดังนี้
    - ให้รางวัลพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น รางวัลการเขียน OKRs ที่ท้าทาย 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 คนจะตั้งเป้าหมายต่ำทันที

การใช้งานระบบ OKRs

- CFR
  - Conversation
  - Feedback
  - Recognition

Conversation

- OKRs จะเป็นหัวข้อที่เราจะใช้ในการสนทนากับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
- อาจจะทำในรูปแบบ Formal หรือ Informal ก็ได้

Feedback

- เปลี่ยน Manager ให้เป็น Coach
- Manager มีหน้าที่หลักในการทำให้ลูกน้องเก่งขึ้น
- OKRs เปิดโอกาสให้เราให้ Feedback ได้บ่อยขึ้นและทันการณ์

Recognition

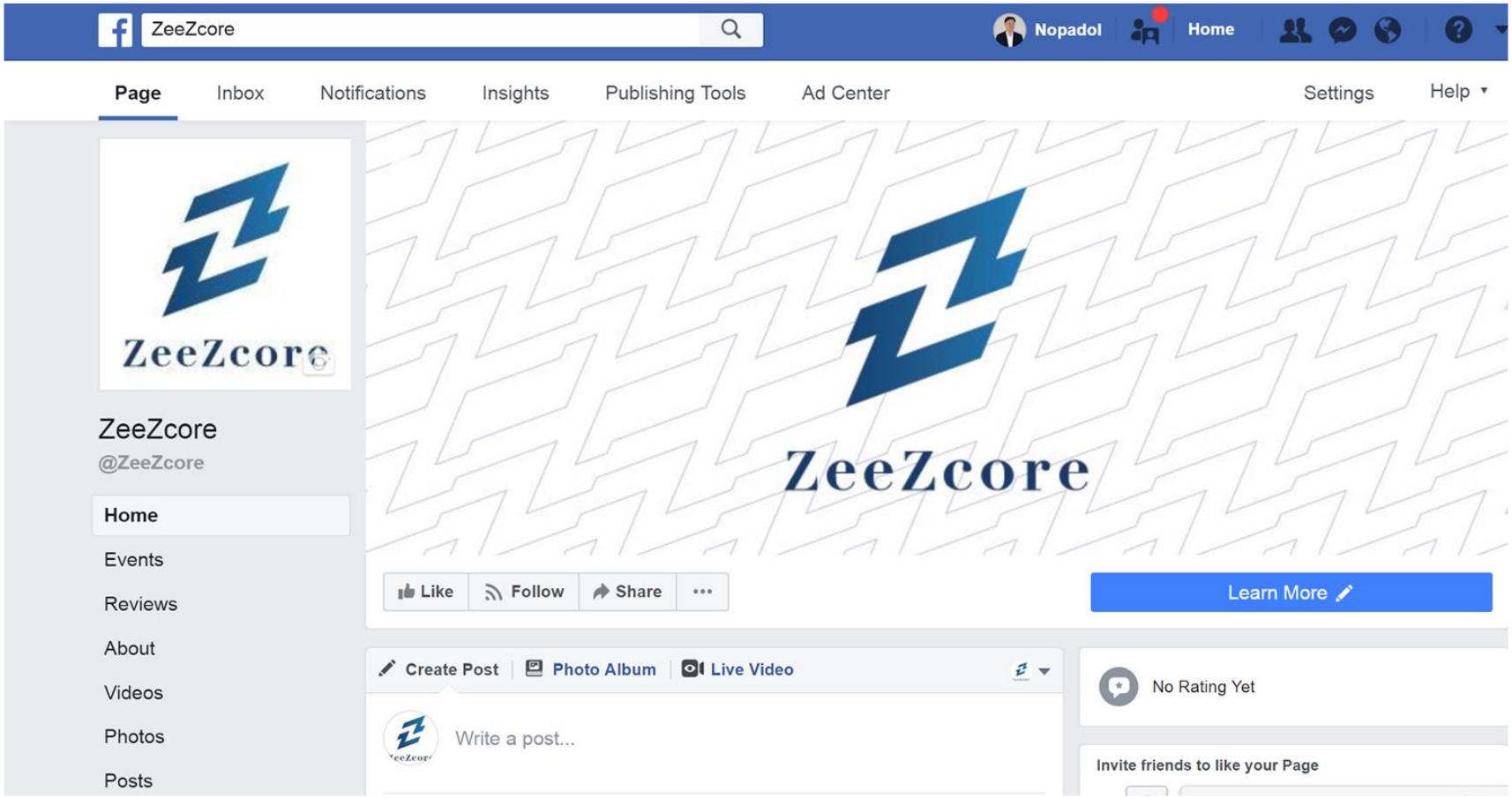
- ให้การยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน
- ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเท่านั้น อาจจะเป็น Event ที่ Celebrate Success (เช่น TGIF ของ Google)

รูปภาพจาก https://academy.nobl.io/how-googles-tgif-meetings-empower-employees/

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

https://www.facebook.com/ZeeZcore/



คำถาม คำตอบ

ขอบคุณครับ

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

ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์

สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์