

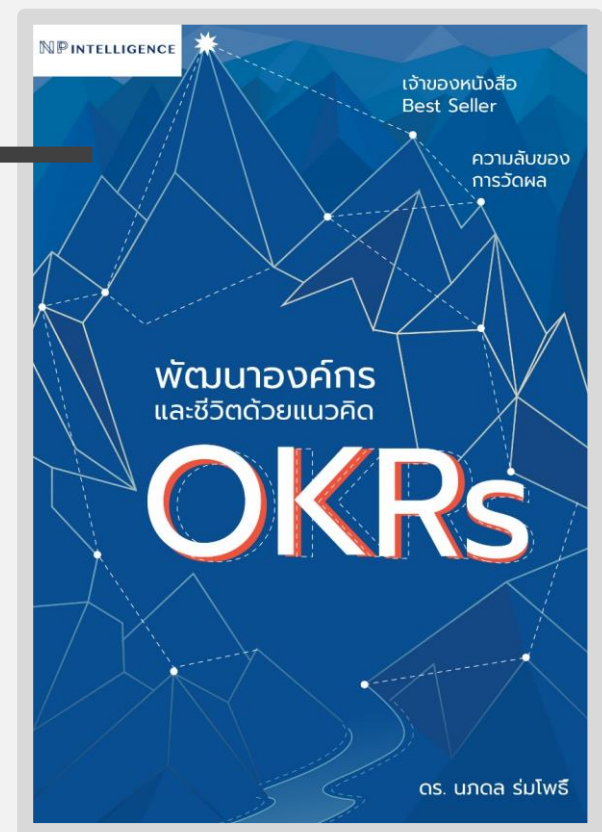
OBJECTIVES AND KEY RESULTS

ศาสตราจารย์ ดร. นกต ร่มโพธิ์

สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



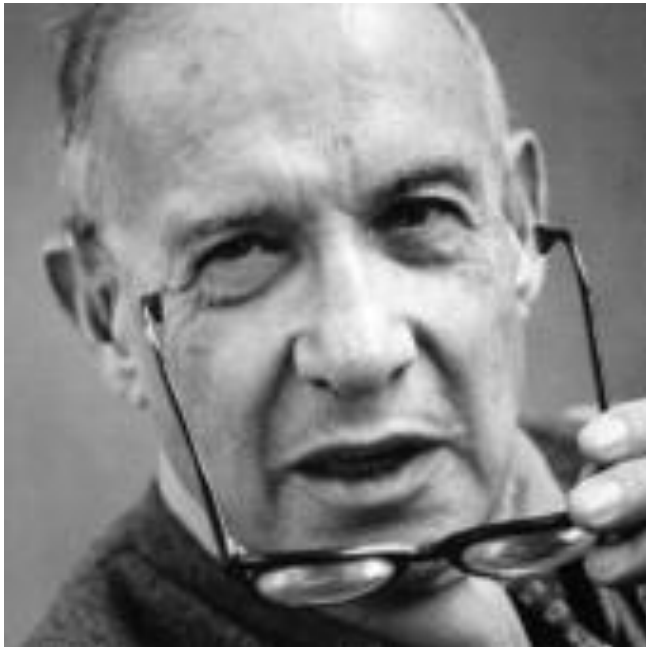
หัวข้อในการบรรยาย

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

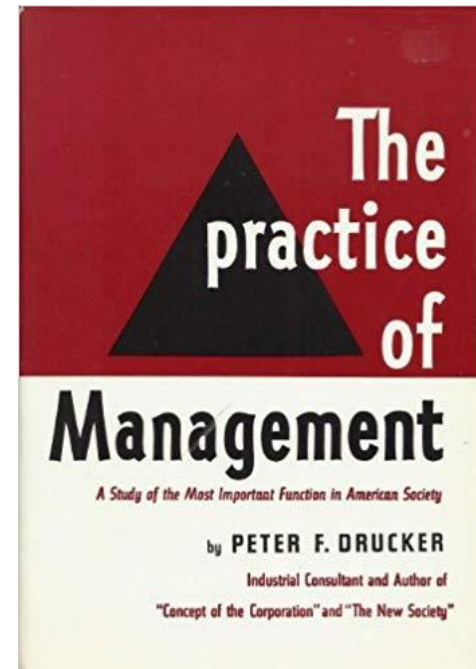
OKRs คืออะไร



ที่มาของ OKRs



Peter Drucker



The Practice of Management

เริ่มจาก Concept MBO

ที่มาของ OKRs



Andy Grove

ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ที่ Intel

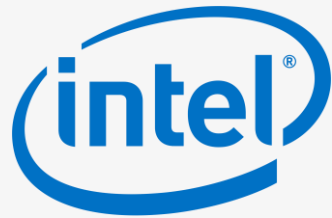
ที่มาของ OKRs



John Doerr

ซึ่งเคยทำงานกับ Andy Grove ได้นำเอามาใช้ที่ Google
ในช่วงปี 2000s

ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs



OKRs คืออะไร (1)



OKRs

ย่อมาจากคำว่า

Objectives and Key Results

OKRs คืออะไร (2)

OKRs

Objectives

คือ วัตถุประสงค์หลัก

เป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (What)

Key Results

คือ ผลลัพธ์หลัก

เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น
(How)

A glowing lightbulb with a mechanical body, holding a key to a wall outlet. The lightbulb is illuminated, casting a warm glow. The mechanical body is made of brass and silver metal, with joints and gears. The lightbulb is holding a key that fits into a wall outlet. The background is a textured wall and a dark surface.

OKRs Super Power



OKRs Superpower

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

OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร



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

ความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

2

การออกแบบระบบ OKRs

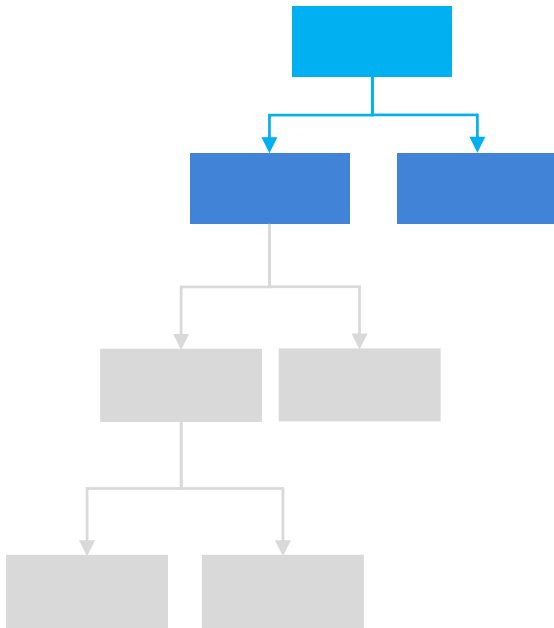
3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

วิธีการเขียน OKR



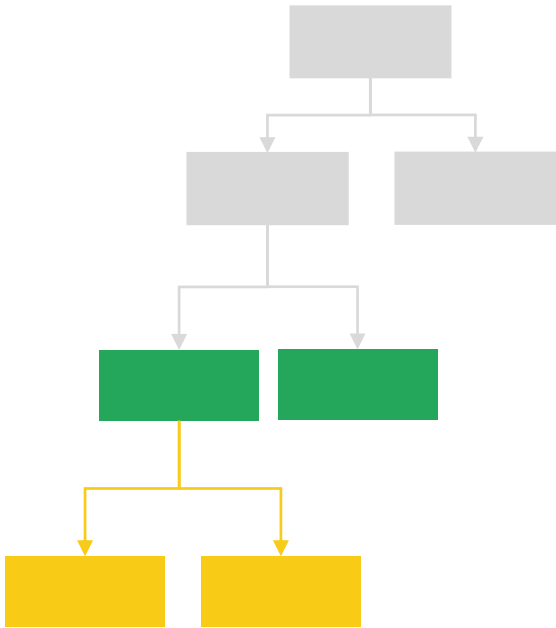
การสร้าง OKRs (1)



ผู้บริหารระดับสูง ตั้ง OKRs หลักขององค์กร

ผู้บริหารระดับรองลงมา สร้าง OKRs ของหน่วยงานตนเองให้สอดคล้องกับ OKRs หลักขององค์กร

การสร้าง OKRs (2)



หัวหน้างานในระดับรองลงมาอีก สร้าง OKRs ของหน่วยงานตนเอง ให้สอดคล้องกับกับ OKRs ของหน่วยงานของผู้บริหารระดับสูงไป จากหน่วยงานของตนเอง

พนักงานแต่ละคน สร้าง OKRs ของงานตนเอง ให้สอดคล้องกับ OKRs ของหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective (1)

- Objective ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
- ควรมีจำนวน Objective ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น
- Objective จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพ ไม่ใช่เชิงปริมาณ
ตัวอย่างเช่น เพิ่มความพึงพอใจผู้ใช้บริการ เพิ่มรายได้ ฯลฯ

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective (2)

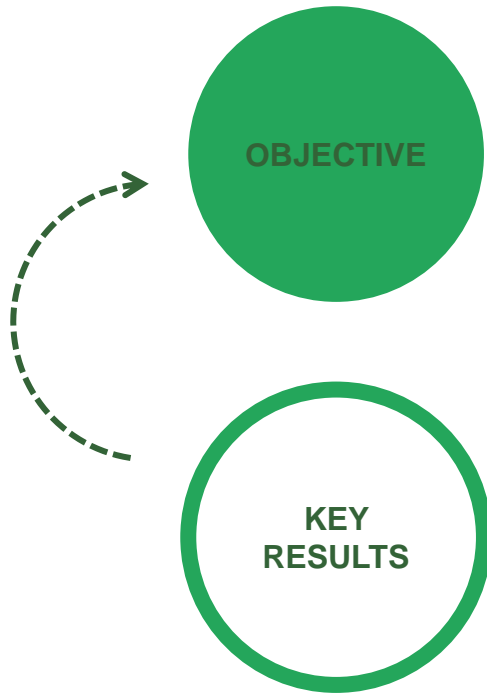
- พยายามหลีกเลี่ยงการตั้ง Objective ในสิ่งที่เราต้องทำเป็นประจำอยู่แล้ว เช่น ปิดบัญชี ดำเนินการผลิต แต่ควรตั้ง Objective ที่จะทำให้เราได้ผลลัพธ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น
เช่น สามารถสร้างข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น หรือลดของเสียในการผลิตลง
- สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

การสร้าง Key Results (1)

- Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อ นั้น จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จ
- Key results จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณ ที่มีการกำหนดค่า เป้าหมายชัดเจน

การสร้าง Key Results (2)

ยกตัวอย่างเช่น

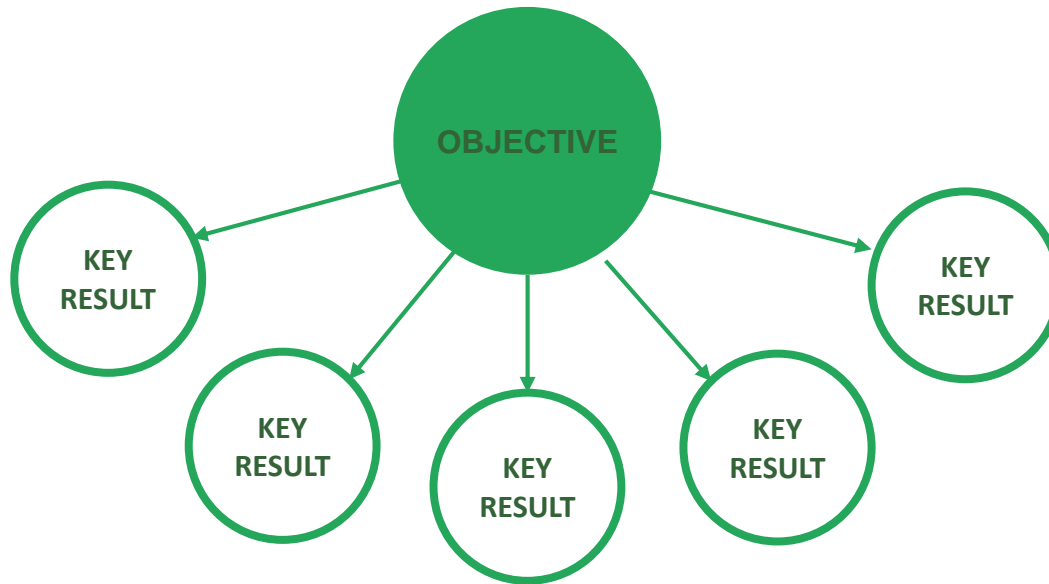


คือ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นลูกค้า

เช่น อัตราการรักษาลูกค้า
เดิมอย่างต่ำ 80%

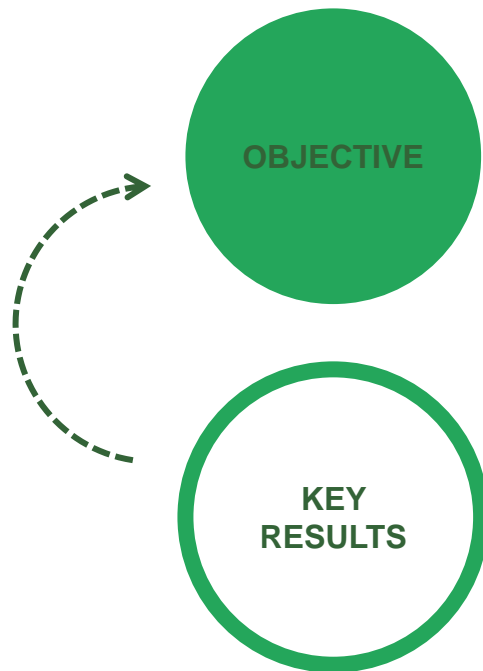
การสร้าง Key Results (3)

- โดยทั่วไปเราจะมี Key Results ไม่เกิน 5 ข้อต่อ Objective 1 ข้อ



การสร้าง Key Results (4)

- Key results อาจจะเป็นการวัดผลลัพธ์หรือการวัด Milestone ยกตัวอย่างเช่น



คือ **สร้าง Community**

สามารถจัดทำ Platform เสร็จสิ้น 100%
(Milestone)

มีคน Register ใน Platform อย่างน้อย
60,000 ราย **(ผลลัพธ์)**

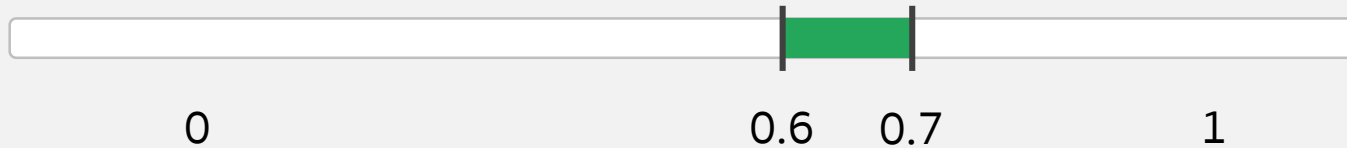
การสร้าง Key Results (5)

- Key results เป็น **outcome ไม่ใช่ activities** ดังนั้น ถ้าเราเริ่มใช้คำว่า วิเคราะห์ ช่วยเหลือ เข้าร่วม ส่วนใหญ่แล้ว เราจะพูดถึง activities มากกว่า outcome
(ลองถามต่อว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ช่วยเหลือให้เกิดอะไร หรือ เข้าร่วมไปทำไม)

การสร้าง Key Results (6)

- Key results จะต้องวัดผลได้ง่าย และมีค่าเป้าหมายชัดเจน
เช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่า มีคนลงทะเบียน ให้บอกให้ชัดว่า
ลงทะเบียนกี่คน จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ
- เป้าหมายควรตั้งให้ท้าทาย แต่เป็นไปได้

การสร้าง Key Results (7)



- เป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำมาแปลงเป็น Score ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1
- Score ระหว่าง 0.6-0.7 เป็น Score ที่เราควรเป็นเป้าหมายหลักของเรา

ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (1)

อัตราการรักษาลูกค้าเดิมอย่างต่ำ **80%** ให้คะแนนนี้เป็น **1**

(และคิดว่าค่านี้มีความท้าทายมาก)

ถ้าจริง ๆ ได้ อัตรารักษาลูกค้าเดิม **40%** คะแนนสุดท้ายจะเป็น **0.5**

ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (2)

สำหรับตัววัดที่เป็น Milestone เช่น

สามารถจัดทำ Platform **เสร็จสิ้น 100%**

ตรงนี้คงต้องใช้ Judgement ว่าขณะนี้ก้าวหน้าไปถึงไหนแล้ว

เช่น ถ้าได้ประมาณ **70%** คะแนนก็จะเป็น **0.7**

ถ้าเสร็จสิ้นแล้วคะแนนก็เป็น 1

การสร้าง Objectives and Key Results



OKRs คือ Brand ส่วนตัวของพนักงาน



หัวข้อในการบรรยาย

1

ความสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานองค์กร

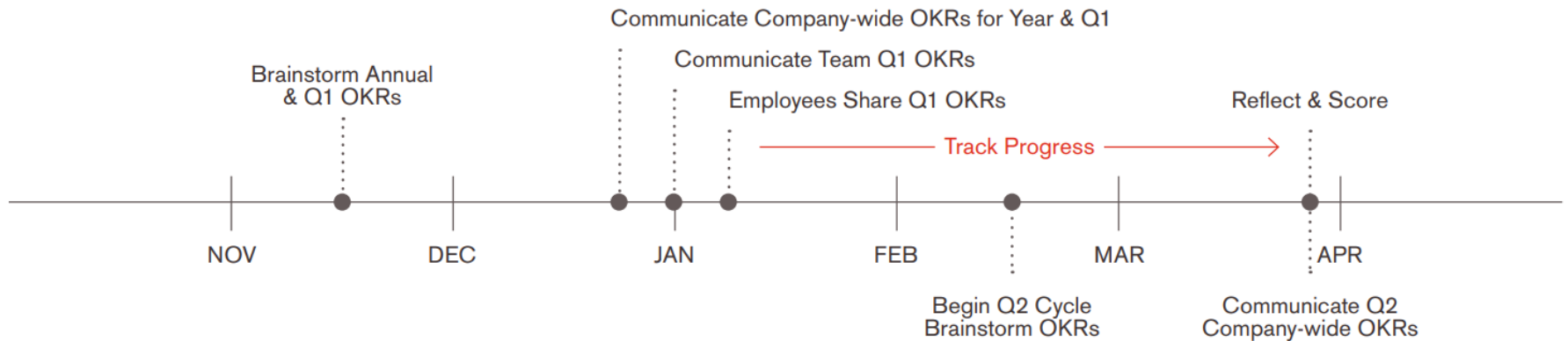
2

การออกแบบระบบ OKRs

3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

Timeline ในการใช้ OKRs



Source: www.whatmatters.com

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

- ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย
- ตั้ง Objective ที่เป็นงานประจำตามปกติ ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไร
- Objective ไม่สอดคล้องกันในองค์กร
- Key Results น้อยหรือมากเกินไป และไม่สอดคล้องกับ Objective

การประเมินผล

- OKRs มุ่งเน้นในการเพิ่ม Productivity ให้กับการทำงาน
- หัวหน้างานจะนำเอา OKRs มาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาประเมินผลพนักงาน โดยพิจารณาว่าความสำเร็จของ OKRs ของพนักงานท่านนั้น ช่วยให้ OKRs ของหัวหน้างานสำเร็จมากน้อยเพียงใด

การใช้งานระบบ OKRs

- CFR
 - Conversation
 - Feedback
 - Recognition



รูปแบบการใช้ OKRs ในองค์กร



แนวทางการใช้ OKRs ในองค์กร

- ไม่เคยมีการใช้ KPIs มาก่อน เริ่มใช้ OKRs ระบบเดียว
- เคยใช้ KPIs มาก่อน แต่เลิกการใช้ KPIs เนื่องจากใช้แล้วไม่ได้ผล และใช้ OKRs แทน
- เคยใช้ KPIs มาก่อน และยังคงใช้ต่อไป แต่จะใช้ OKRs คู่ขนานกัน
 - KPIs ใช้กับงานประจำ OKRs ใช้กับ Project ใหม่ ๆ
 - บางฝ่ายใช้ OKRs บางฝ่ายใช้ KPIs
 - ใช้ OKRs กับผู้บริหารระดับบนก่อน ที่เหลือยังคงใช้ KPIs
 - ใช้ OKRs คู่ขนานไปกับ KPIs

ถ้าอยากใช้ แต่องค์กรไม่เอาด้วย...

- ทดลองใช้เองในหน่วยงานของตัวเองไปก่อน
- ทดลองใช้เฉพาะส่วนตัวเอง



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

ZeeZcore
@ZeeZcore

Home
Events
Reviews
About
Videos
Photos
Posts

Like Follow Share ...

Create Post | Photo Album | Live Video

Write a post...

No Rating Yet

Invite friends to like your Page

อ่านบทความเพิ่มเติมได้ที่...

- 7 หลุมพรางของการใช้ OKRs ในองค์กรใหญ่
<http://www.nopadolstory.com/measurement/7-pitfalls-of-using-okrs-in-corporation/>
- การใช้ Time Boxing กับ OKRs
<http://www.nopadolstory.com/measurement/time-boxing-with-okrs/>
- บทสัมภาษณ์ John Doerr เรื่อง OKRs
<http://www.nopadolstory.com/measurement/interview-john-doerr/>
- OKRs กับการบริหารโรงเรียน
<http://www.nopadolstory.com/measurement/okrsinschool/>
- Book Review: Objectives and Key Results
<http://www.nopadolstory.com/book-review/objectives-and-key-results/>
- Book Review: Measure what matters
<http://www.nopadolstory.com/book-review/book-review-measure-what-matters/>

ขอบคุณครับ

<https://line.me/R/ti/p/%40nopadolrompho>




ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

www.NopadolStory.com

HOME ABOUT INSPIRATION KNOWLEDGE NEWS BOOK REVIEW BOOK MY ACCOUNT


Inspiration



จดหมายถึงหลานทวด
September 21, 2017 Nopadol Rompho 2

ศาสตร์หลานทวด ปู่ทวดเขียนจดหมายฉบับนี้ ในปี 2560 ไร่กว่า หลานจะได้อ่านก็คงผ่านมาเป็นร้อย ๆ ปีแล้วละ ไม่ต้องการอะไร มาก อยากจะเล่าให้หลานฟังว่า เมื่อร้อยกว่าปีก่อนเกิดละโธษิรมน โลกใบนี้ ปู่ทวดพาไปบนใจว่าพออย่านั่งใช้ภาษาไทยหรือภาษา สันสกฤตที่สสารพันห่อเบ้า แต่คิดว่าทำไมไม่ใช้คำที่คนมาจะมี ใช้ว่าทวดช่วยแปลภาษาดี ให้หลานฟังได้ เหน่ โนสิ่ ฉอมขิ่น มัน อาจจะมีระบบที่แปลภาษาดี โนหิติ โดสิ่แล้ววัง เสา่งงโง่เผอมาขัง เรือนขามาขิ่น

News




ติดตามข่าวสารจากเรา
March 25, 2017 admin 0

เพื่อไม่ให้พลาดข่าวสารใหม่ๆ ของ Nopadol's Story เรายัง ขอเสนอวิธีการติดตามข่าวสารกับสิ่ทรา

Read More >>

Book Review

Nopadol Rompho
Writer Professor

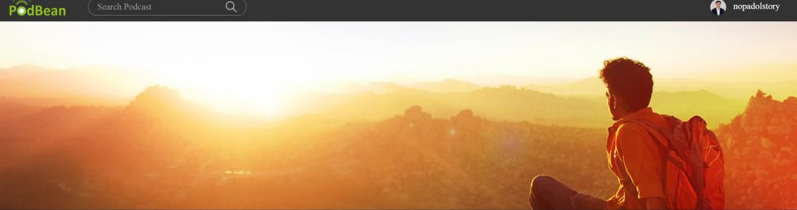


Subscribe to our newsletter


Name

Podcast Nopadol's Story
<https://nopadolstory.podbean.com/>

PodBean Search Podcast




Nopadol's Story
<https://nopadolstory.podbean.com/feed.xml>



1,371 Downloads 5 Episodes

+ Follow Share



EP 5 มารู้จัก OKRs กัน
July 9, 2018
EP 5 มารู้จัก OKRs กัน
OKRs หมายถึง Objective and Key Results ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์กรที่ Google นำมาใช้ และใช้กันทั่วไป Google ประสิทธิภาพสูง และใช้โดย ไร่ทวด และ ฟัง Podcast Nopadol's Story ใน Episode นี้กับคุณสิ่ทรา

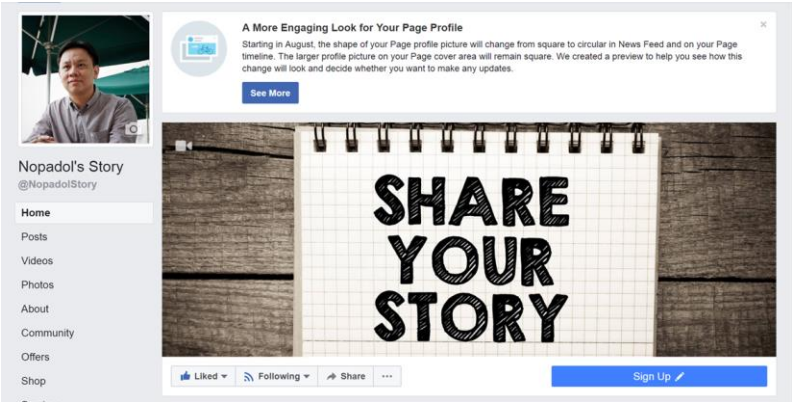
00:00 / 00:00

Like(3) Share Download(186)

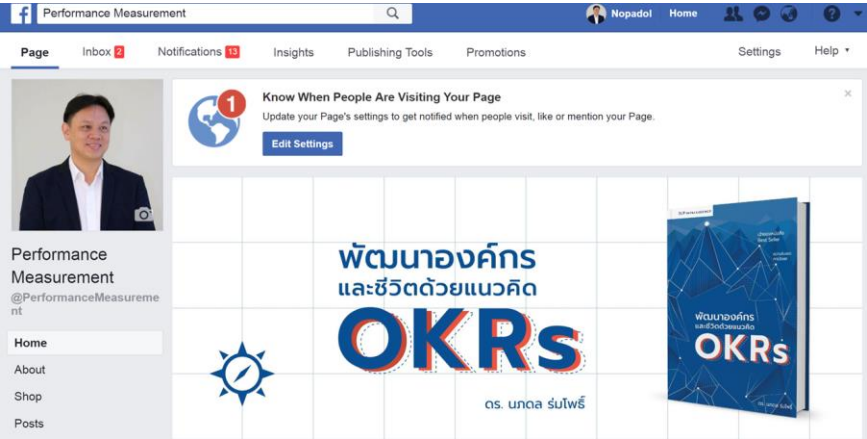
Following

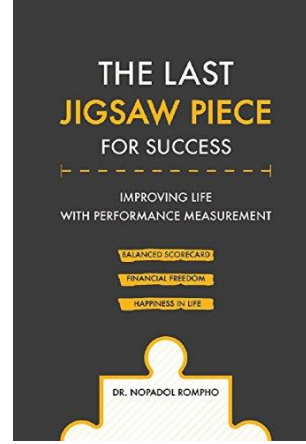
- mission to the moon + follow
- Nopadol's Story + follow

www.facebook.com/NopadolStory

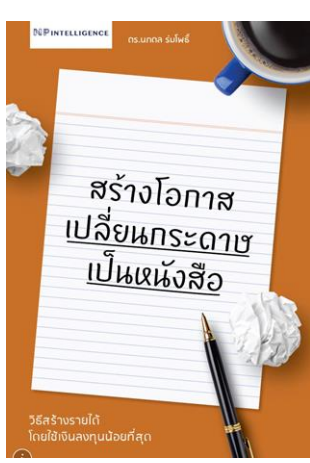


www.facebook.com/PerformanceMeasurement





ผลงานหนังสือ





Online Course



จิ๊กซอว์ตัวสุดท้ายของความสำเเร็จ พัฒนาชีวิตด้วยแนวคิดการวัดผล

<https://www.skilllane.com/courses/the-last-jigsaw>



Objective and Key Results (OKRs)

<https://www.skilllane.com/courses/okr>