

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
INDIVIDUAL DEVELOPEMENT PLANNING

สำหรับหัวหน้างาน บุคลากร มจพ.



Objective and Key Results (OKRs)



Objective

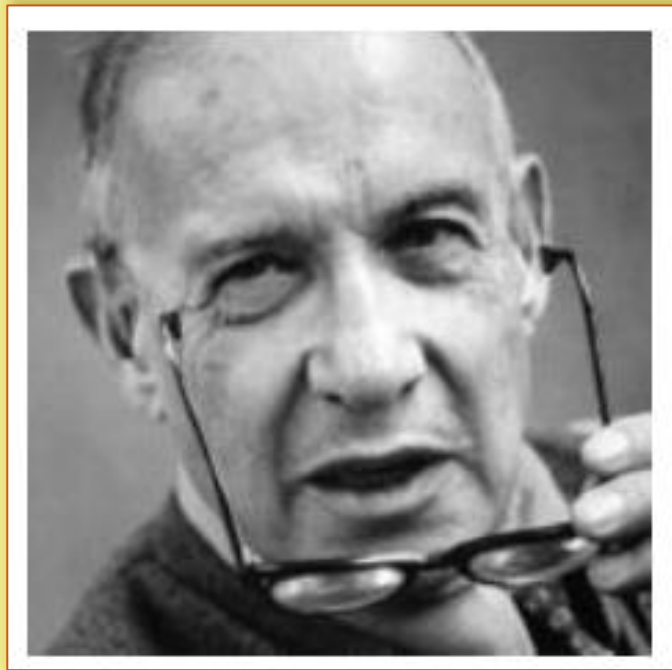
เป้าหมาย สิ่งที่ต้องการ



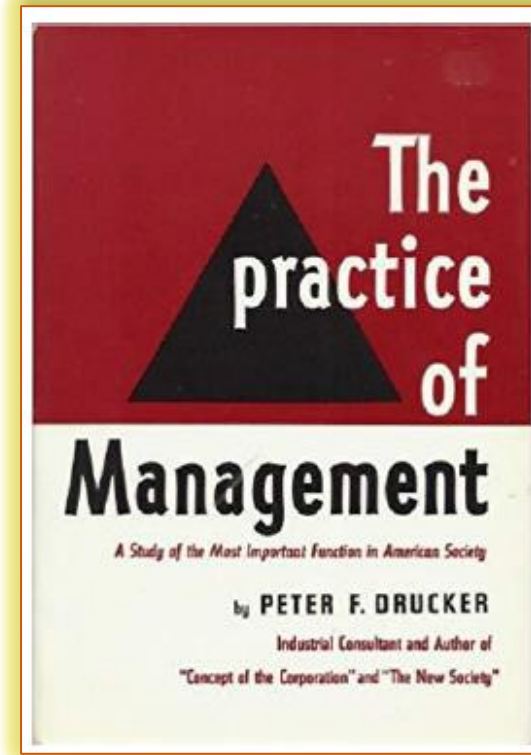
Key results

ผลลัพธ์หลักบอกว่า
สำเร็จเป้าหมายนั้นหรือยัง

ที่มาของ OKRs



Peter Drucker



The Practice of Management

OKR

- OKR ไม่ใช่สิ่งใหม่
- MD ของ Intel ชื่อ “Andy Grove” บิดาแห่ง OKR นำมาใช้ในปี 1974 ซึ่งหลักการนี้ได้ช่วยให้ Intel ประสบความสำเร็จ
- ปี 1999 นำมาใช้ต่อโดย Google

ที่มาของ OKRs



Andy Grove ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ที่ Intel ในปี 1974



**THE
STANDARD**
STAND UP FOR THE PEOPLE

Jitta
Wealth

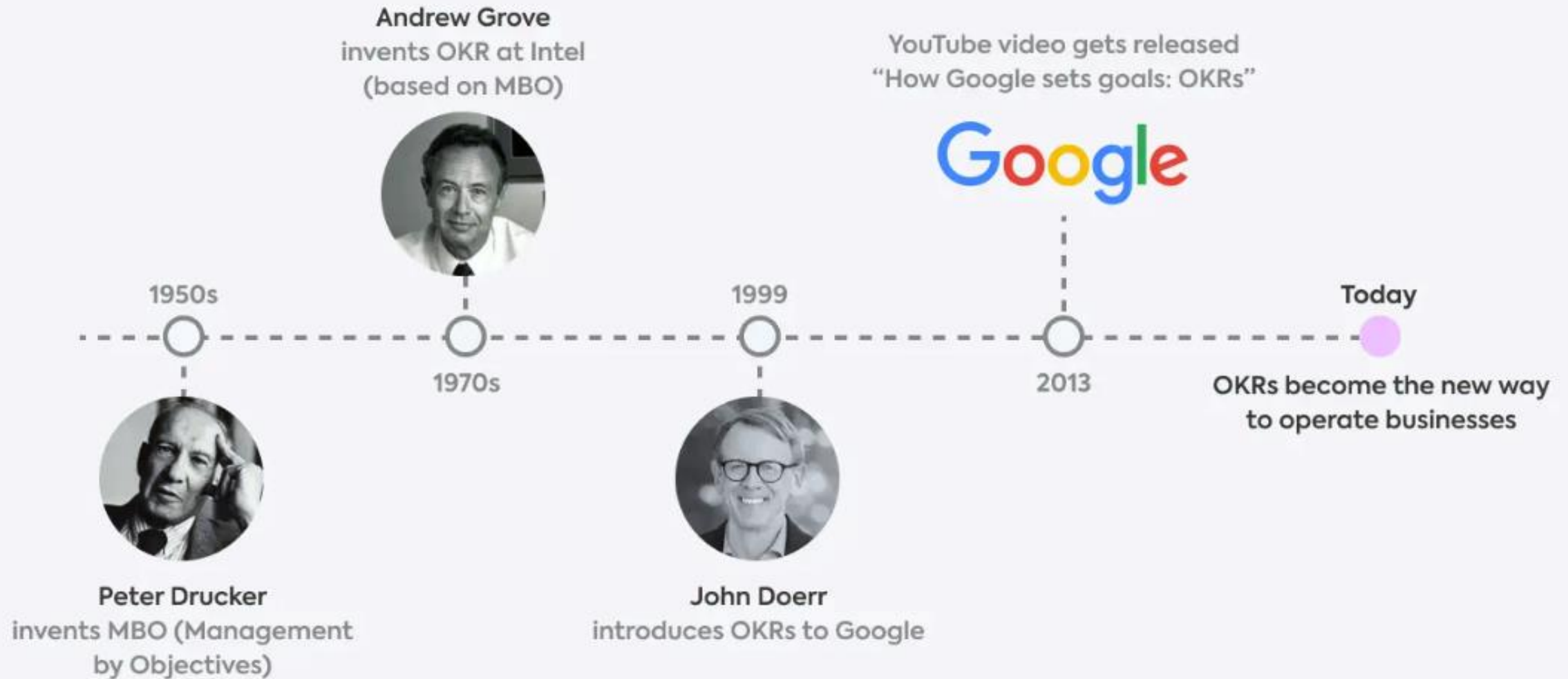


ที่มาของ OKRs



John Doerr ซึ่งเคยทำงานกับ Andy Grove ได้นำเอามาใช้ที่ Google ในช่วงปี 2000s

ที่มาของ OKRs



ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้ OKRs



- การนำ OKR มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร คือ การนำมาตั้งเป้าหมายที่สามารถท้าทายให้ทุกคนอยากบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้ ไม่ใช่นำมาวัดศักยภาพส่วนบุคคลเพื่อประเมินผลในการเพิ่มเงินเดือน



- OKR ที่ดีต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจได้ และต้องไม่ตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายจนเกินไป แต่ก็ต้องไม่ยากจนเกิดความท้อ ไม่สร้างแรงฮึดในการเอาชนะ

- OKR จะต้องมีกรอบเวลาที่ชัดเจน ประเมินผลได้ และต้องโปร่งใส

OKRs คืออะไร



ย่อมาจากคำว่า Objectives and Key Results

เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญโดยสร้างจากแรงจูงใจภายใน

OKRs คืออะไร (ต่อ)



Objectives

คือ วัตถุประสงค์หลัก

เป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (What)

Key Results

คือ ผลลัพธ์หลัก

เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (How)

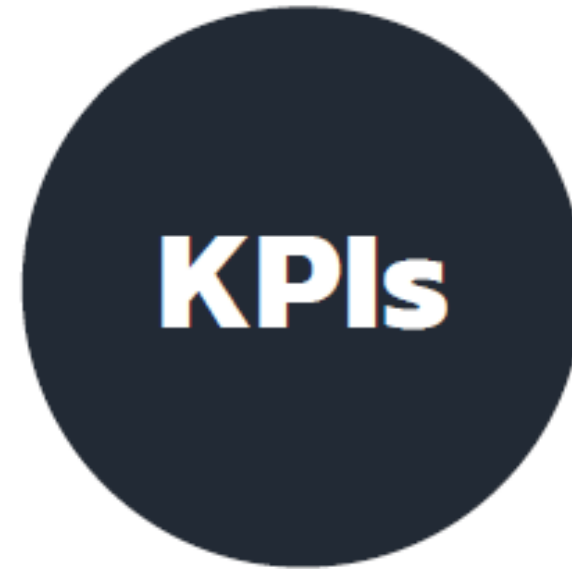
OKRs Superpower



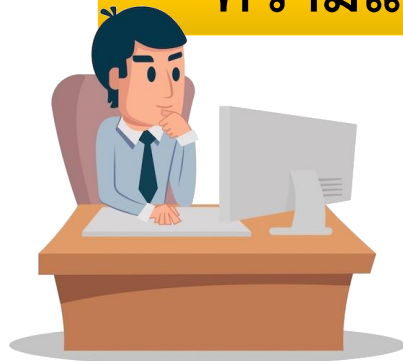
- เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities)
- ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม
(Align and Connect for Teamwork)
- มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability)
- ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing)



vs.



ความแตกต่างระหว่าง OKRs กับ KPIs



OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร

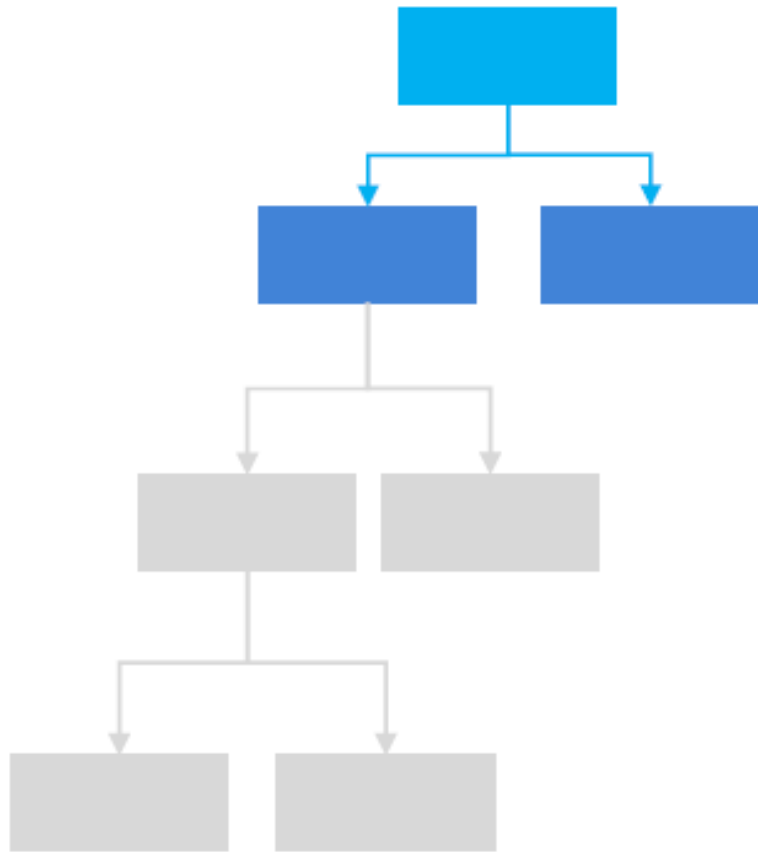
KPIs

OKRs

➤ องค์กรสร้างตัววัดให้อาจจะไม่ตรงกับงาน	• พนักงานสร้างตัววัดเอง จึงน่าจะได้ตัววัดผลที่ตรงกับงาน
➤ ตัววัดอาจจะไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (ในบางกรณี)	• ตัววัดผลนั้นสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
➤ มีการต่อรองค่าเป้าหมาย	• ไม่ต้องต่อรองเรื่องค่าเป้าหมาย
➤ พนักงานจะเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัดใน KPIs โอกาสเกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นไปได้ยาก	• เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในองค์กร
➤ มีการทำงานเป็นลักษณะของ Silo ไม่ค่อยเกิดความร่วมมือกันในองค์กร	• เกิดความร่วมมือกันในองค์กร

2 การออกแบบระบบ OKRs

การสร้าง OKRs (1)

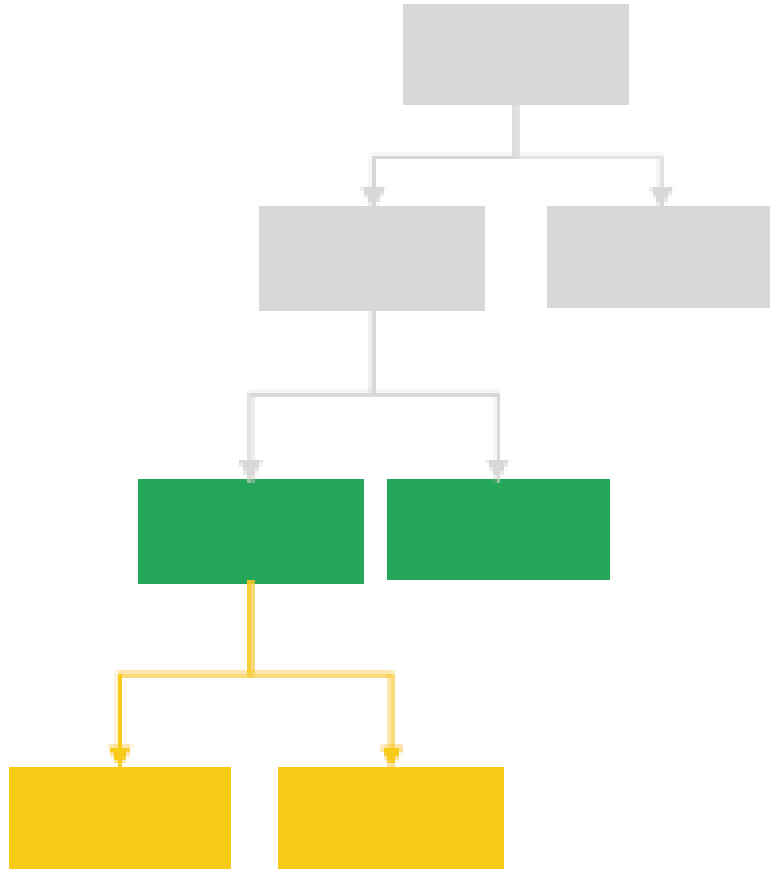


ระดับ N ตั้ง OKRs หลัก

ระดับ N-1 สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ ระดับ N

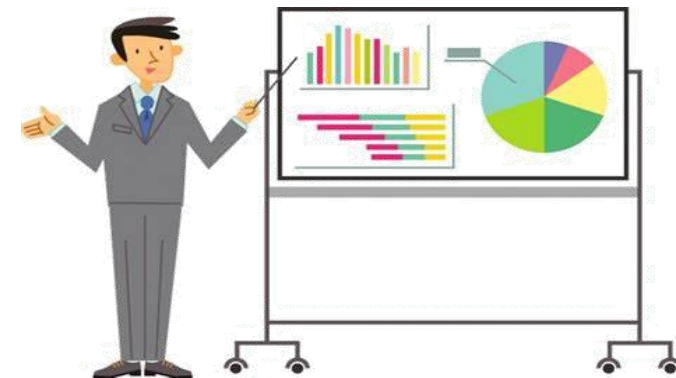


การสร้าง OKRs



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

ระดับบุคคล (ถ้าต้องการ) สร้าง OKRs
ให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับบน



ข้อเสนอแนะในการจัดทำ Objective

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

ข้อเสนอแนะในการจัดทำ Objective

การสร้าง Objective มีหลากหลายรูปแบบดังต่อไปนี้

- 1. เอา Key Results ของระดับบนมาเป็น Objective ของเราแบบนี้ Alignment จะเกิดได้อย่างชัดเจน และ Objective จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ แต่อาจจะจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตั้ง OKRs
- 2. สร้าง Objective ขึ้นเองแต่ต้องสอดคล้องกับระดับบน แบบนี้ข้อดีคือ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้มากกว่า และบางครั้งการที่จะต้องเลือก Key Results ข้อใดข้อหนึ่ง ระดับบนก็อาจจะยาก ลักษณะของ Objective แบบนี้จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

หลักการตั้งค่าเป้าหมายแบบ OKR

1. ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่ต่ำเกินไป บรรลุเป้าหมายได้ง่าย เพราะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ควรตั้งเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร และเป้าหมายย่อยควรส่งเสริมเป้าหมายใหญ่ให้สำเร็จได้
3. เป้าหมาย OKR ของแต่ละแผนกหรือบุคคลไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน ตั้งให้เหมาะสมกับงานของแต่ละคน
4. เป้าหมายที่ทำให้เราสามารถบรรลุและทำสำเร็จได้ 100% อาจจะเป็นผลลัพธ์ที่ดี แต่อาจจะไม่ใช่การตั้งเป้าหมายที่ดี
5. หากเป้าหมายยากเพียงไร จะสามารถช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีพลังในการบรรลุเป้าหมายได้มากเพียงนั้น
6. ไม่ควรตั้งเป้าหมายที่สูงจนเกินไปจนทำให้ไม่อยากเอาชนะและบรรลุมันให้สำเร็จ
7. การตั้งเป้าหมายควรอิงจากข้อมูลความเป็นจริงที่มีอยู่ ไม่ใช่ตั้งขึ้นมาลอยๆ จนโอเวอร์เกินไปให้ดูสวยงาม
8. การตั้งเป้าหมายที่ดีจะสามารถบ่งบอกถึงวิธีบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

การสร้าง Key Results

- **Key results** เป็นการวัดว่า **Objective** ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น จะทราบได้อย่างไรว่า เราประสบความสำเร็จ หรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว
- **Key results** จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณที่มีการกำหนดค่าเป้าหมาย ชัดเจนหรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไร

การสร้าง Key Results

Key Results มี 2 ประเภท ได้แก่

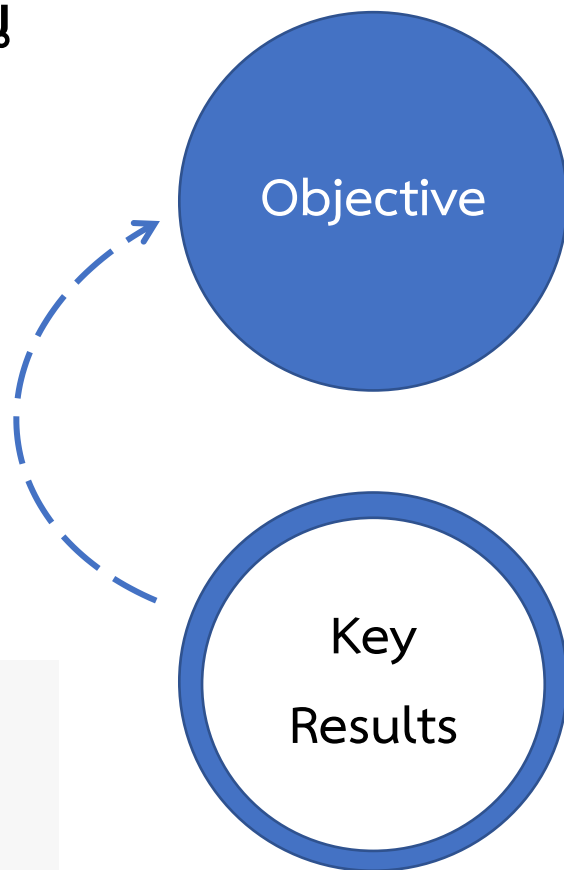
- **Activity-Based Key Results** เป็น Key Results ที่กล่าวถึง กิจกรรมที่สำคัญ ที่จะทำให้สำเร็จ (Milestone)
- **Value-Based Key Results** เป็น Key Results ที่กล่าวถึง ผลลัพธ์หรือ Impact สุดท้ายที่เราต้องการ

ตัววัดผลแบบ OKR

1. ควรกำหนดตัววัดผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์นี้จะเป็นตัวบ่งบอกวิธีทำให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน
2. ตัววัดผลควรมีความชัดเจน ประยุกต์สู่วิธีการปฏิบัติได้จริง ชัดได้ถูกต้อง
3. ควรมีการประเมินผลในการวัดผลประกอบด้วย เพื่อเช็คประสิทธิภาพของตัววัดผลว่าเหมาะสมหรือไม่
4. การกำหนดตัววัดผลไม่ควรเลื่อนลอย มองไม่เห็นความเป็นรูปธรรม
5. ตัววัดผลของแต่ละแผนกหรือแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ต้องกำหนดให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
6. การกำหนดตัววัดผลที่ท้าทายจะช่วยกระตุ้นให้เรามีพลังในการเอาชนะเป้าหมายได้มากขึ้นด้วย
7. การกำหนดตัววัดผลที่ไม่มีแรงจูงใจก็จะทำให้การบรรลุเป้าหมายขาดแรงจูงใจเช่นกัน
8. ควรกำหนดตัววัดผลจากข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กร ไม่ใช่ตั้งขึ้นมาเล่นๆ โดยไม่มีหลักการ

การสร้าง Key Results

ยกตัวอย่างเช่น



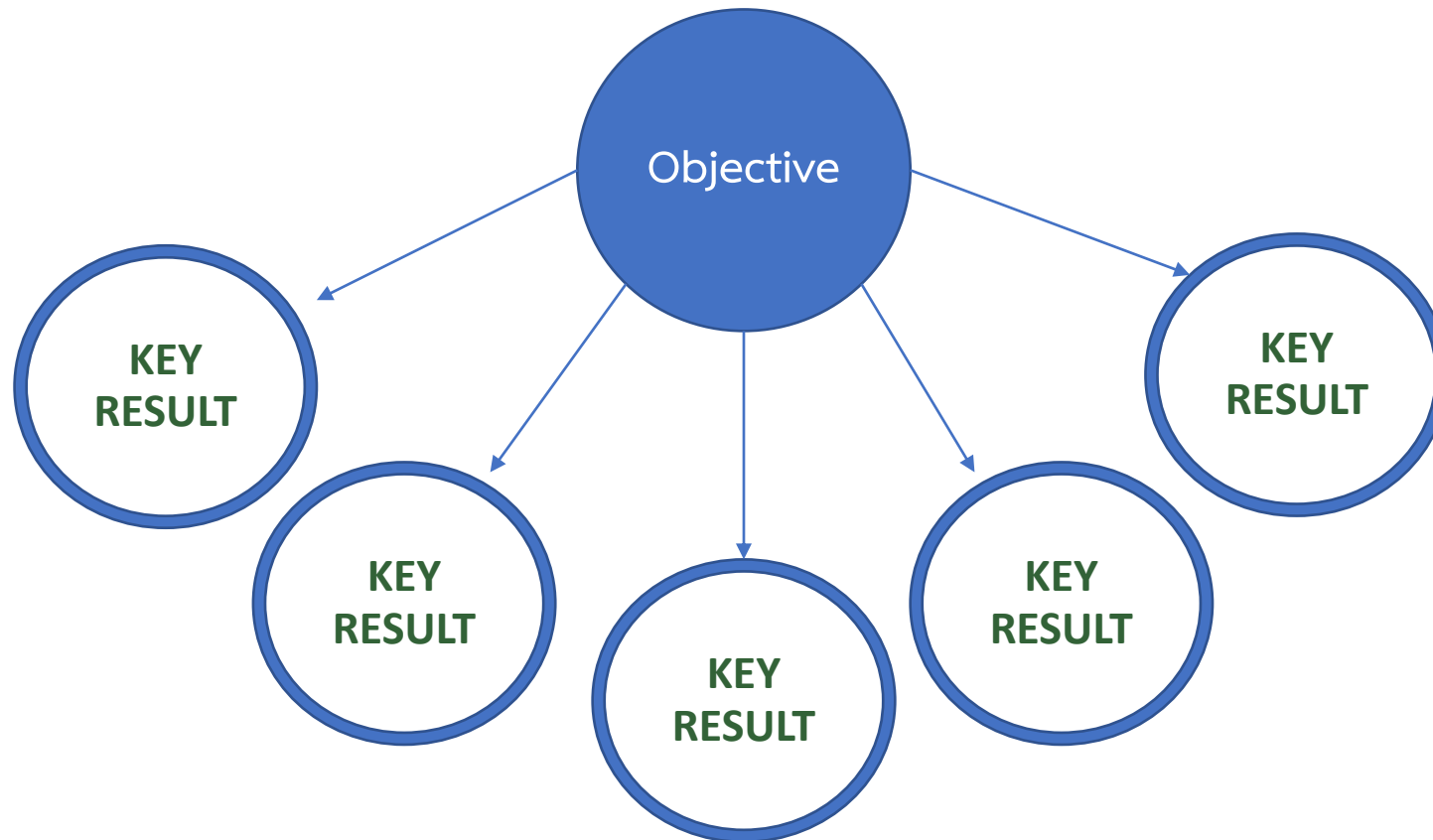
เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นนวัตกรรม

จำนวน นวัตกรรม ที่เกิดขึ้น
จากนักศึกษา 30 นวัตกรรม



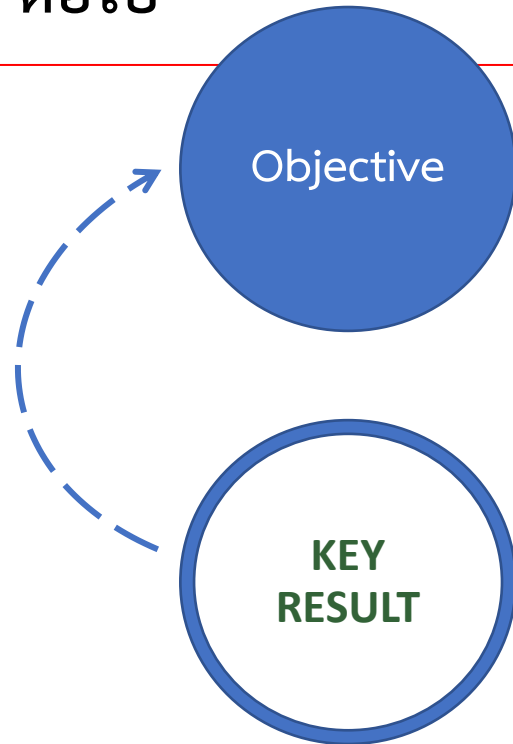
การสร้าง Key Results

โดยทั่วไปกำหนด Key Results ไม่เกิน 3-5 ข้อต่อ Objective 1 ข้อ



การสร้าง Key Results

ในบางครั้งอาจจะมี Key results ที่เป็น Activity-Based ก่อนแล้วจึงสร้าง Value-Based ต่อไป



เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเป็นวิจัย

สามารถจัดทำโครงการพัฒนานักวิจัยรุ่นใหม่ได้เสร็จ
สิ้น 100% (Activity-Based)

จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ ที่เกิดขึ้นจากบุคลากร 30
บทความ (Value-Based)

การสร้าง Key Results

- Key results เป็นผลลัพธ์ (ไม่ว่าจะเป็น Activity-Based หรือ Value-based) ดังนั้น ถ้าเริ่มจากใช้คำว่า วิเคราะห์ ช่วยเหลือ เข้าร่วมส่วนใหญ่มากแล้วจะไม่ใช้ผลลัพธ์ (เนื่องจากจะมองเห็นภาพยากว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ช่วยเหลือให้เกิดอะไร หรือเข้าร่วมไปทำไม)

การสร้าง Key Results

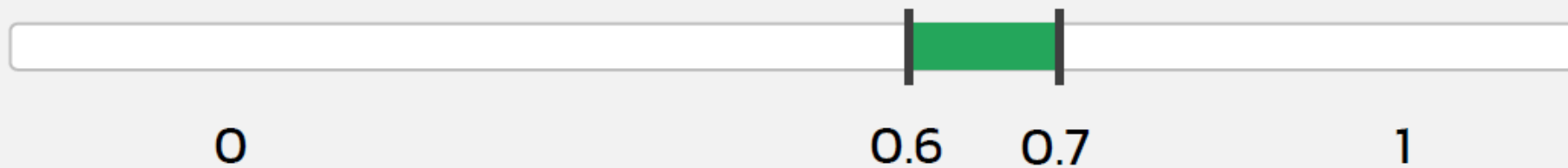
- **Key results** จะต้อง**วัดผลได้ง่าย** และมี**ค่าเป้าหมายชัดเจน**

เช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่าจำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่า**จำนวนกี่คน** จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ

OKRs มี 2 ประเภท ได้แก่

- **Committed OKRs** คือ OKRs ที่เราต้องทำให้ได้และเราคาดหวังว่าเราจะได้ตาม Key Results ที่เขียนไว้ 100%
- **Aspirational (Moonshot) OKRs** คือ OKRs ที่เราตั้งขึ้นเองเนื่องจากเราอยากทำ เรามักจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมาก (50% Chance of Success)

ตัวอย่าง การสร้าง Key Results



- เป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถนำมาแปลงเป็น Score ที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0-1
- Score ระหว่าง 0.6-0.7 ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่แสดงว่าเป้าหมายเราทำทายนมากเพียงพอและไม่ใช้ความล้มเหลว

ตัวอย่าง การแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score

สร้าง Startup 50 ราย ให้คะแนนนี้เป็น 1
(และคิดว่าค่านี้มีความท้าทายมาก)

ถ้าจริง ๆ ได้มี Startup 20 ราย คะแนนสุดท้ายจะเป็น 0.4

ตัวอย่าง การแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score

สามารถจัดทำโครงการ **เสร็จสิ้น 100%**

ตรงนี้คงต้องใช้ **Judgement** ว่าขณะนี้ก้าวหน้าไปถึงไหนแล้ว

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

ถ้าเสร็จสิ้นแล้วคะแนนก็เป็น 1

3. การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้

- Objective ที่ตั้งขึ้นมาแล้วควรจะทำให้เรารู้สึกท้าทายและอยากที่จะทำ
- Key results ต้องวัดผลได้ชัดเจน
- ทุกคนสามารถมองเห็น OKRs ของคนอื่น ๆ ได้ด้วย
- OKRs เป็นเครื่องมือในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้

- OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง Top-down และ Bottom-up
- OKRs ปกติจะทำรายไตรมาสและรายปี
 - องค์กรจะทำรายปีก่อนแล้วทำไตรมาสที่ 1 ของปีนั้น
 - หน่วยงานและพนักงานมักจะทำแค่รายไตรมาส

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้

- **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



ตัวอย่าง Timeline ในการใช้ OKRs



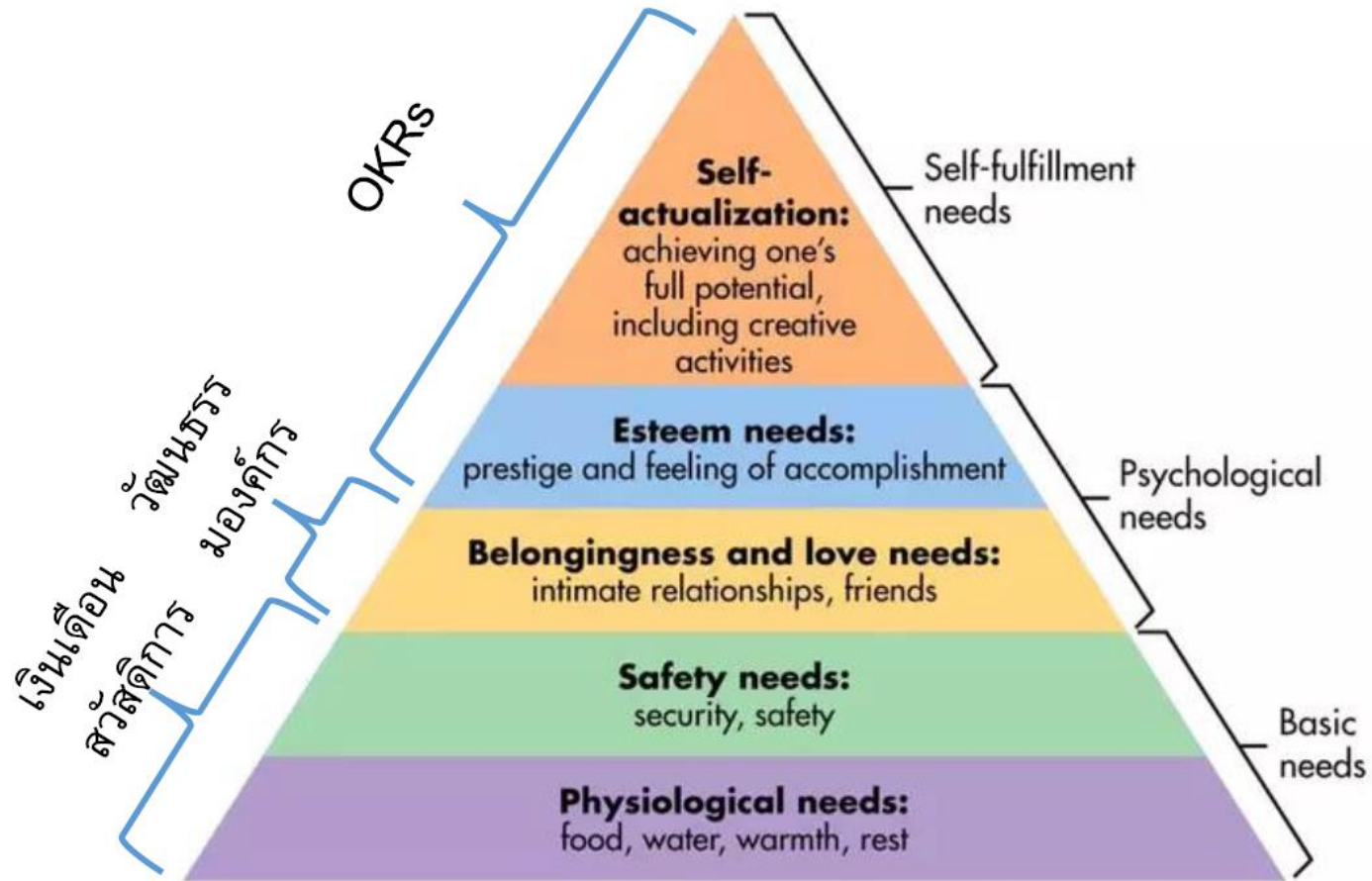
Source: www.whatmatters.com

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

- ผู้บริหารและพนักงานไม่เข้าใจในแนวคิด OKRs จึงเกิดแรงต่อต้านหรือไม่ให้ความสนใจ
- ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย
- ตั้ง Objective ที่เป็นงานทั่ว ๆ ไปที่ทำได้สำเร็จอยู่แล้ว
- Objective ไม่สอดคล้องกันในองค์กร
- Key Results น้อยหรือมากจนเกินไปและไม่สอดคล้องกับ Objective

การประเมินผล

- OKRs มุ่งเน้นในการเพิ่มแรงจูงใจภายในในการทำงาน



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

ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ OKRs และข้อเสนอแนะ

- ด้วยเหตุนี้หลายองค์กรจึงไม่นิยมเอา OKRs ไปผูกติดกับระบบการประเมินผลพนักงาน
- ระบบเงินเดือนจะใช้อะไรประเมิน
 - ใช้ระบบเดิมที่มีอยู่ในการประเมิน เช่น ใช้ KPIs ประเมินโดย Competencies ประเมินแบบ 360 องศา หรือหัวหน้าประเมินลูกน้อง
- ถ้าระบบเดิมมีปัญหา
 - ก็ปรับปรุงพัฒนาระบบเดิมให้ดีขึ้น ตรงไหนเป็นปัญหาก็ควรปรับปรุง แต่ไม่ควรเอา OKRs มาใช้แทนระบบเดิม ซึ่งอาจจะไม่ได้ช่วยแก้ปัญหา

การประเมินผล

- ประเด็นชวนคิด : ถ้าไม่เอา OKRs มา Link กับเงินเดือนจะทำให้ไม่เกิดความสนใจ
 - แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันบุคลากรถูก Drive ด้วยเงินเท่านั้น
 - ไม่ใช่ว่าเงินเดือนไม่สำคัญแต่มักจะเป็น Hygiene Factor คือ ไม่มีหรือมีน้อยจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ แต่มักจะไม่ช่วยทำให้คนอยากทำงานมากขึ้น
 - OKRs จะมีลักษณะของ Motivator มากกว่า คือ จะเป็นตัวที่จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในในการทำงานมากขึ้น
 - เพราะฉะนั้นถ้ามองในมุมนี้ OKRs เป็นเครื่องมือส่วนเพิ่ม อย่างน้อยที่สุด คือ ไม่ได้ส่งผลให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้น ก็จะเหมือนกับระบบเดิมที่ใช้อยู่ไม่มีอะไรแย่ง

การประเมินผล

■ ในกรณีถ้าเอามาผูกกับผลตอบแทน

○ โดยอาจใช้วิธี ดังนี้

- กรณีที่ 1 ให้รางวัลพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น รางวัลการเขียน OKRs ที่ทำทนายรางวัลการ update OKRs รางวัลในผลของ OKRs
- กรณีที่ 2 ถ้าจะต้องการเอามาประเมินผลพนักงานจริง ๆ ก็ขอให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินเท่านั้น เหมือนกับเวลาสัมภาษณ์บุคลากรใหม่ นอกจากผลการเรียนแล้ว เราจะดู Portfolio ต่าง ๆ ประกอบด้วย OKRs ถือเป็น Portfolio ของบุคลากรคนนั้น ๆ หัวหน้าอาจจะตัดสินใจให้คะแนนผลการปฏิบัติงานจากหลักฐานต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบกัน

○ สิ่งที่ควรระวัง คือ จะต้องไม่ประเมินว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ใน Aspirational(Moonshot) OKRs เพราะหากทำเช่นนั้น คนจะตั้งเป้าหมายต่ำทันที

โดยสรุป การกำหนดตัววัดผลแบบ OKR

1. ควรกำหนดตัววัดผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์นี้จะเป็นตัวบ่งบอกวิธีทำให้ประสบความสำเร็จได้
2. ตัววัดผลควรมีความชัดเจน ประยุกต์สู่วิธีการปฏิบัติได้จริง ซึ่งวัดได้ถูกต้อง
3. ควรมีการประเมินผลในการวัดผลประกอบด้วย เพื่อเช็คประสิทธิภาพของตัววัดผลว่าเหมาะสมหรือไม่
4. การกำหนดตัววัดผลไม่ควรเลื่อนลอย มองไม่เห็นความเป็นรูปธรรม
5. ตัววัดผลของแต่ละแผนกหรือแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ต้องกำหนดให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
6. การกำหนดตัววัดผลที่ท้าทายจะช่วยกระตุ้นให้เรามีพลังในการเอาชนะเป้าหมายได้มากขึ้นด้วย
7. การกำหนดตัววัดผลที่ไม่มีแรงจูงใจก็จะทำให้การบรรลุเป้าหมายขาดแรงจูงใจเช่นกัน
8. ควรกำหนดตัววัดผลจากข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กร ไม่ใช่ตั้งขึ้นมาเล่นๆ โดยไม่มีหลักการ

ความเข้าใจก่อนนำ OKRs ไปใช้จริง

1. มี 3 - 5 OKRs ต่อไตรมาส
2. มี 3 - 5 Key Results ต่อ 1 Objective
3. Key Results ต้องสามารถบรรลุ Objective ได้ และสามารถวัดผลให้คะแนนได้
4. OKRs คือ ผลลัพธ์ (Outcome) ไม่ใช่งาน (Task)
5. Key Results สามารถเปลี่ยนแปลงได้ สิ่งที่ต้อง Focus คือ Objective (เป้าหมาย)
6. การตั้ง OKRs มักใช้การตั้งเป้าหมายแบบ Stretch Goal เพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้
7. OKRS ใช้วิธีการตั้งแบบ Top down & Bottom up ทุกคนในองค์กรต้องคิด OKRs ของตัวเองและมี

ความเข้าใจก่อนนำ OKRs ไปใช้จริง (ต่อ)

8. ส่วนร่วมในการคิด OKRs ขององค์กร โดยทุก OKRs ต้องมี Alignment ระหว่างกัน
9. การวัดผล OKRs ไม่ได้มุ่งเน้นความสำเร็จ 100% เพราะถือว่าง่ายไป ไม่ท้าทาย เป้าหมายที่ดีต้องยากกว่าความสามารถ
10. OKRs ไม่ได้ผูกโยงกับการให้รางวัลหรือระบบประเมินผลเพื่อผลตอบแทน เพราะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้เป็นสำคัญ
11. Mindset ต่อการใช้ OKRs เป็นเรื่องสำคัญ ทุกคนในองค์กรต้องเข้าใจจุดประสงค์และเห็นความสำคัญของการนำ OKRs มาใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

การนำ OKR มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1. ควรเริ่มต้นที่การปรับ **Mindset** ของบุคลากรและองค์กรเสียก่อน

ต้องปรับความเข้าใจให้ตรงกันว่า จุดประสงค์ของ OKR คืออะไร แล้ว OKR มีรายละเอียดอย่างไร เราควรใช้อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ เพราะหากองค์กรหรือบุคลากรยังไม่เข้าใจการนำ OKR มาใช้อาจสร้างความกดดันหรือเป็นผลเสียกับองค์กรได้ หรือบางคนสนใจแค่ผลลัพธ์ก็อาจตั้ง OKR ที่บรรลุผลได้ง่าย เพื่อสร้างผลงานที่ดีให้กับตน นั่นก็ทำให้การนำ OKR มาใช้ไม่เป็นผลดีสักเท่าไร องค์กรหรือบุคลากรทุกคนควรปรับความคิดความเข้าใจเสียใหม่ที่ว่า OKR คือการตั้งเป้าหมายและเป็นแรงผลักดันในการบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่การประเมินผลการทำงานเพื่อมอบค่าชม รางวัล หรือผลตอบแทนอื่นๆ

การนำ OKR มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

2. ควรตั้งเป้าหมายร่วมกัน

การตั้ง OKR ที่ดีนั้นทุกคนควรเข้าใจเป้าหมาย และตั้งเป้าหมายตลอดจนตัวชี้วัดร่วมกัน เมื่อทุกคนเข้าใจทิศทางที่ตรงกันก็อาจนำไปสู่การตั้ง OKR ของตนเองได้อีกด้วย และเมื่อ OKR ของทุกคนสอดคล้องกันก็จะยิ่งช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันให้ประสบความสำเร็จได้อย่าง
ยอดเยี่ยม

การนำ OKR มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. อย่างกลัวเป้าหมาย

หลังจากปรับ Mindset ของทีมแล้วควรทำความเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการเอาชนะ หากตั้งเป้าหมายสูงแล้วกลัวไปก่อน ก็ยอมแพ้ตั้งแต่เริ่มต้นก็ยากที่จะสำเร็จได้เช่นกัน หรือบางองค์กรมีการลงโทษ ลดเงินเดือน หรือตำหนิต่างๆ เมื่อทำพลาดเป้าหมาย นั่นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่จะนำมาใช้ในการ feedback เรื่อง OKR นี้ และจะทำให้เกิดความเครียด ความไม่กล้า ความกลัวการผิดหวัง ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของ OKR ในทางกลับกัน หากทุกคนเข้าใจการใช้ OKR ก็จะทำให้มีหลักยึดในการพุ่งชนเป้าหมายมากขึ้น มีพลังมากขึ้น ไม่กลัวอุปสรรค และเต็มใจที่จะทำอะไรก็ตามที่ทำให้้องการประสบความสำเร็จ

การนำ OKR มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

4. ตั้งเป้าหมายบนพื้นฐานข้อมูลความเป็นจริง

การตั้งเป้าหมายที่ดีนั้นควรมีที่ไปที่มา จากการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการคาดการณ์ที่ไม่เกินความจริง จนเกินไปนัก การตั้งเป้าหมายที่มีหลักฐานยืนยันได้จะช่วยสร้างจิตวิทยาให้เราเห็นหนทางของความสำเร็จได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะเป้าหมายได้ดี ในขณะที่หากเราตั้งเป้าหมายหลักลอย ตั้งโอเวอร์ไว้เล่นๆ ตั้งสูงเพื่อให้ดูเท่ หรือตั้งเกิดความเป็นจริงจนเกิดความท้อ ไม่ทำทายเป็นการเอาชนะ ก็อาจทำให้การตั้ง OKR นั้นไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่สิ่งที่ดี

การนำ OKR มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5. มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน

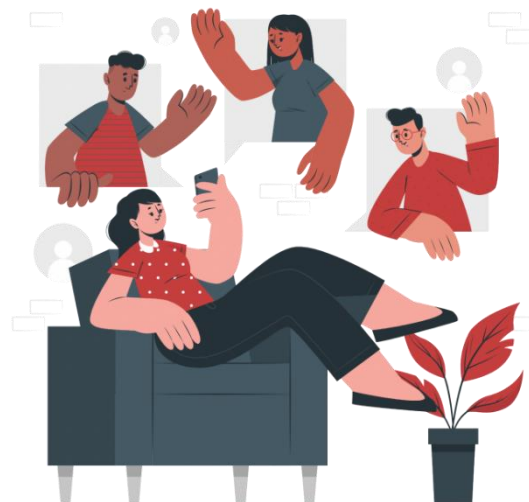
การตั้ง OKR ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการตั้งกรอบของเวลาร่วมกัน ว่า OKR นี้จะใช้วัดการทำงาน ช่วงใด สิ้นสุดเมื่อไร และจะวัดผลเมื่อไร หากมีกรอบเวลาที่ชัดเจนก็จะทำให้เราวางแผนการทำงานได้ดี อีกด้วย และจะรู้ว่ากำหนดการวัดผลเมื่อใด ทำงานมากกลางทางก็สามารถประเมินผลได้ว่าเราอยู่ระดับ ไหน และจะทำอย่างไรที่จะผลักดันให้บรรลุ OKR ที่ตั้งเป้าไว้ได้ เป็นต้น ซึ่งการกำหนดกรอบเวลาจะช่วยให้ทุกอย่างมีแก่นที่ชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย

การนำ OKR มาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

6. มีการประเมินผลที่ถูกต้อง ชัดเจน และโปร่งใส

การทำ OKR ที่ดีต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง เพราะการประเมินผลจะเป็นตัวบอกเราว่าเราสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่ แต่การประเมินผลนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เปิดเผยได้ และต้องทำอย่างโปร่งใส เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือสำหรับทุกคน การประเมินผลที่ดียังจะนำไปสู่การตั้ง OKR ในครั้งต่อไปได้ด้วย ตั้งแต่การเป็นบรรทัดฐาน ไปจนถึงการเป็นหลักการในการคาดการณ์อนาคตสำหรับกำหนดเป้าหมายใหม่

ตัวอย่างการเขียน OKRs





ทำไมอยากลดน้ำหนัก



Objective ที่แท้จริงคือ

อยากหุ่นดี

อยากมีสุขภาพดี

อยากหาแฟน



Key Results



Results

น้ำหนักลดลง 5 กิโล ภายใน 3 เดือน



Key Results



More measurable Key Results

น้ำหนักลดลง 3 กิโล ??

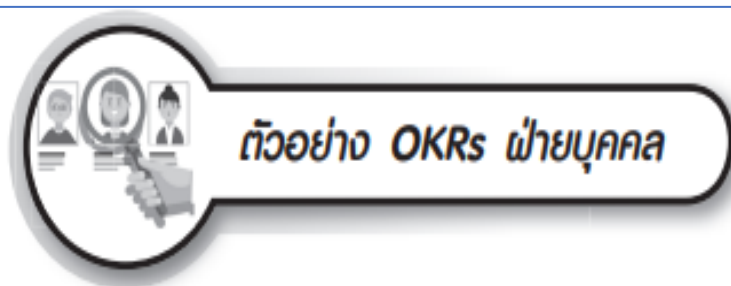
BMI จาก xxx เป็น YYY

% ไขมัน

มวลกล้ามเนื้อ

เอวลดลง xxx

ลดไซส์เสื้อผ้า จาก XL เป็น M



วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

สร้างองค์กรแห่งความสุข

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

บุคลากรในแต่ละฝ่าย มีการได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

อัตราการลาออกของบุคลากรต่ำกว่าร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.3

มีคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรผู้ทำงานอย่างต่ำ ร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.4

มีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา บรรลุเต็มตามแผน ร้อยละ xx



วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

สร้างและพัฒนา “บุคลากร” สามารถแยกแยะผิดถูก ปฏิบัติตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติตนตามสิทธิและหน้าที่ โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

บุคลากรเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ อย่างน้อย xx กลุ่ม



วัตถุประสงค์ข้อที่ 5

การพัฒนาระบบฐานข้อมูล

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 5.1

มีการจัดทำฐานข้อมูลของผู้เรียน เพื่อเข้าใจแหล่งที่มาของผู้เรียน และติดตามผลเมื่อจบการศึกษา โดยมีข้อมูลนักศึกษา ครบตามที่ต้องการวิเคราะห์ ร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 5.2

มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้ประกอบการ และมีการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถส่งผู้เรียนไปฝึกงาน และเข้าทำงาน ให้ตรงตามความต้องการ และสาขาของผู้เรียน ร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 5.3

สามารถระบุปัญหาในการบริหารจัดการ นำมาบูรณาการกับทุกฝ่ายในการแก้ไขปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ ร้อยละ xx



ตัวอย่าง OKRs ฝ่ายวิชาการและวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

มีหลักสูตร ให้ “ผู้เรียนรู้” มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีปัญญาธำรงดี สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ในการสร้างสัมมาอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรม

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.1

มีหลักสูตรโครงการ ประยุกต์ความรู้ สร้างงานนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาที่เรียน xx โครงการ

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 1.2

มีอัตราส่วนของการว่างงานของนักศึกษา ลดลง ร้อยละ xx

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

มีผลงานวิชาการที่เป็นเลิศ และมีหลักสูตรที่เป็นที่ต้องการของการเปลี่ยนแปลงของโลก

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ อย่างน้อย xx ผลงาน

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

คะแนนการประเมินผลการสอนของอาจารย์ได้ค่าเฉลี่ยอย่างต่ำ xx คะแนน

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.3

คะแนนการประเมินหลักสูตร จากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งภายในและภายนอก xx คะแนน



วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

พัฒนาด้านการบริหารและทรัพยากรบุคคล

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

บุคลากรในแต่ละฝ่าย ได้รับการพัฒนาตนเอง จำนวน xx ชั่วโมง

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร ทำงาน และการเรียนการสอน ได้ ร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.3

มีจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา บรรลุเต็มตามแผน ร้อยละ xx



วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

วางแผนจัดสรรงบประมาณในปีถัดไป

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.1

ประเมินการใช้แผนจัดสรรงบประมาณของปีปัจจุบัน เพื่อการพัฒนาและวางแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านเกณฑ์ ร้อยละ xx

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 2.2

จัดทำแผนงบประมาณในปีถัดไป โดยส่งแผนตรงตามเวลา ภายในเดือน xx

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านการเงิน

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.1

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการใช้กระดาษ เป็นจำนวน xx บาท

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดเวลาในการเบิกจ่าย จาก xx วัน เป็น xx วัน

ผลลัพธ์หลักข้อที่ 3.2

มีแนวคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการเงิน เติมละ xx แนวคิด

Objective	Key Result
Objective 1	Key results 1:
	Key results 2:
	Key results 3:
Objective 2	Key results 1:
	Key results 2:
	Key results 3:

ตัวอย่าง			
OKRs	JD.การฝึกอบรม	ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ นางสาว.....	
วัตถุประสงค์(O)1	ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิด OKRs มาใช้ในองค์กร		
พ.ศ. 2566			
ความสำคัญ	การตั้งเป้าหมายที่สามารถท้าทายให้ทุกคนอยากบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จได้ OKR ที่ดีต้องมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เข้าใจได้ และต้องไม่ตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายจนเกินไป แต่ก็ต้องไม่ยากจนเกิดความท้อ ไม่สร้างแรงฮึดในการเอาชนะ OKRs จะต้องมีการอบเวลาที่ชัดเจน ประเมินผลได้ และต้องโปร่งใส		
วัตถุประสงค์(O)2	บุคลากรสามารถนำ OKRs ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ		
เดือน มีนาคม-พฤษภาคม			
สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ(KRs)		เป้าหมาย (Target)	ทำอย่างไร(How)
1	ให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมในการฝึกอบรมความรู้เรื่อง OKRs	100%	จัดกิจกรรม KM เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ OKRs ทุกเดือนพร้อม การประเมินผลต่อเนื่อง
2	พนักงานมีความพึงพอใจในการใช้ OKRs	ไม่น้อยกว่า 70 %	วัดด้วยแบบสำรวจความพึงพอใจ(Google form) หลังจาก การนำ OKR ไปใช้ปฏิบัติงาน 3 เดือน
3	ออกแบบระบบการฝึกอบรมการเขียน OKR สำหรับพนักงาน ใหม่	100%	กำหนดรูปแบบการฝึกอบรมไว้ดำเนินการได้ภายใน 1 สัปดาห์
กิจวัตรประจำวัน(Daily Routine)			
ปฏิบัติ(Do)		ไม่ปฏิบัติ(Don't)	
1	นำเสนอผลลัพธ์ ของ OKRs ที่ประชุม CEO ทุกเดือน	การเพิกเฉยหรือละเลยต่อ OKRs	
2	ใช้วิธีการที่หลากหลายด้วยความสนุกกับความสำเร็จในสิ่งที่เรากำหนดไว้		

แบบฟอร์ม

OKRs	JD.	ฝ่าย ทรัพยากรมนุษย์ตำแหน่ง.....	
วัตถุประสงค์(O)			
พ.ศ.			
ความสำคัญ			
วัตถุประสงค์(O)			
เดือน			
สิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ(KRs)		เป้าหมาย (Target)	ทำอย่างไร(How)
1			
2			
3			
กิจวัตรประจำวัน(Daily Routine)			
ปฏิบัติ(Do)		ไม่ปฏิบัติ(Don't)	
1			
2			

มจรพ.

Work shop

เขียน OKRs

