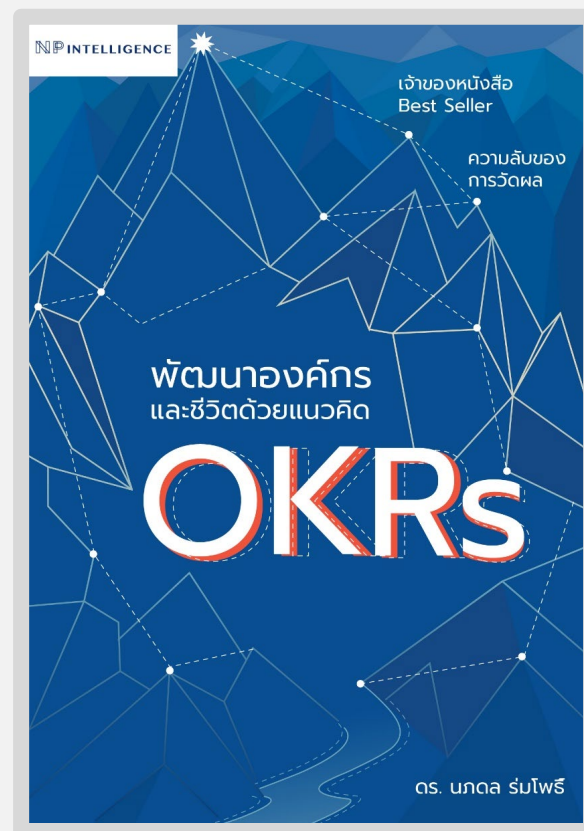


# Objectives and Key Results (OKRs)

---

ศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์  
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

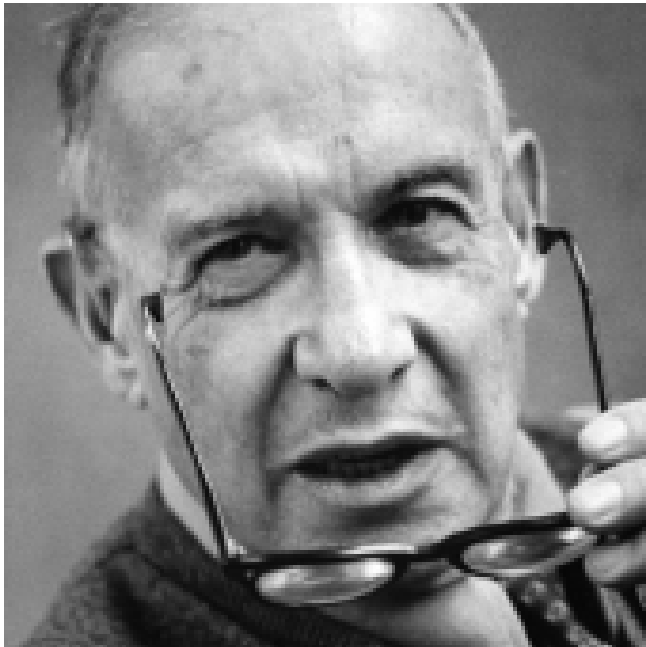


# หัวข้อในการบรรยาย

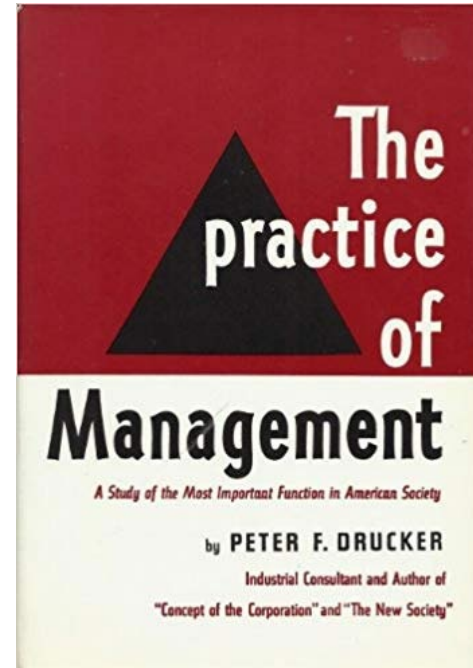
- 1 ความสำคัญของ OKRs
- 2 การออกแบบระบบ OKRs
- 3 การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

# ที่มาของ OKRs

---



Peter Drucker



The Practice of  
Management

เริ่มจาก Concept MBO

# ที่มาของ OKRs

---



**Andy Grove**

ได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ที่ Intel

# ที่มาของ OKRs

---

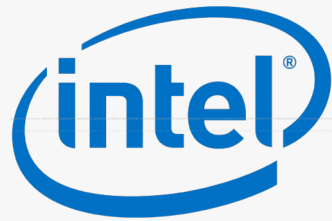


**Google** John Doerr

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

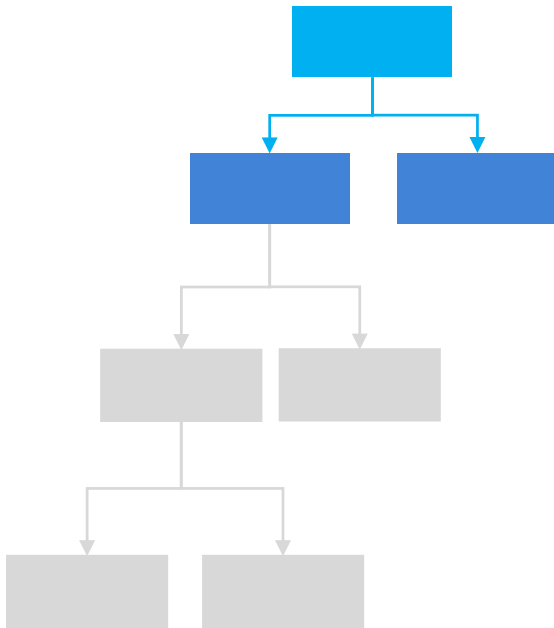
การออกแบบระบบ OKRs

3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

# การสร้าง OKRs (1)

---

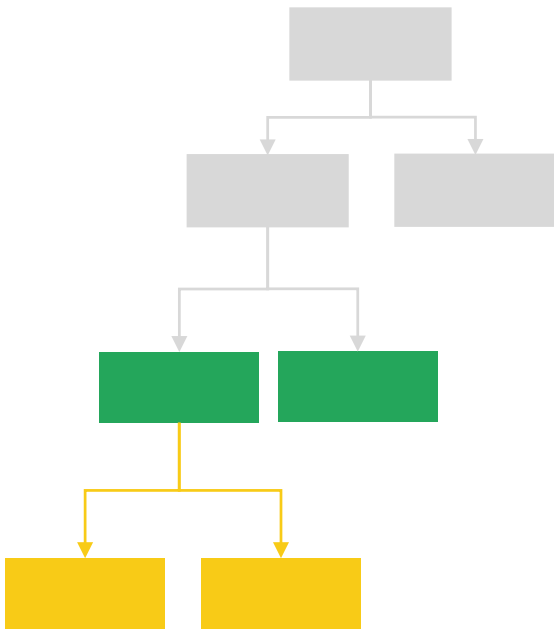


ระดับ N ตั้ง OKRs หลัก

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)

---

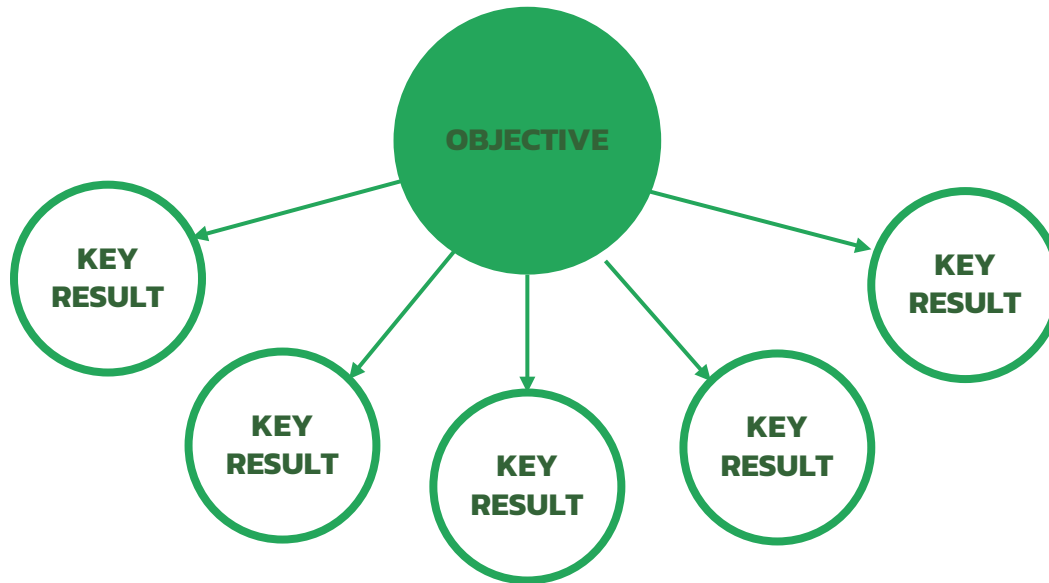
- Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น **จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว**
- Key results จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณ ที่มีการ **กำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน หรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไร**



## การสร้าง Key Results (2)

---

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



# การสร้าง Key Results (3)

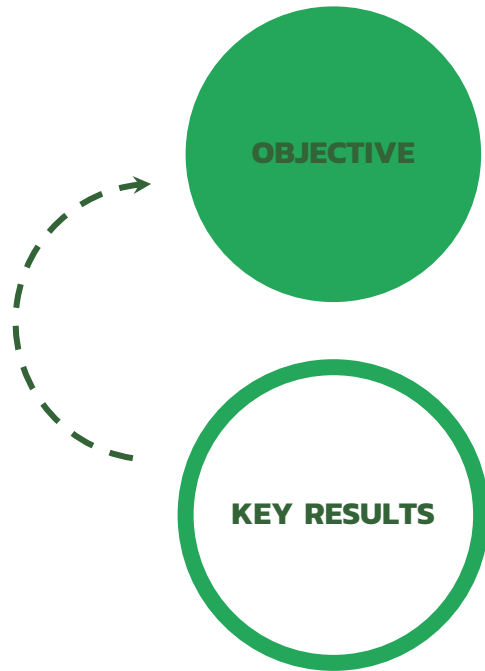
---

- 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 (4)

---

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



ลดการ Drop Out ของนิสิต

จัดทำโครงการ Walk-In Exam เสร็จสิ้น  
100% **(Activity-Based)**

มีผู้ผ่านการสอบที่จัดในโครงการ Walk-In  
Exam 90% ของผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด  
**(Value-Based)**

## การสร้าง Key Results (5)

---

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

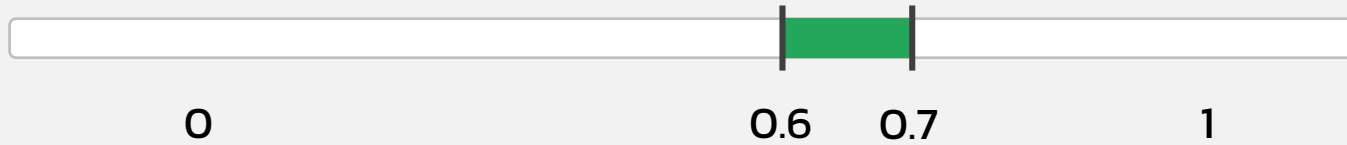
## การสร้าง Key Results (6)

---

- 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 (7)

---



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

# ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (1)

---

มีผู้ผ่านการสอบที่จัดในโครงการ Walk-In Exam **90%** ของ  
ผู้เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ให้คะแนนนี้เป็น **1**

(และคิดว่าค่านี้มีความท้าทายมาก)

ถ้าจริง ๆ ได้ มีผู้ผ่านการสอบ **45%** คะแนนสุดท้ายจะเป็น **0.5**

## ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (2)

---

**จัดทำโครงการ Walk-In Exam **เสร็จสิ้น 100%****

ตรงนี้คงต้องใช้ Judgement ว่าขณะนี้ก้าวหน้าไปถึงไหนแล้ว

เช่น ถ้าได้ประมาณ **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
- ทุกคนสามารถมองเห็น **OKRs ของคนอื่น ๆ** ได้ด้วย
- OKRs เป็นเครื่องมือในการ**เพิ่มแรงจูงใจภายใน**ในการทำงาน

## ก่อนนำเอา 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

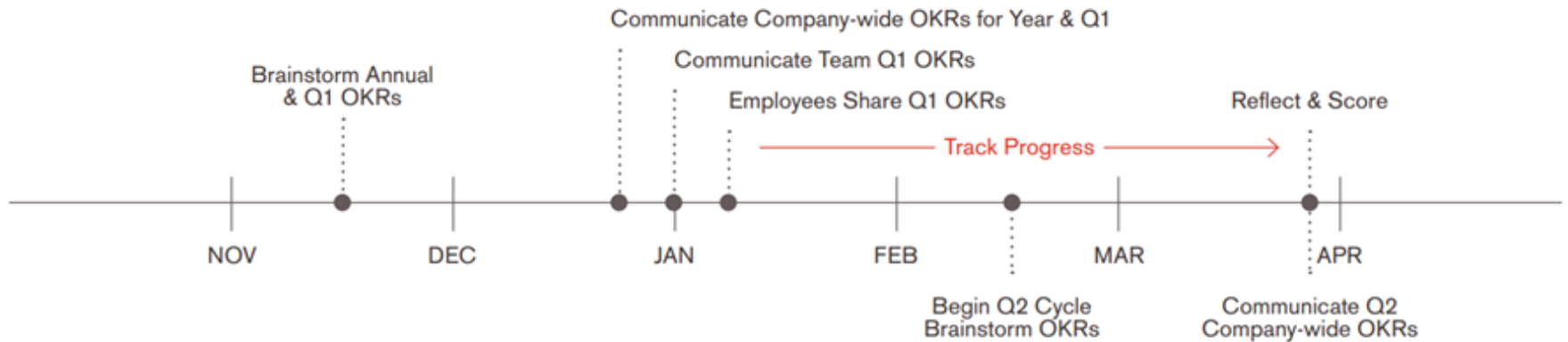
สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs

4

**เริ่มนำไปใช้ในทางปฏิบัติ**

# Timeline ในการใช้ OKRs

---



Source: [www.whatmatters.com](http://www.whatmatters.com)

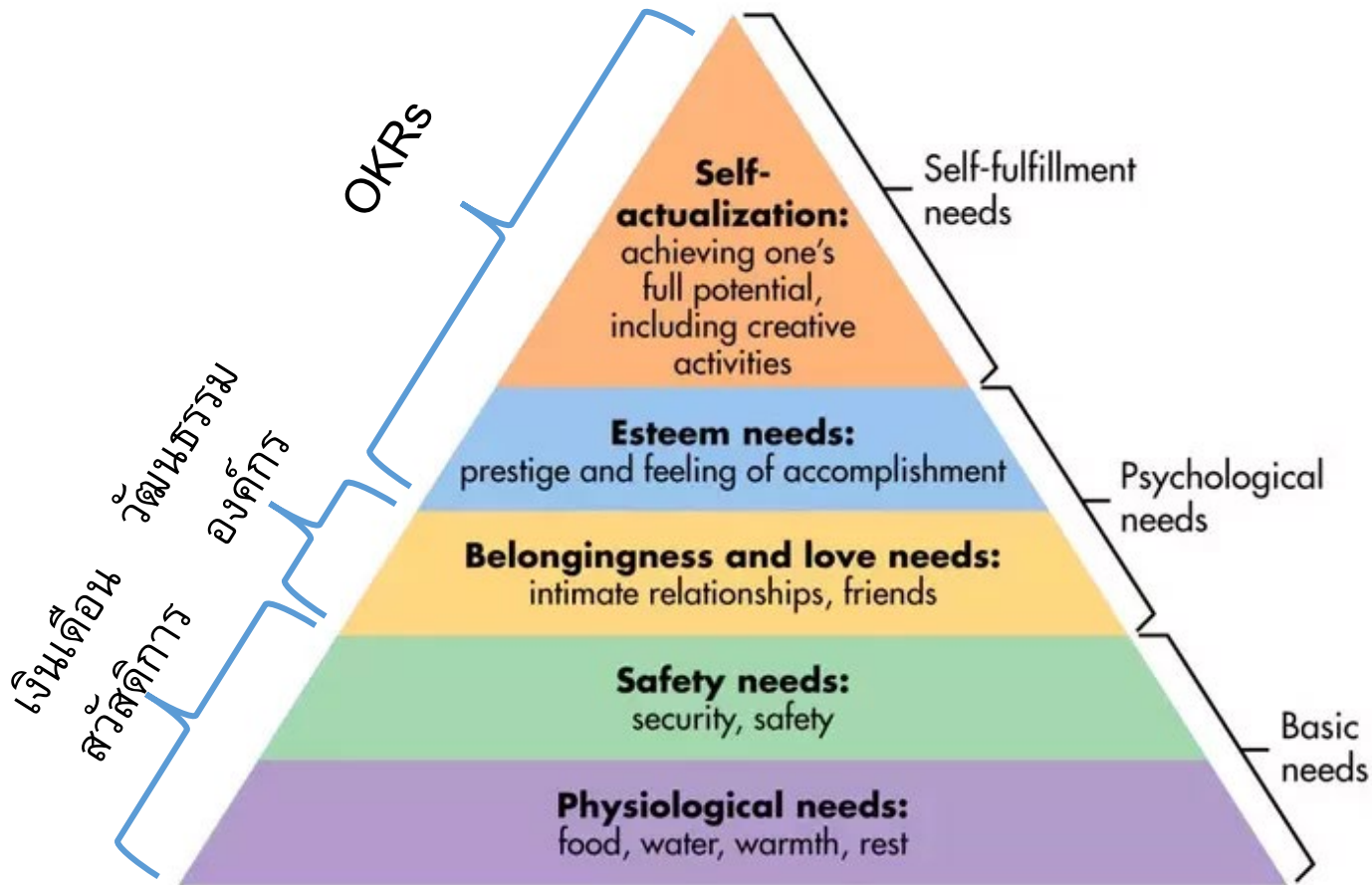
# ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

---

- 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)

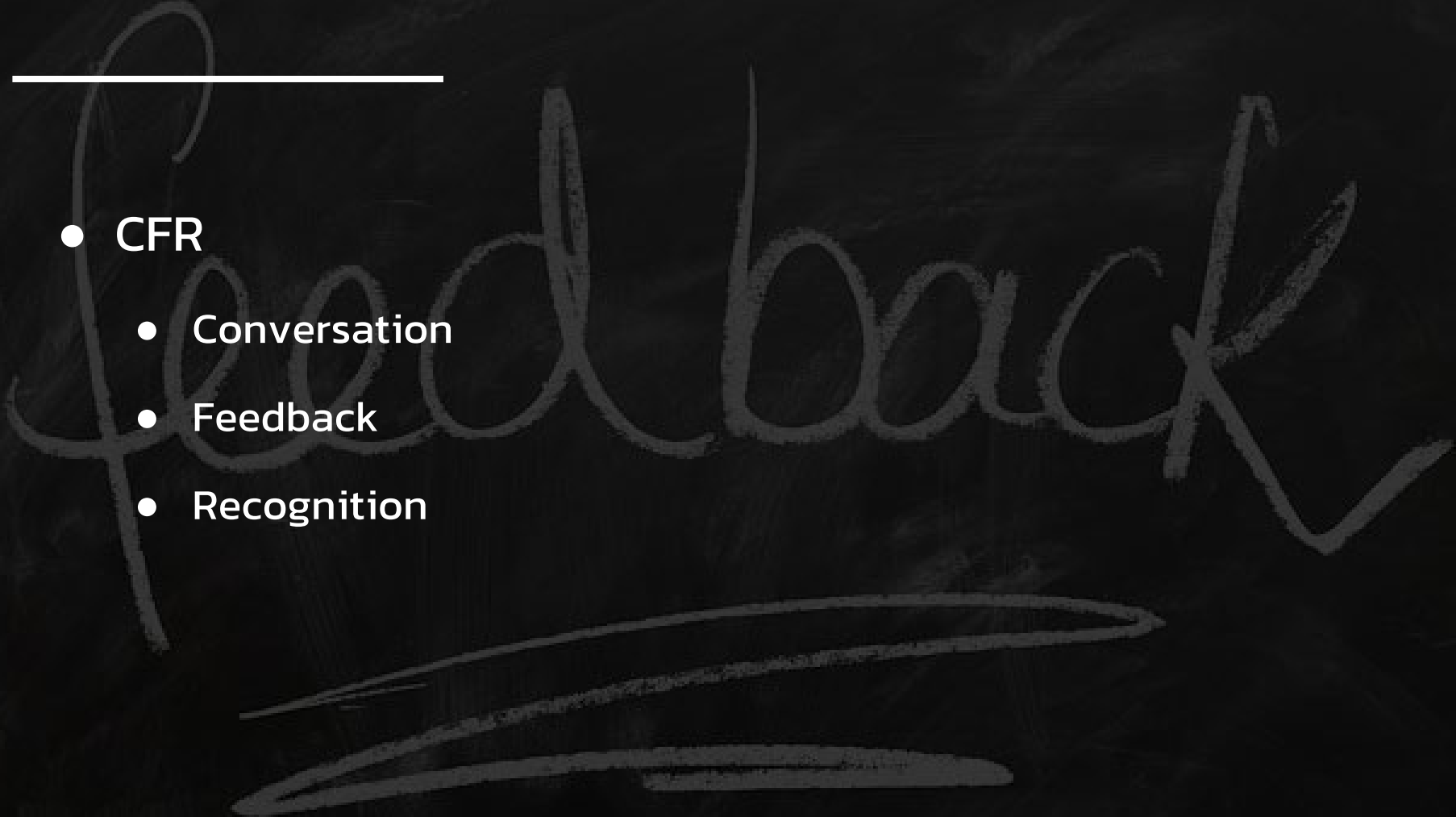
---

- แต่อยากเอามาผูกกับผลตอบแทนบ้างจะได้หรือไม่
  - ได้ โดยอาจจะมีหลายรูปแบบดังนี้
    - ใ้รางวัลพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น รางวัลการเขียน OKRs ที่ทำ ภาย รางวัลการ update OKRs รางวัลในผลของ OKRs
    - ถ้าจะต้องการเอามาประเมินผลพนักงานจริง ๆ ก็ขอให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินเท่านั้น เหมือนกับเวลาเราสัมภาษณ์พนักงานนอกจากเกรดแล้ว เรา จะดู Portfolio ต่าง ๆ ประกอบด้วย OKRs ถือเป็น Portfolio ของ พนักงานคนนั้น ๆ หัวหน้าอาจจะตัดสินใจให้เกรดพนักงานจากหลักฐานต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบกัน
  - สิ่งที่ควรระวังคือ จะต้องไม่ประเมินว่าทำได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ใน Aspirational (Moonshot) OKRs เพราะหากทำเช่นนั้น คนจะ ตั้งเป้าหมายต่ำเกินไป

# 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](http://www.nopadolstory.com)



คำถาม คำตอบ

# ขอบคุณครับ

---

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



ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์  
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์