

OKRs

(Objective & Key Result)

เครื่องมือการบริหารเป้าหมาย เพื่อพัฒนาองค์กร

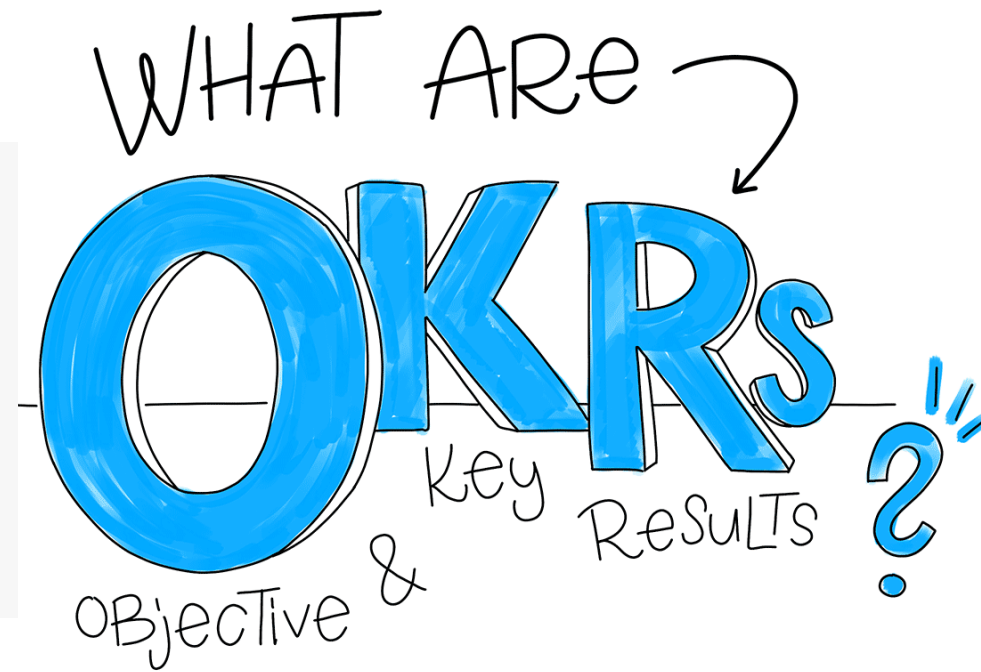
by





OKRs?

OKRs คืออะไร



*planio

2018

Objectives and key results (OKR) คือ วิธีการตั้งเป้าหมายของแต่ละบุคคลในองค์กรให้มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันทั้งองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์หลัก (objectives) ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่างๆ และมีผลลัพธ์หลัก (Key results) คือ วิธีการทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกำหนดค่าความสำเร็จที่ทำให้จุดมุ่งหมายนั้นบรรลุผลซึ่งระบบ OKR จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรทราบวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว



OKRs

มาจากไหน?

OKR เป็นหลักการที่ Google นำมาใช้ และประสบความสำเร็จ ทำให้บริษัทเทคโนโลยีอื่นๆ นำมาใช้ตามด้วย ซึ่งจริงๆ แล้ว Google ไม่ใช่บริษัทแรกที่ใช้หลักการนี้ แต่ Andy Drove แห่ง Intel คือบริษัทแรกที่นำหลักการนี้มาใช้ในปี 1974 จึงได้ชื่อว่าบิดาแห่ง OKR

เปรียบเทียบหลักการต่าง ๆ

1

Management by Objectives (MBO)

Key Performance Indicator (KPIs)

Balanced Scorecard (BSC)

Objective Key Result (OKR)

ตัวอย่างองค์กร
ที่เริ่มใช้

HP	ใช้แพร่หลายทั่วไป	Rock Water, Apple Computer	Google, Intel
----	-------------------	-------------------------------	---------------

เชื่อมโยง
กับวัตถุประสงค์
การให้รางวัล

<ul style="list-style-type: none"> - ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการให้รางวัล 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกระดับในองค์กร - เชื่อมโยงกับการให้รางวัล 	<ul style="list-style-type: none"> - เน้นที่ระดับองค์กร - เชื่อมโยงกับการดำเนินการระดับองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกระดับในองค์กร - ไม่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลเน้นที่การเรียนรู้
--	--	---	---

เปรียบเทียบการนำหลักการต่าง ๆ มาใช้

2



เฉพาะหลักการ BSC ที่เน้นการกำหนด Strategy Map จากกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสื่อสารกลยุทธ์ได้มีประสิทธิภาพ

KPIs BSC OKR MBO แสดงสีตาม Concept ที่ต่างกัน (ถ้ามีหลายสีในกล่องเดียวกันแสดงว่า Concept เดียวกันแต่เรียกไม่เหมือนกัน)



OKRs

How to set goals like **Google**

W.JAMES

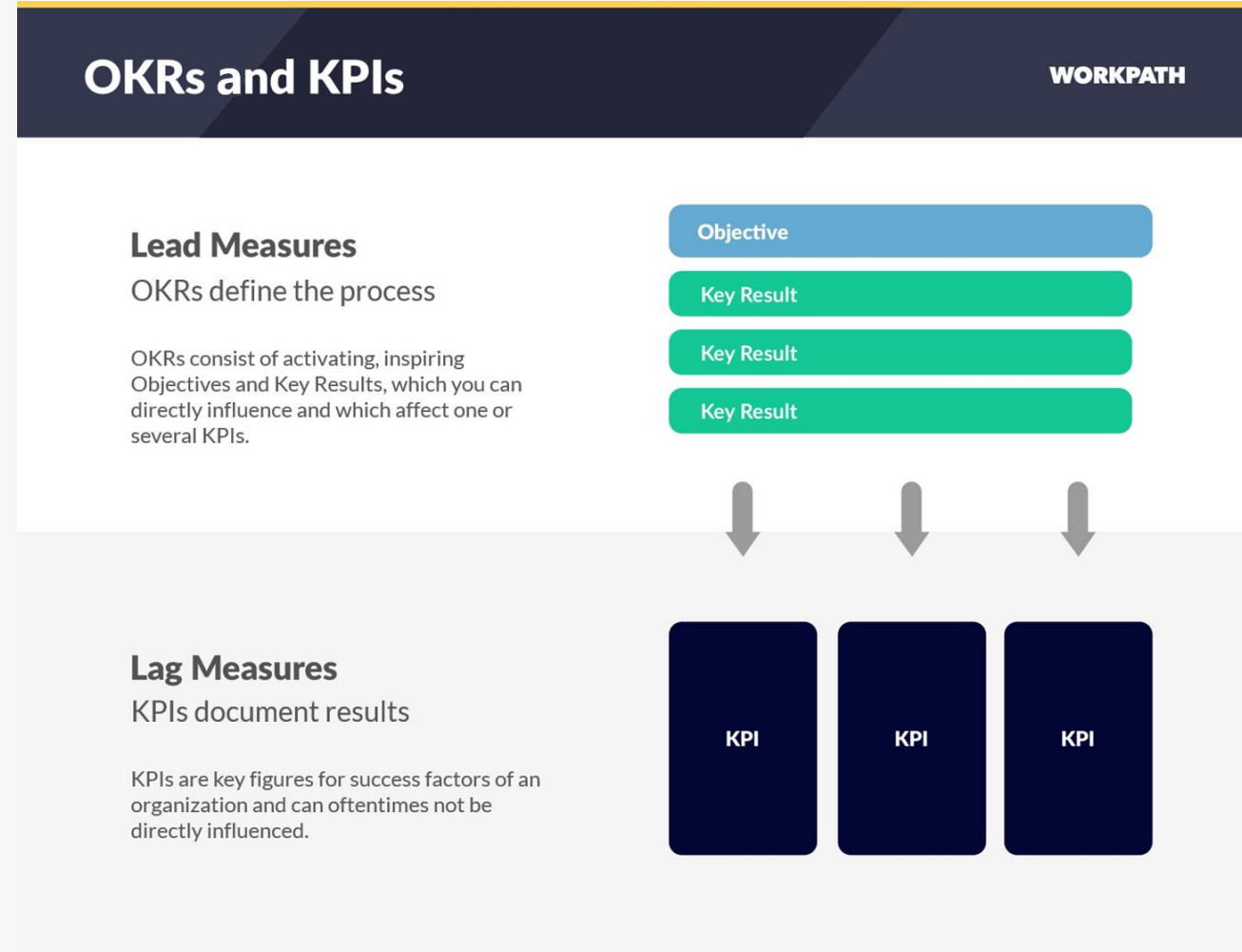
ทำไมต้อง OKRs

- One Direction ทุกคนทำงานเพื่อจุดหมายเดียวกัน
- สร้างวินัย และการ Focus งาน (ทำที่ผลงานและ ทบทวนอย่างสม่ำเสมอ)
- ช่วยสร้างกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและวัดผลได้
- ทุกคนรู้งานที่สำคัญที่สุด (Top Priority) ขององค์กร และทุกคนในองค์กร
- สร้างความโปร่งใสของงานภายในบริษัท

1. ระบบ KPIs พนักงานไม่ค่อยได้มีส่วนสร้างตัววัดผลเอง แต่ OKRs พนักงานตั้งขึ้นเอง
2. ระบบ KPIs อาจจะไม่ตอบโจทย์กลยุทธ์ขององค์กร OKRs น่าจะมีโอกาสตอบกลยุทธ์ได้มากกว่า
3. ระบบ KPIs ค่าเป้าหมายของตัววัดถูกตั้งขึ้นโดยองค์กร OKRs พนักงานเป็นคนตั้งเป้าหมายเอง
4. ระบบ KPIs ตัววัดมักจะไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง OKRs สามารถเปลี่ยนได้ตลอดเวลาจึงทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ง่ายขึ้น
5. ระบบ KPIs มักจะไม่ค่อยมีการทำงานประสานกัน OKRs น่าจะทำให้เกิด Teamwork มากกว่า

OKR vs KPI

OkR แตกต่างจาก Kpi อย่างไร





กว่าจะมาเป็น OKRs ของมหาวิทยาลัย

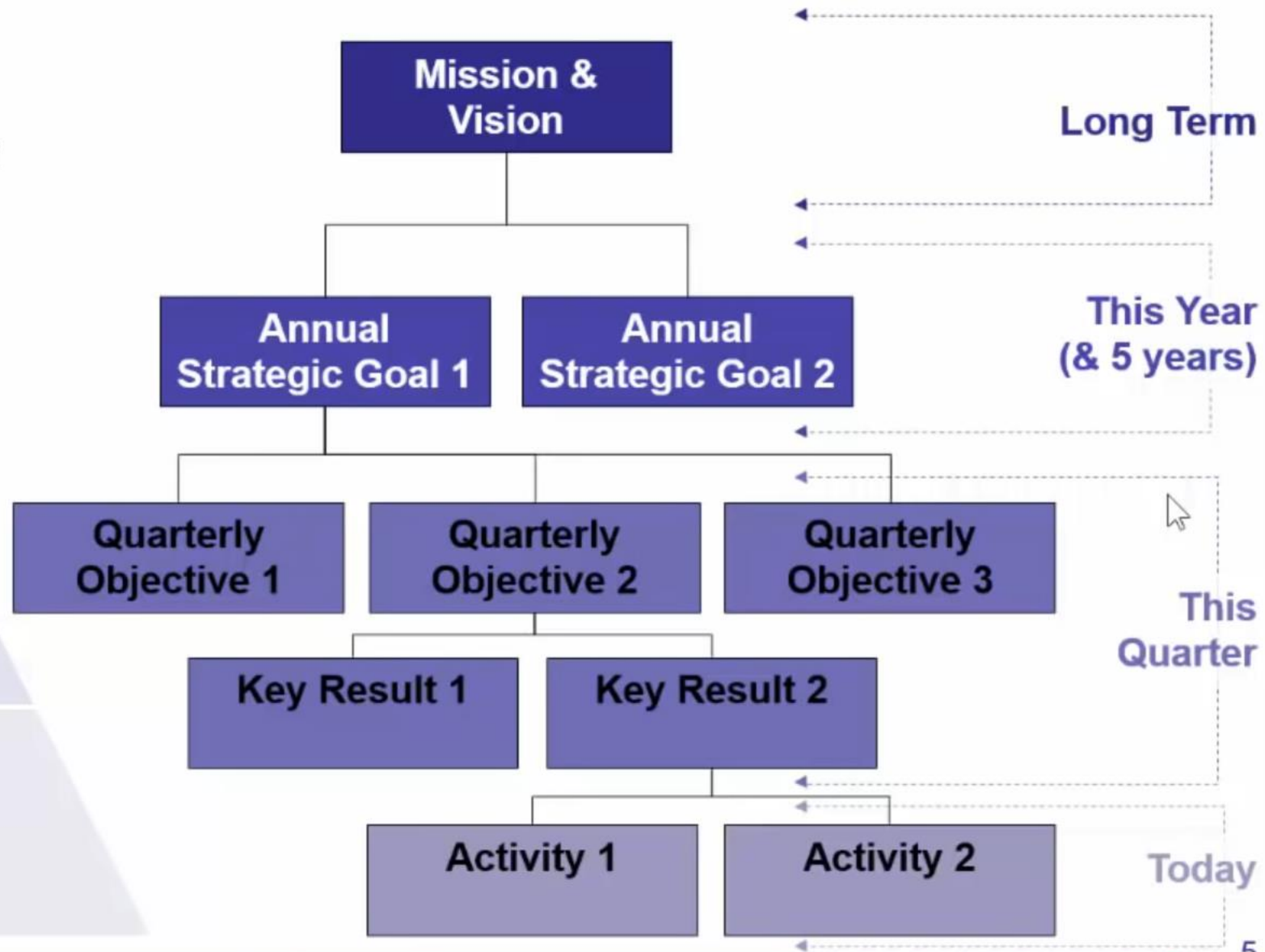
การตั้ง OKR ไม่ได้คิดมาลอยๆ ตามเนื้องานที่เราทำ แต่ทุกๆ Objective จะถูกร้อยเรียงมาจาก พันธกิจ วิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัย และแตกแยกออกมาเป็นเป้าหมายในแต่ละปี จากนั้นจึงมากำหนดเป็นเป้าหมายรายไตรมาส (Quarterly Objective) และจึงแตกออกมาเป็น Key Result ของแต่ละเป้าหมาย ซึ่งหลังจากกำหนด Key Result จึงเกิดเป็น แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ของแต่ละวัน



What are Objectives And Key Results?

What are Objectives and Key Results?

 pm 2



การกำหนด OKRs ในแต่ละ Level ขององค์กร

หลังจากเราวาง OKRs ของมหาวิทยาลัยแล้วเราต้อง Breakdown มาใน
ระดับ คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ หน่วยงาน และบุคคล

OKR ของมหาวิทยาลัย

Company's OKR

OKR ระดับงาน/ทีม

Team's OKR

พันธกิจมหาวิทยาลัย

Company's Mission

OKR ระดับคณะ สำนัก สถาบัน

Department's OKR

OKR ของแต่ละคน

OKR



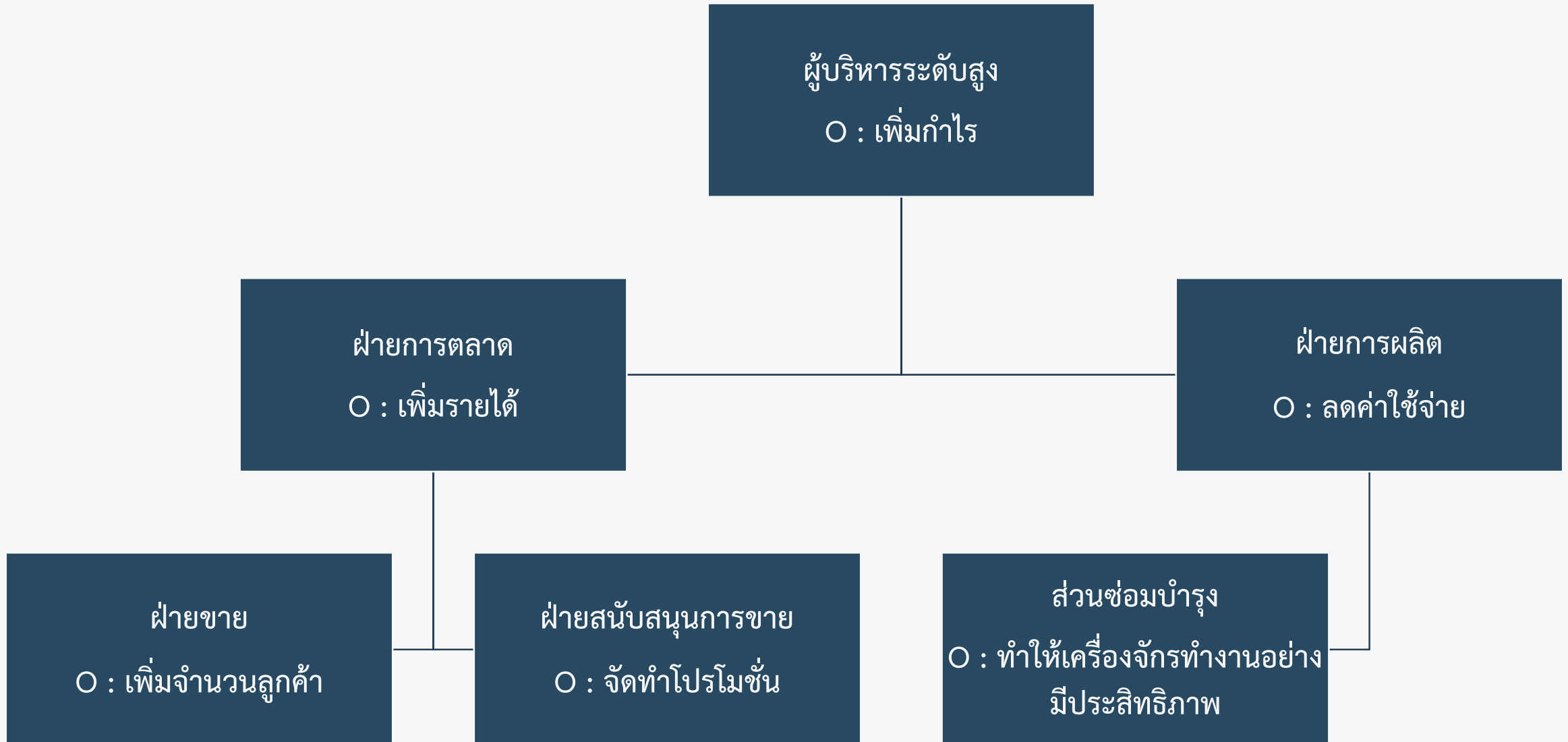
การกำหนด

Objective ระดับองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตั้ง Main Objective ขององค์กร
- ผู้บริหารระดับรองลงมา เป็นผู้สร้าง Department's OKR ให้สอดคล้องกับ Main Objective ของผู้บริหารระดับสูง
- หัวหน้างานระดับรองลงมาสร้าง Team's OKR ให้สอดคล้องกับ Department's OKR และ Main Objective ของผู้บริหาร
- พนักงานแต่ละคนสร้าง OKR ของตนเองให้สอดคล้องกับหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่ในองค์กร



ตัวอย่างการสร้าง Objective ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร



แนวทางการจัดทำ Objective ขององค์กร

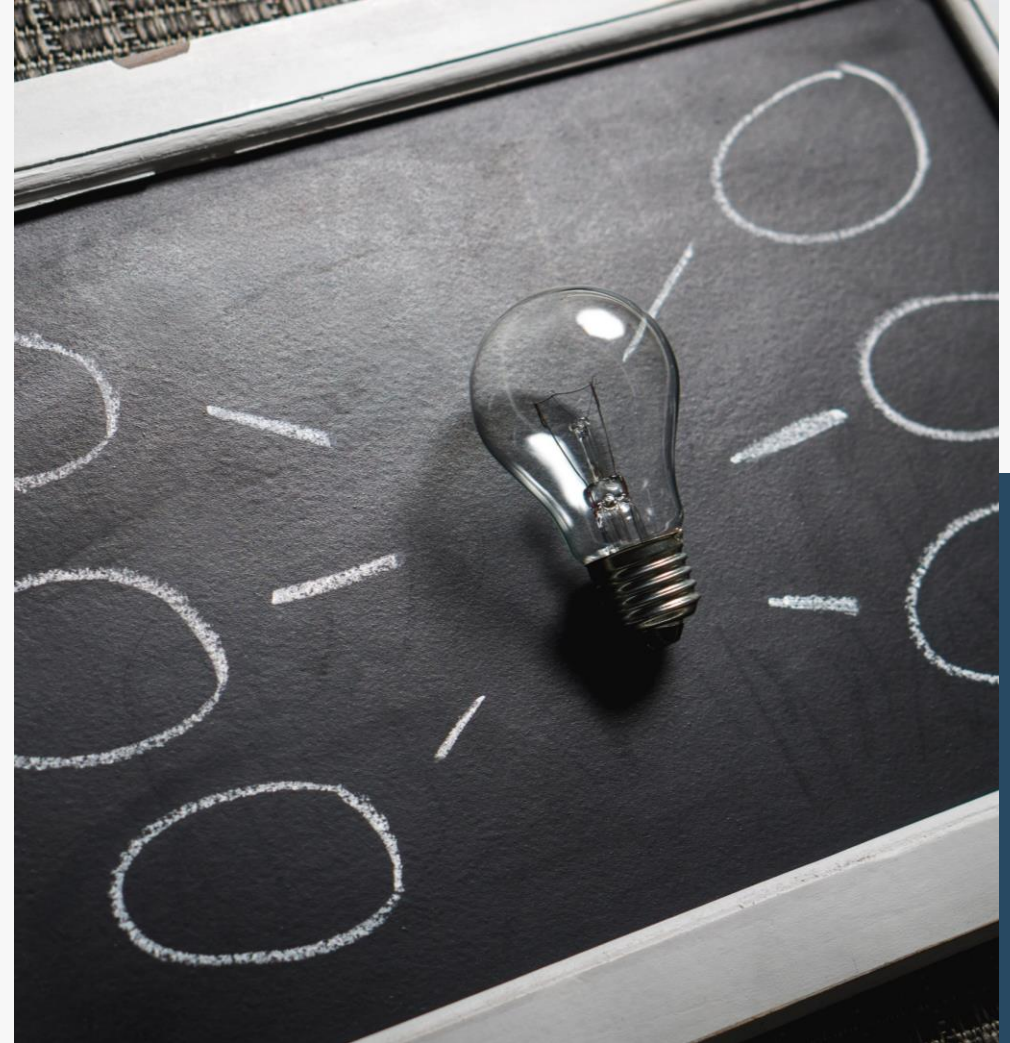
- วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกันทั้งองค์กร โดยสามารถระบุได้ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปได้อย่างไร
- ควรจำกัดวัตถุประสงค์ ประมาณ 3-5 ข้อเท่านั้น
- วัตถุประสงค์จะมีลักษณะการวัดผลเชิงคุณภาพ และควรหลีกเลี่ยงงานที่ตัวเองทำประจำอยู่แล้ว (Routine Jobs)
- วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นต้องมีความท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้จริง
- ควรตั้งวัตถุประสงค์ให้โอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จอยู่ที่ 70%-80% เพราะการตั้งวัตถุประสงค์ที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้ 100% แสดงให้เห็นว่าการตั้งเป้าหมายนั้นง่ายเกินไป



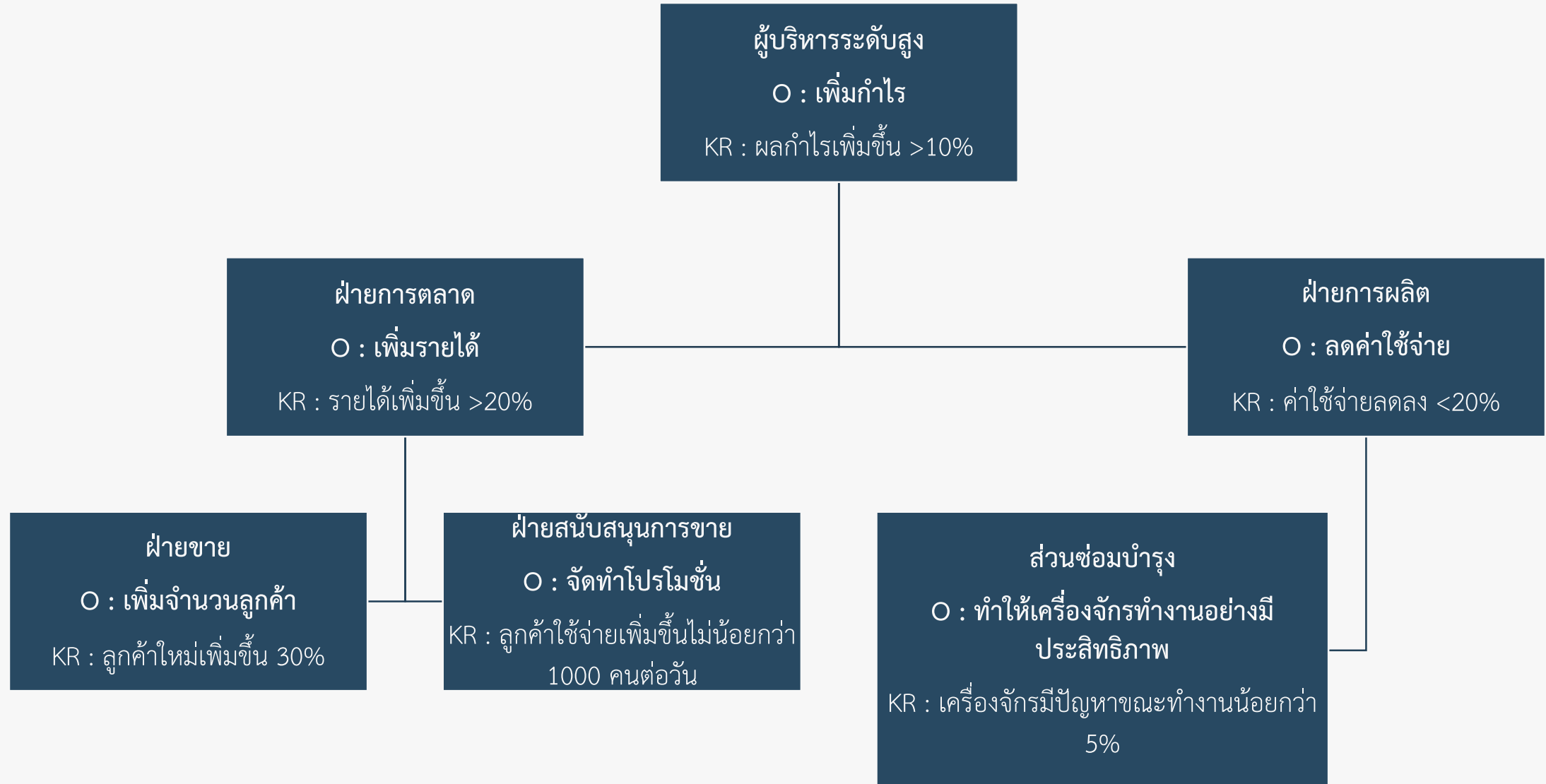
การสร้างผลลัพธ์หลัก

Key Result ขององค์กร

- ผลลัพธ์หลักขององค์กรเป็นการวัดผลของวัตถุประสงค์ในแต่ละหัวข้อที่สร้างขึ้นมา เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น
- ผลลัพธ์หลักขององค์กร จะวัดผลเชิงปริมาณที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายให้ชัดเจน เช่นการเพิ่มกำไร คือวัตถุประสงค์ที่สร้างขึ้น ผลลัพธ์หลักที่สามารถกำหนดขึ้นคือ % (Percent) การเพิ่มขึ้นของกำไร
- มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนสำหรับการบรรลุความสำเร็จของวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก
- ควรกำหนดผลผลลัพธ์หลักไม่เกิน 5 ข้อ ต่อวัตถุประสงค์ 1 ข้อ
- ควรตั้งเป้าหมายผลลัพธ์หลักให้อยู่ที่ประมาณ 70% ถ้าต่ำกว่านี้แสดงว่าไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าได้สูงกว่านี้แสดงว่าตั้งเป้าต่ำเกินไป



ตัวอย่างการสร้าง Key Result ให้สอดคล้องกันทั้งองค์กร



หลักการในการประเมิน OKRs

- ประเมินเฉพาะ Key Result
- Grade ของ Objective มาจากค่าเฉลี่ยของ Key Result แต่ละตัว
- การประเมิน Grade ของ Objective ใช้เพื่อการเรียนรู้
- ให้คะแนนอยู่ในช่วง 0-1 ::: 70% หรือ 0.7 จุดที่เหมาะสมคือ 0.7-0.8 มากกว่านี้หมายถึงว่าเราตั้งเป้าไม่ Challenge พอ
- ให้คะแนน OKR เมื่อต้น Quarter ถัดไป

Larry's Objective Win Super Bowl	Owner	Status	Grade
• 1. 200 yards a game passing attack	Jeff	• 250 yds/game	1
• 2. 3rd ranked defense in NFL	Joe	• 9 th ranked defense	0.7
• 3. 25 yard punt return average	Aaron	• 10 yds punt return avg	0.4
TOTAL			0.7

- Grading and reflecting on past OKR progress is critical for setting future OKRs
- According to John Doerr & Google, a total grade of 60 - 70% = sweet-spot





How to implement OKRs Step by step

Cr. 

≡ SAMPLES

OKRs for the HR Team



HR Objective : Select 40 new franchise candidates by March

Key Results :

- Receive 500 resumes before January
- Select 60 interview candidates by February
- Choose 40 of the interviewees before March

≡ SAMPLES

OKRs for the Legal Team



Legal Objective : Sign contracts with 25 of them before September

Key Results :

- Develop new materials and PPTs by April
- Give an intensive 1-month course before May
- Select at least 30 of those who completed the course by June

≡ SAMPLES

OKRs for the IT Staff



IT Objective : Implement a reverse auction registration system and save 10% on purchases

Key Results :

- Develop a new system before March
- Perform testing and integration by April
- Launch the new **Reverse Auction System** before the end of June

≡ SAMPLES

OKRs for the Marketing Team



Marketing Objective : Launch seasonal Campaigns on Valentine's Day, Mothers and Fathers days and double revenue Compared to Past Years.

Key Results :

- Define a briefing for agencies and submit it by January
- Analyze campaigns until March
- Operate on the above-mentioned dates

≡ SAMPLES

OKRs for the Finance Staff



Finance Objective : Advise the other teams to achieve the indicated financial results

Key Results :

- Double revenue on seasonal dates compared to the past
- Reduce logistics costs by 25%
- Save 10% on purchases