

ระบบการบริหารเป้าหมายสู่ความสำเร็จ OKRs

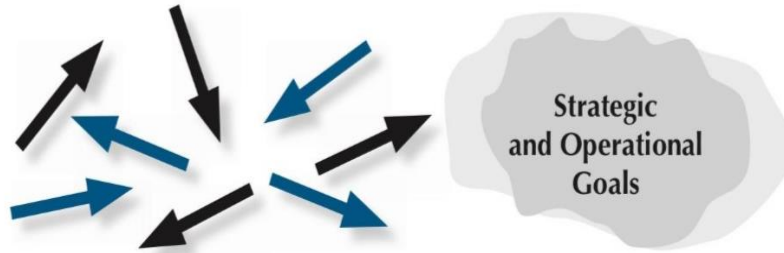
กิตติณัฐ พนมฤทธิ์

ศูนย์ส่งเสริมคุณค่าทางธุรกิจ

Steps toward Mature Processes

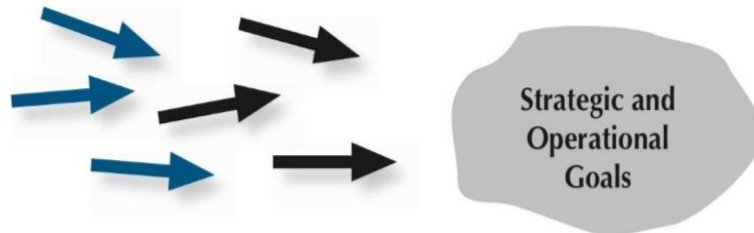
An Aid for Assessing and Scoring Process Items

Reacting to Problems (0–25%)



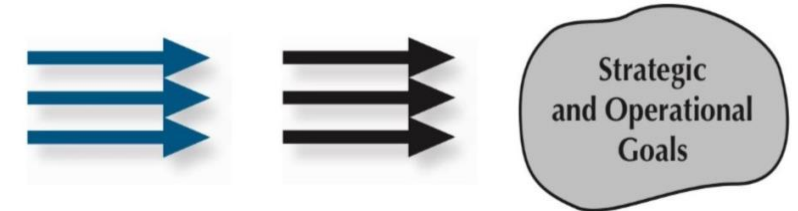
Operations are characterized by activities rather than by processes, and they are largely responsive to immediate needs or problems. Goals are poorly defined.

Early Systematic Approaches (30–45%)



The organization is beginning to carry out operations with repeatable processes, evaluation, and improvement, and there is some early coordination among organizational units. Strategy and quantitative goals are being defined.

Aligned Approaches (50–65%)



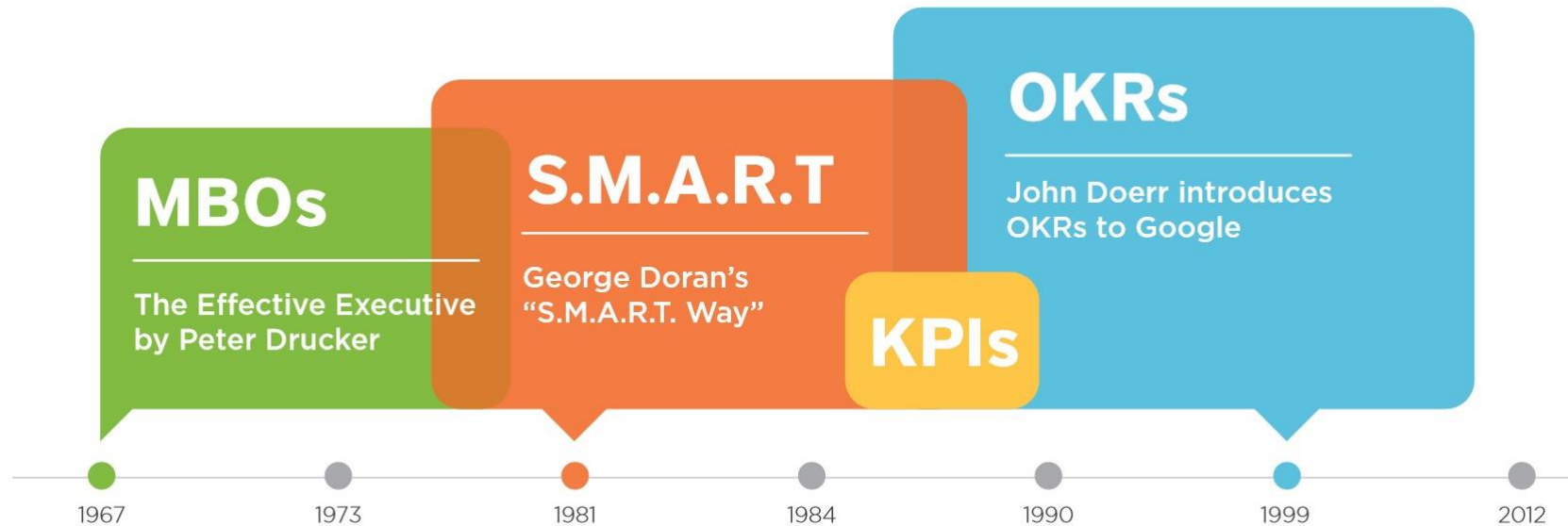
Operations are characterized by repeatable processes that are regularly evaluated for improvement. Learnings are shared, and there is coordination among organizational units. Processes address key strategies and goals.

Integrated Approaches (70–100%)

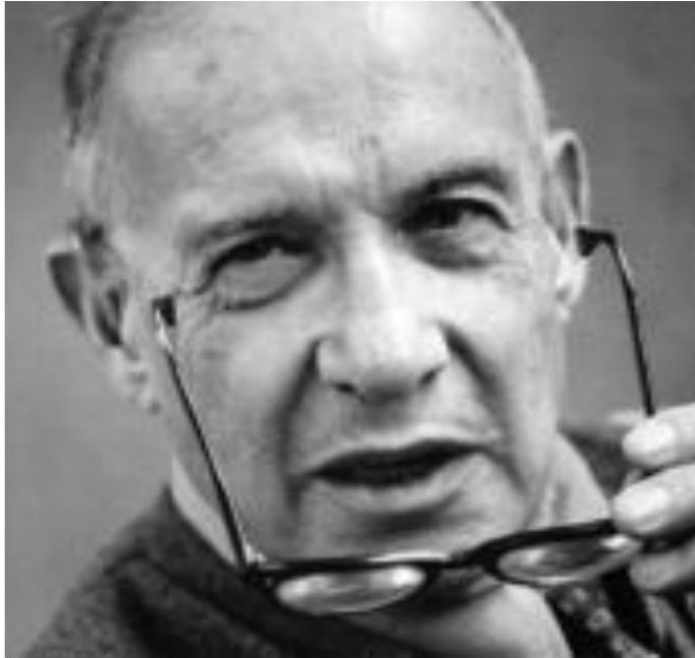


Operations are characterized by repeatable processes that are regularly evaluated for change and improvement in collaboration with other affected units. The organization seeks and achieves efficiencies across units through analysis, innovation, and the sharing of information and knowledge. Processes and measures track progress on key strategic and operational goals.

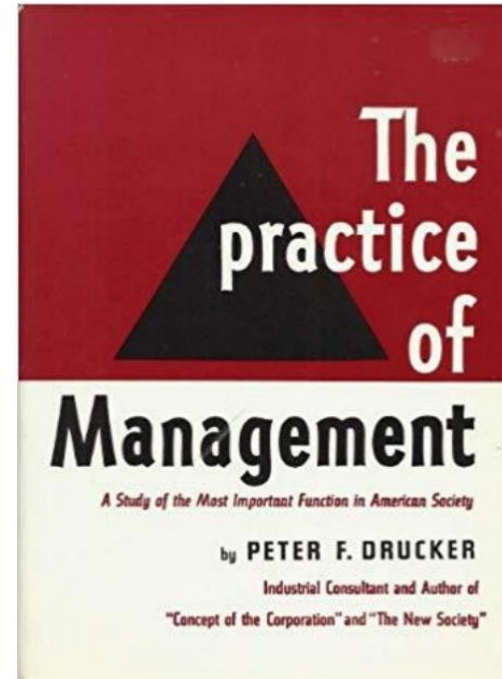
Objectives and Key Results (OKRs)



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



OKRs Superpower



Key Performance Indicators

Objectives & Key Results



Objectives and Key Results (OKRs)

OKRs = Objective + Key Results

“ฉันตั้งใจสร้าง (ความสำเร็จอะไร) และจะ (วัดผลอย่างไร)”

Objectives = ความสำเร็จคืออะไร

Key Results = วัดผลอย่างไร



Objective

“เป้าหมายเราคือ”



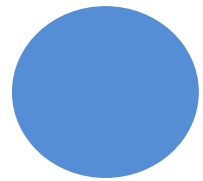
Key Result

“เราจะรู้ได้อย่างไร
ว่าเราบรรลุเป้าแล้ว?”



Key Actions

“แล้วเราต้องทำอะไรบ้าง?”



ลองเริ่มจากเรื่องง่าย ๆ



Objective

อยากลดน้ำหนัก



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

OKRs Key Steps

Start Commitment from the top

- ทีมบริหารกำหนด **Objectives** ขององค์กร
- ต้องมั่นใจว่า **Objectives** เป็นเรื่องสำคัญที่สุดที่ต้องทำให้สำเร็จในช่วงเวลานี้
- กำหนด **Key Results** ขององค์กร

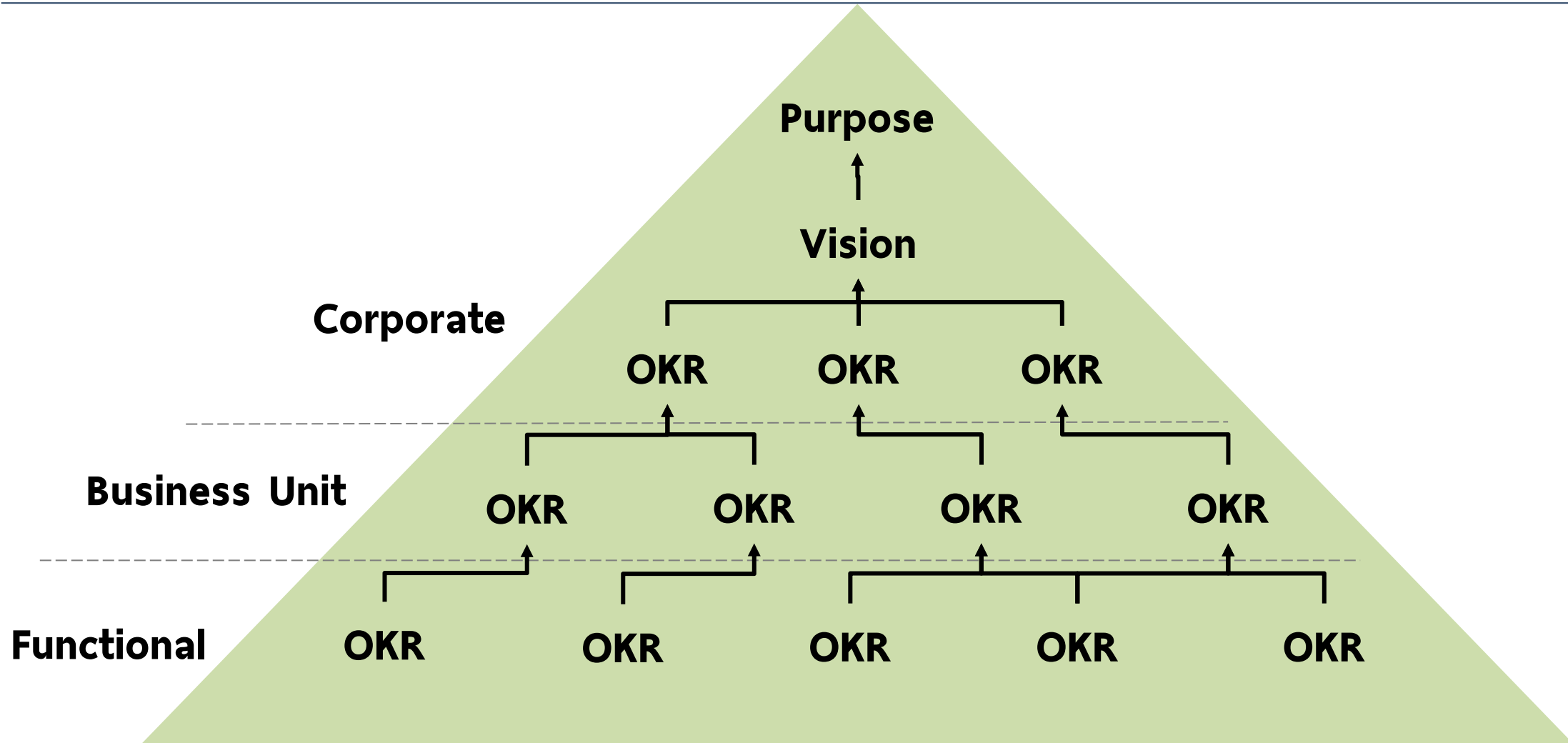
Then go to the Bottom

- หน่วยงานทุกระดับในองค์กรทบทวน **OKRs** ขององค์กร
- ออกแบบ **OKRs** ระดับหน่วยงาน
- ทบทวนการจัดสรรทรัพยากรไปยังจุดที่สำคัญ
- ตัดสินใจกำหนด **Committed OKRs** กับ **Aspirational OKRs**

**Review-Revise
Committed-Shared**

- สื่อสารให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจ และเห็นด้วยกับ **OKRs** ของหน่วยงาน
- ทบทวนและปรับ **OKRs**
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน

Single Vision Organization



การสร้าง Objectives and Key Results



OKRs Guidelines

- กำหนด **OKRs** ที่ชัดเจน วัดได้ เป็นรายไตรมาส เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
- **Focus** ครั้งละไม่เกิน **3 Objectives** และ **3-5 Key Results** ต่อ **Objective**
- ทบทวน **OKRs** เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส
- ทำทนายและสร้างผลสัมฤทธิ์ **Google** แนะนำว่าควรสำเร็จตาม **OKR 70%** ในแต่ละไตรมาส
- ประมาณ **50%** ของ **OKRs** ควรกำหนดจาก **bottom-up** ด้วยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา
- ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูล **OKRs** ของทุกคนเพื่อความโปร่งใส
- **OKRs** ต้องทำให้ทุกคนมุ่งความสำคัญไปที่เรื่องเดียวกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันในทุกระดับ

กำหนด OKRs 2 ประเภท

เป้าหมายที่จำเป็นต้องบรรลุตามเป้า (Committed OKRs)

- เป้าหมายที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- ต้องทำให้ได้ตามเป้า สำเร็จตามเวลา
- เป็นสิ่งที่ทีมงาน **Committed**
- วัดผลที่การบรรลุตามเป้า

เป้าหมายที่ท้าทาย/สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational OKRs)

- **Big Hairy Audacious Goal (BHAG)**
- ไม่ได้เป็นเป้าหมายที่ออกแบบมาให้ทำสำเร็จภายในปีเดียว ทำต่อเนื่อง
- ใช้กระตุ้นให้ทีมคิดนอกกรอบ ค้นหาวิธีการใหม่ ๆ
- ไม่วัดผลที่การบรรลุตามเป้า แต่วัดที่ความพยายาม

บริหารผลงานอย่างต่อเนื่องด้วย CFRs

การสนทนา (Conversation)

การแลกเปลี่ยนระหว่าง
ผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง
มุ่งเป้าไปที่การขับเคลื่อน
ผลดำเนินการ

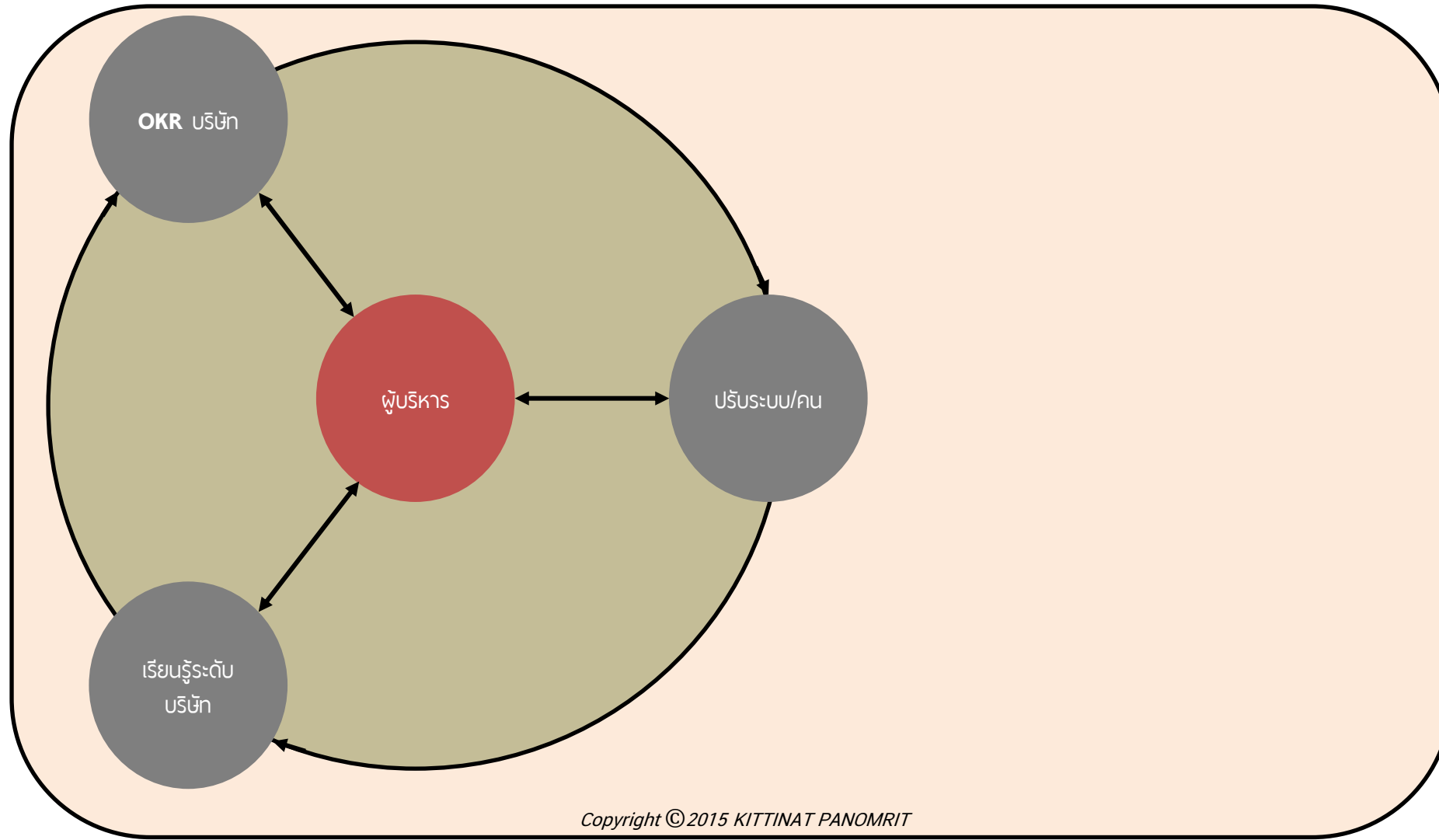
การใช้ฟีดแบ็ค (Feedback)

สื่อสารสองทางภายในกลุ่ม
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อประเมิน
ความก้าวหน้า และให้คำแนะนำการ
ทำงานในอนาคตซึ่งกันและกัน

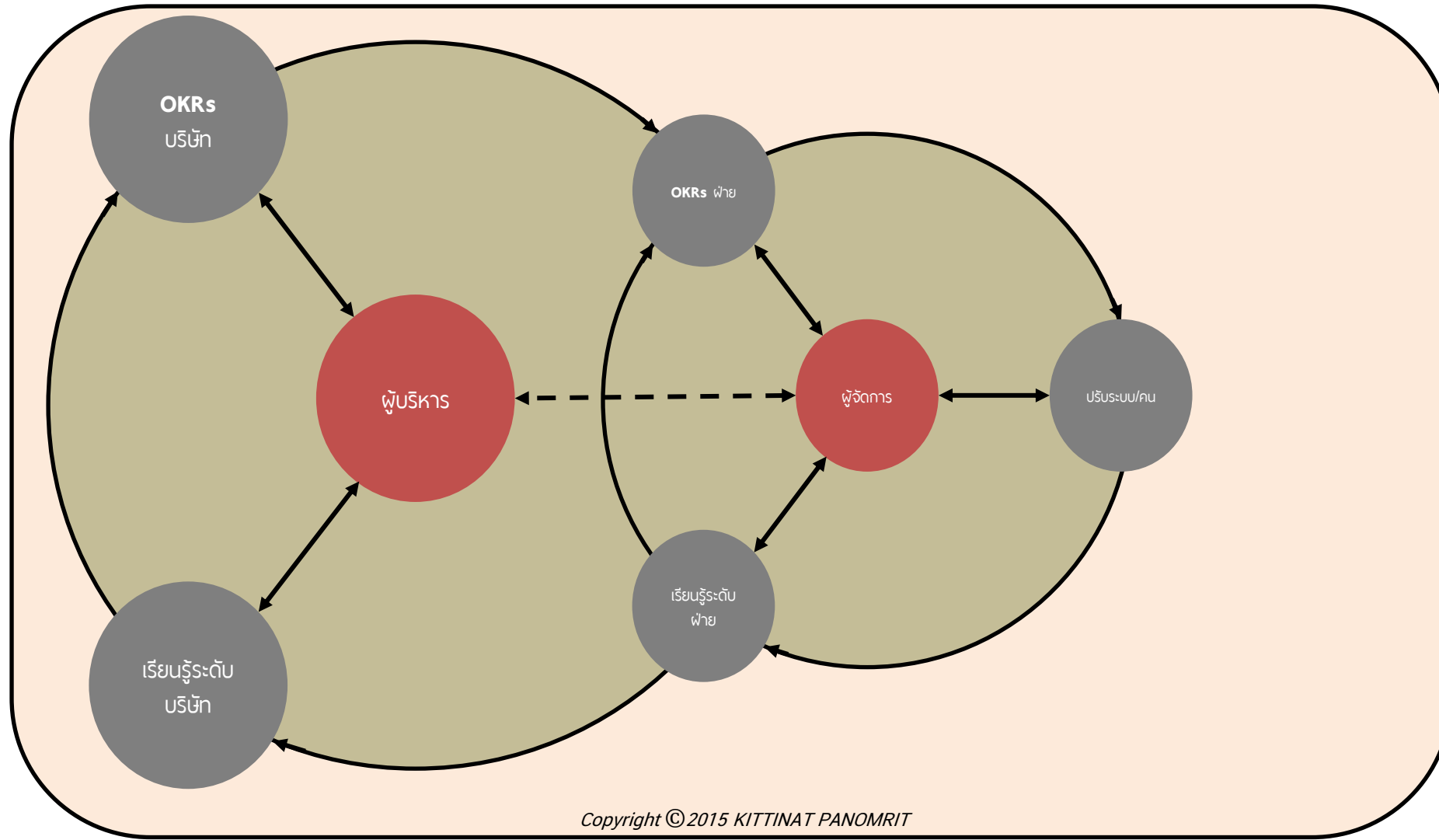
การชื่นชมยกย่อง (Recognition)

แสดงความชื่นชมต่อบุคคล
ที่ให้ความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน

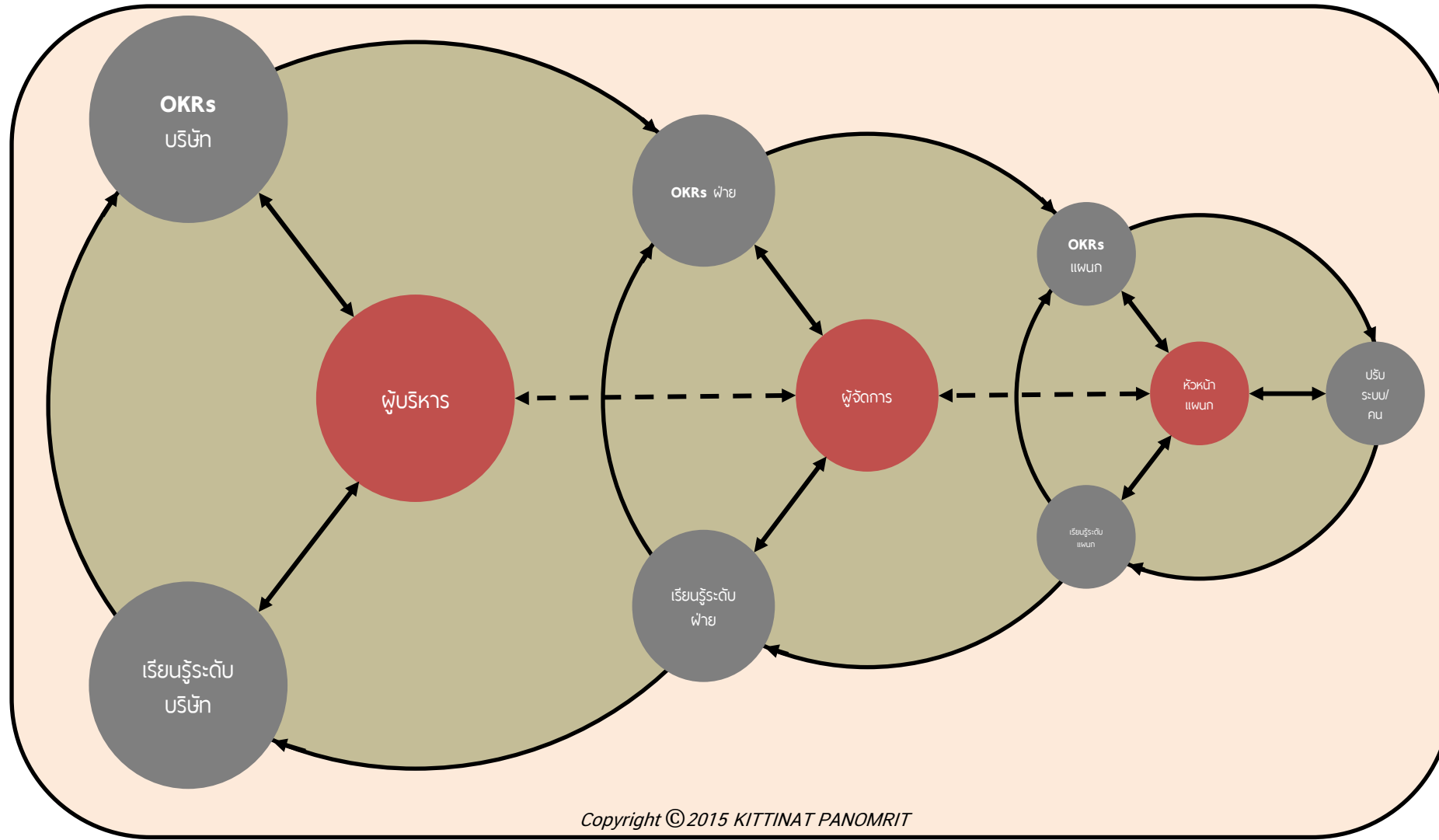
Total Enterprise Solution Model (TES Model)



Total Enterprise Solution Model (TES Model)



Total Enterprise Solution Model (TES Model)



การทบทวนเรียนรู้ระดับหน่วยงาน

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการประจำสัปดาห์

- เป้าหมายของสัปดาห์นี้คืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จบ้างในสัปดาห์นี้
- เรามั่นใจเพียงใดที่เราจะบรรลุเป้าหมายในเดือนนี้
- ปัญหา อุปสรรคที่เราพบคืออะไร เราจะต้องแก้ไขอย่างไร หรือต้องการความช่วยเหลือ สนับสนุนจากใคร
- สัปดาห์หน้าเรื่องที่เราต้องให้ความสำคัญคืออะไร เป้าหมายของเราคืออะไร

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการประจำเดือน

- เป้าหมายการดำเนินการของเดือนนี้คืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในเดือนนี้บ้าง
- สิ่งที่เราทำสอดคล้อง สัมพันธ์กับเป้าหมายยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจ (**Business Unit Strategy**) หรือไม่
- มั่นใจหรือไม่ว่าเราจะช่วยให้อุตสาหกรรมระดับพันธกิจ (**Business Unit Strategy**) บรรลุตามเป้าหมาย
- สิ่งที่เราทำสอดคล้อง บูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือไม่
- เราได้เรียนรู้อะไรใหม่ในเดือนนี้ ความรู้ใหม่นี้ควรนำไปปรับปรุงกระบวนการใด หรือแบ่งปันให้กับบุคลากร หรือผู้มีส่วนเสียกลุ่มไหน
- เรื่องสำคัญที่เราต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นในเดือนหน้าคือเรื่องอะไร ต้องการการสนับสนุนจากใคร หน่วยงานไหนบ้าง
- เป้าหมายเดือนหน้าของเราคืออะไร

การทบทวนเรียนรู้ระดับพันธกิจ

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการระดับพันธกิจ (**Business Unit Strategy**) รายไตรมาส

- เป้าหมายในรอบไตรมาสของเราคืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในรอบไตรมาสนี้
- ผลลัพธ์การดำเนินการของแต่ละพันธกิจสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (**Corporate Strategy**) และบูรณาการกันระหว่างพันธกิจหรือไม่
- หากเราไม่บรรลุผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ และผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดจากการวิเคราะห์ ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือ การแข่งขันผิดหรือไม่
- เราไม่รู้อะไรตอนกำหนดยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจ (**Business Unit Strategy**) ครั้งที่ผ่านมา แต่ตอนนี้เรารู้แล้ว
- เรายังขาดความรู้ที่จำเป็นในเรื่องใด (**Knowledge Gap**) ที่จะทำให้เราบรรลุตามเป้าหมาย
- สิ่งที่เราควรทำต่อไป (**Stay**) สิ่งที่เราควรหยุดทำ (**Stop**) หรือริเริ่มขึ้นใหม่ (**Start**) คืออะไร

การทบทวนเรียนรู้ระดับองค์กร

การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร (Corporate Strategy)

- ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโตขององค์กรเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับพันธกิจเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงานเป็นอย่างไร
- ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแล และการสร้างคุณูปการต่อสังคมเป็นอย่างไร
- ความเสี่ยงที่เราควรระมัดระวัง และเตรียมรับมือในอนาคตคืออะไร
- เราทำอะไรสำเร็จตามเป้าหมายบ้างในปีที่ผ่านมา

- ผลลัพธ์การดำเนินการยุทธศาสตร์แต่ละระดับสอดคล้องกันหรือไม่
- ผลลัพธ์การดำเนินการแต่ละพันธกิจบูรณาการกันหรือไม่
- ความรู้ใหม่ที่เราค้นพบจากการทำงานในปีที่ผ่านมาคืออะไรบ้าง
- ผลการวิเคราะห์ **6Cs** (ระบุความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ใน **3-5** ปีข้างหน้า)
- วิสัยทัศน์ กรอบพันธกิจมีความเหมาะสมกับ **6Cs** ในอนาคตหรือไม่ จะคงวิสัยทัศน์ กรอบพันธกิจเดิม หรือควรปรับเปลี่ยน
- นโยบายสำคัญสำหรับแต่ละพันธกิจในปีถัดไปคืออะไร

ปฏิรูประบบบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารผลงานประจำปี	การบริหารผลงานอย่างต่อเนื่อง
การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ปีละครั้ง	การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่อง
ผูกกับการจ่ายค่าตอบแทน	แยกออกจากการจ่ายค่าตอบแทน
ใช้การบังคับและสั่งการ	ใช้การโค้ชชิ่งและให้อิสระในการทำงาน
เน้นผลลัพธ์	เน้นกระบวนการ
เน้นจุดอ่อน	เน้นจุดแข็ง
แนวโน้มจะมีอคติ	แนวโน้มจะให้ข้อมูลจริง

Group:

Date:

 OKRs		 KPIs	
Plan	Actual	Plan	Actual

 Tasks/Activities	Hit or Miss

Discover :

Next week:

Next 4 weeks:

สรุป Strategic Alignment

- สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน
- สร้างความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร
- การนำเป้าหมายมาผูกกับการประเมินผลบุคคลเพียงอย่างเดียว ทำให้เกิดความกลัวและไม่ทำให้กล้าตั้งเป้าหมาย
- สิ่งสำคัญคือเรียนรู้ร่วมกันเพื่อทำให้เกิด **Alignment** และ **Integration** ภายในองค์กรจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน



TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION



www.facebook.com/BIZVALUES



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com

