

สรุปความรู้จากการอบรม

หลักสูตร OKRs เครื่องมือวางแผนเป้าหมายองค์กรยุคใหม่

โดยนางสาววลัยพร ธรรมบำรุง ตำแหน่งเศรษฐกรชำนาญการ
กลุ่มวางแผนการใช้ที่ดิน สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต 11

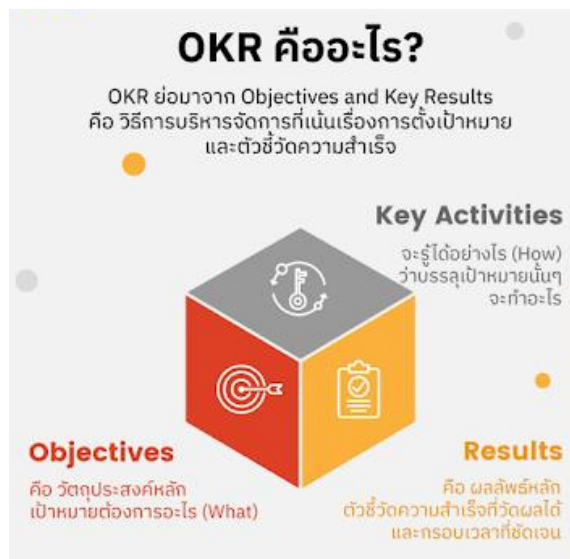
ส่วนที่ 1 สรุปรายละเอียดเนื้อหาของหลักสูตร

ที่มาของ OKRs

OKRs (Objectives and Key Results) ถือกำเนิดขึ้นจากบริษัท Intel ในทศวรรษ 1970 โดย Andy Grove ผู้บริหารระดับสูงของ Intel เป็นผู้นำหลักการนี้มาปรับใช้และตีพิมพ์ในหนังสือ ต่อมา John Doerr นักลงทุนและอดีตพนักงาน Intel ได้นำ OKRs ไปใช้กับ Google ตั้งแต่ช่วงปลายยุค 90s ซึ่งทำให้ OKRs เป็นที่รู้จักและประสบความสำเร็จอย่างกว้างขวาง และกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่บริษัทเทคโนโลยีชั้นนำจำนวนมากนำไปใช้

OKRs คืออะไร

OKRs ย่อมาจาก Objectives and Key Results) เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เน้นเรื่องการตั้งเป้าหมาย (Objectives) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Results) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร



OKRs Superpower

OKRs Superpower คือ พลังมหาอำนาจทั้ง 4 ของ OKRs ที่รวมพลังกันเพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย



เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities) ช่วยให้องค์กรสามารถระบุโครงการและโอกาสในการเติบโตที่สำคัญที่สุดได้ ท่ามกลางข้อมูลและตัวเลือกที่มากมายในปัจจุบัน ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องทำในแต่ละช่วงเวลา

- ▶ ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork) เป็นการทำให้เป้าหมายของแผนกต่างๆ สอดคล้องและเชื่อมโยงกันทั้งแนวนอนและแนวตั้งทั่วทั้งองค์กรเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส แรงจูงใจ และการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างแผนก ลดการทำงานแบบแยกส่วน
- ▶ มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability การติดตามความคืบหน้าของเป้าหมาย และโครงการต่างๆ ให้มองเห็นได้ชัดเจน เพื่อสร้างความรับผิดชอบ (Accountability) ความโปร่งใส และแรงจูงใจให้ทีมมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมาย
- ▶ ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและเหมือนจะเกินเอื้อม เพื่อกระตุ้นให้ทีมก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง เพิ่มแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน แม้จะมีความเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จ 100% แต่ก็ช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าทึ่ง

OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร

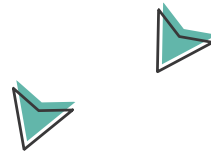
KPIs	OKRs
องค์กรสร้างตัวชี้วัดให้อาจจะไม่ตรงกับงาน	พนักงานสร้างตัววัดเองจึงน่าจะได้อัตว์วัดผลที่ตรงกับงาน
ตัวชี้วัดอาจจะไม่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (ในบางกรณี)	ตัววัดผลนั้นสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
มีการต่อรองค่าเป้าหมาย	ไม่ต้องต่อรองเรื่องค่าเป้าหมาย
พนักงานจะเน้นเฉพาะสิ่งที่ถูกวัดใน KPIs โอกาสเกิดความคิดสร้างสรรค์เป็นไปได้น้อย	เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในองค์กร
มีการทำงานเป็นลักษณะของ Silo ไม่ค่อยเกิดความร่วมมือกันในองค์กร	เกิดความร่วมมือกันในองค์กร

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective

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

การสร้าง Key Results

- ▶ Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้นจะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว
- ▶ Key results จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน อย่าบอกเพียงแค่จำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่าจำนวนกี่คน หรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไรจึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ



ขั้นตอนการสร้าง OKRs

1. ทบทวนหลักการและเข้าใจ OKRs: ทำความเข้าใจแนวคิดของ OKRs ซึ่งมี 2 ส่วนหลัก คือ วัตถุประสงค์ (Objective) และผลลัพธ์สำคัญ (Key Results)
2. กำหนด OKRs ระดับองค์กร: เริ่มต้นตั้งเป้าหมายหลัก (Objective) ที่ต้องการบรรลุในระดับองค์กร ซึ่งควรมีความท้าทาย มีทิศทางชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน
3. กำหนดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results): สำหรับแต่ละ Objective ให้กำหนด Key Results ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขที่วัดผลได้ และสามารถติดตามความคืบหน้าได้จริง เช่น อัตราการเติบโตของลูกค้า เฟอร์เซ็นต์ยอดขายเพิ่มขึ้น
4. กระจาย OKRs สู่ระดับล่าง: นำ OKRs ขององค์กรมาปรับใช้และส่งต่อไปยังทีมและพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายของทุกคนสอดคล้องและทำงานร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
5. ติดตามความคืบหน้า: ติดตามผลการดำเนินงานของ OKRs อย่างสม่ำเสมอ อาจเป็นการพูดคุยรายสัปดาห์ หรือการเช็คอินเพื่ออัปเดตความคืบหน้า
6. สะท้อนผลลัพธ์ (Reflection): เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด ให้ทบทวนผลการดำเนินงาน เพื่อประเมินสิ่งที่ดีได้ จุดที่ต้องปรับปรุง และสิ่งที่ต้องทำต่อไป เพื่อนำไปปรับใช้ในการกำหนด OKRs รอบถัดไป

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

โดยก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ ต้องพิจารณารายละเอียด ดังนี้

- 🕒 Objective ที่ตั้งขึ้นมาแล้วควรจะทำให้เรารู้สึกท้าทายและอยากที่จะทำ
- 🕒 Key results ต้องวัดผลได้ชัดเจน
- 🕒 ทุกคนสามารถมองเห็น OKRs ของคนอื่น ๆ ได้ด้วย
- 🕒 OKRs เป็นเครื่องมือในการเพิ่มแรงจูงใจภายในการทำงาน
- 🕒 OKRs ไม่ใช่ To-do list
- 🕒 OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง Top-down และ Bottom-up
- 🕒 OKRs ปกติจะทำรายไตรมาส และรายปี
- 🕒 ก่อนนำไปใช้ควรตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่าง OKRs ระดับบนกับระดับล่าง และตรวจสอบความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน
- 🕒 หากเกิดความขัดแย้งระหว่าง OKRs ของหน่วยงานควรมีการพูดคุยตกลงกันก่อนเริ่มทำหรือให้ผู้บริหารตัดสินใจ



ขั้นตอนในการนำ OKRs ไปใช้

1. อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKRs
2. ออกแบบ OKRs ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน
3. สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs
4. เริ่มนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

การใช้งานระบบ OKRs

โดยการใช้ CFR เป็นเครื่องมือช่วยในเรื่องสื่อสารระหว่างเจ้านาย-ลูกน้อง-เพื่อนร่วมงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บริหารความสัมพันธ์ของคนในองค์กร ทำให้องค์กรเดินทางไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่ง CFR นั้นย่อมาจาก

C = Conversation คือ การสนทนา การพูดคุยสื่อสารในทีม ทั้งเรื่องงานและส่วนตัว โดย OKRs จะเป็นหัวข้อที่เราจะใช้ในการสนทนากับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในทิศทางเดียวกัน อาจจะทำในรูปแบบ Formal หรือ Informal ก็ได้

F = Feedback คือ ข้อมูลย้อนกลับ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร โดยจะเปลี่ยนหัวหน้าให้กลายเป็นผู้ฝึกสอน มีหน้าที่หลักในการทำให้ลูกน้องเก่งขึ้น โดย OKRs เปิดโอกาสให้เราให้ ข้อมูลย้อนกลับได้บ่อยขึ้นและทันการณ์

R = Recognition คือ การให้การยอมรับ ให้การยอมรับในความสำเร็จของพนักงาน เพียงคำชมสั้น ๆ ว่า “ยอดเยี่ยมมาก” ทำให้ลูกน้องมีกำลังใจทำงานต่อ อยากคิดอะไรใหม่ ซึ่งการให้การยอมรับสามารถทำได้หลายรูปแบบ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเท่านั้น อาจจะเขียน E-mail ชื่นชม หรืออาจจะเป็น Event ที่ Celebrate Success (เช่น TGIF ของ Google)

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

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

ปัจจัยที่ทำให้การทำ OKRs ประสบความสำเร็จ

1. ความเป็นผู้นำ ผู้นำต้องศึกษาเรื่องนี้อย่างถ่องแท้และจริงจัง ไม่ถึงแม้ช่วงแรกจะมีปัญหา แต่ถ้าทำต่อไปในที่สุดองค์กรจะทำ OKRs ได้สำเร็จ
2. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการทำ OKRs ขององค์กร ต้องทำให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกัน สื่อสารกันให้ชัดเจน ใช้ทำไม ใช้แบบไหน ทำอย่างไร และบ่อยแค่ไหน
3. การพยายามแยก OKRs ออกจากระบบการประเมินผล



ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

ทำให้มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือในการจัดการบริหารองค์กร ที่มุ่งเน้นในการตั้งเป้าหมายและการติดตามผลในสิ่งที่สำคัญ โดยหลักต้นจากแรงจูงใจภายใน ซึ่ง OKRs จะช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ทำงานอยู่ รวมทั้งจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งกับตัวเองและเพื่อนร่วมงานในองค์กร โดยต้องเข้าใจในเรื่องการตั้งวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ต้องการ และมีการวัดผลลัพธ์หลักขององค์กรที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดการร่วมมือกันภายในทีม ซึ่งสามารถนำความรู้นี้มาใช้ในการช่วยพัฒนาองค์กรเพื่อให้งานขององค์กรดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วนที่ 3 การนำไปใช้ประโยชน์

สามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปใช้ในการพัฒนาตนเองและการทำงาน เปลี่ยนวิธีการทำงาน โดยมุ่งเน้นเรื่องการตั้งเป้าหมาย (Objectives) และตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Results) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อทำให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร



OKRs สามารถทำได้ทุกองค์กร

องค์กรขนาดเล็กอาจจะง่ายกว่าขนาดใหญ่

บริษัทเอกชน อาจจะทำได้ง่ายกว่าหน่วยงานราชการ

แต่ทำได้ยาก ไม่ได้แปลว่าทำไม่ได้ ยิ่งทำได้ยาก ผลลัพธ์ที่ได้ค่อนข้างสูง





สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้เพื่อแสดงว่า

นางสาววลัยพร ธรรมบำรุง

ได้ผ่านการพัฒนาทางไกลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

วิชา OKRs เครื่องมือวางแผนเป้าหมายองค์กรยุคใหม่

[รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 3 ชั่วโมง]
ให้ไว้ ณ วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2568

(นายปิยวัฒน์ ศิวรักษ์)
เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

