

OKRs @ Work บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย OKRs

กิตติพัทธ์ จีรวาสวงศ์

Measure What Matters

OKRS@work



บริหารผลงานสู่ความเป็นเลิศด้วย **OKRs**

การเปลี่ยนแปลง

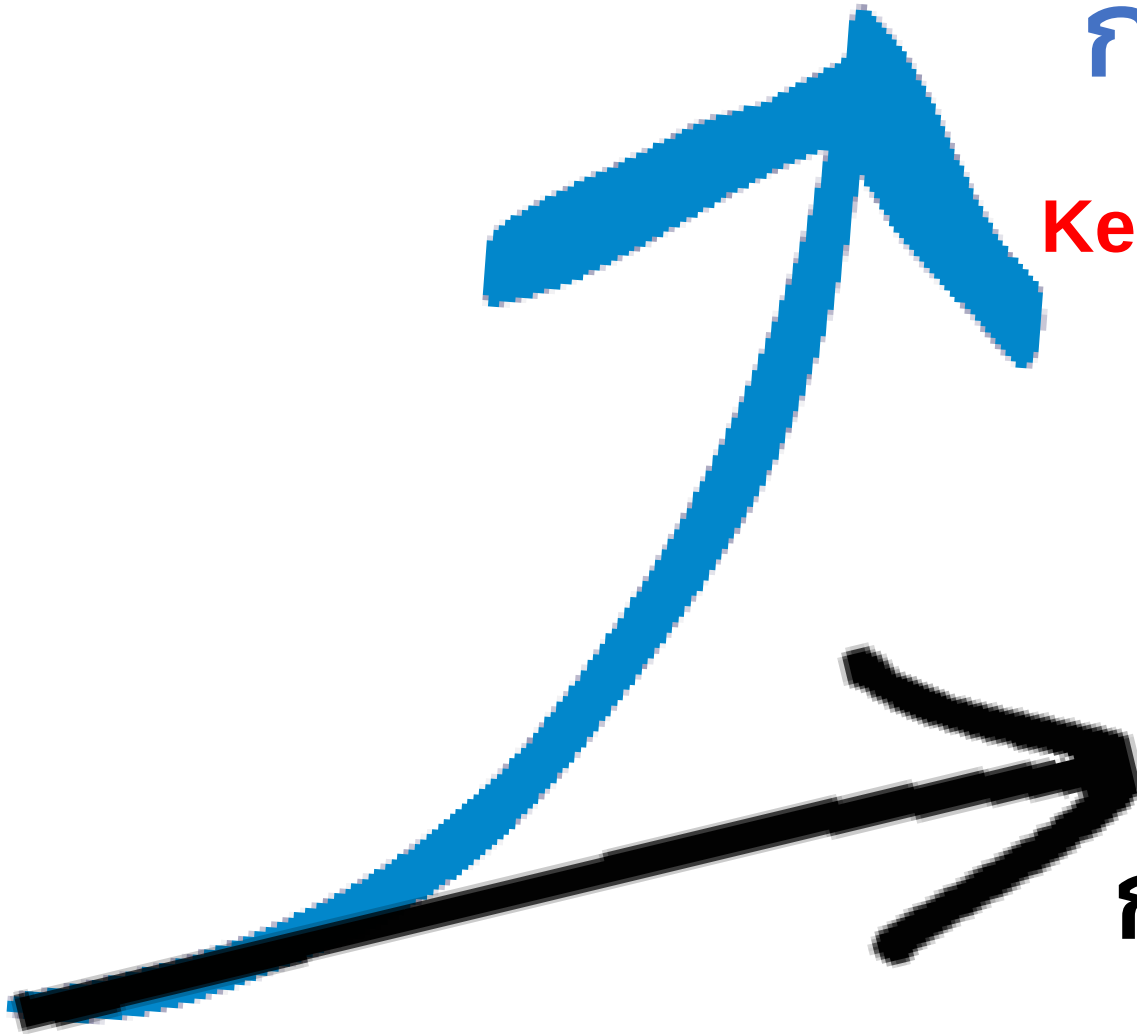
Keep High Speed Running



OKRs

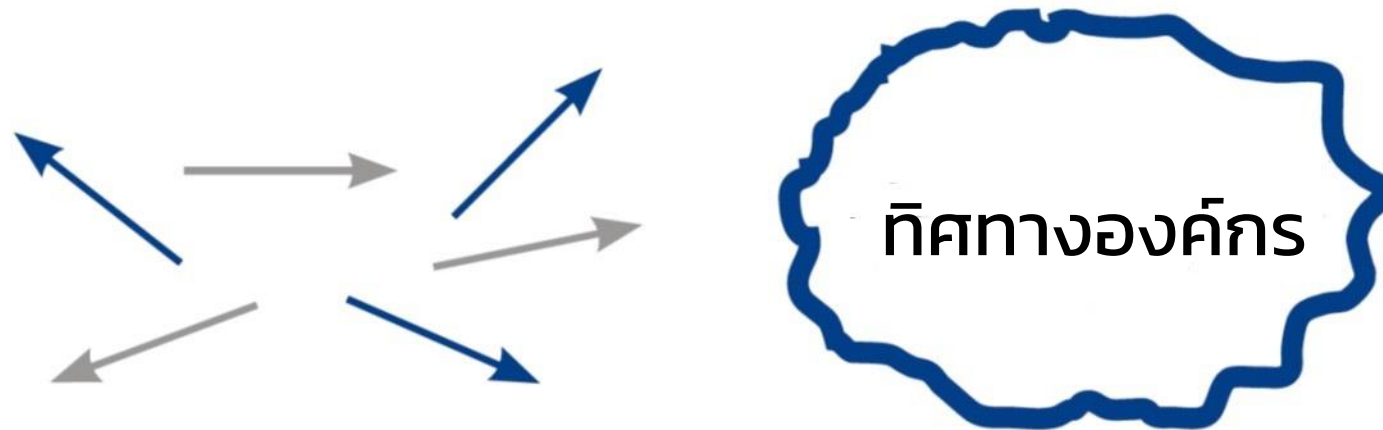
Keep Walking

การพัฒนาองค์กร



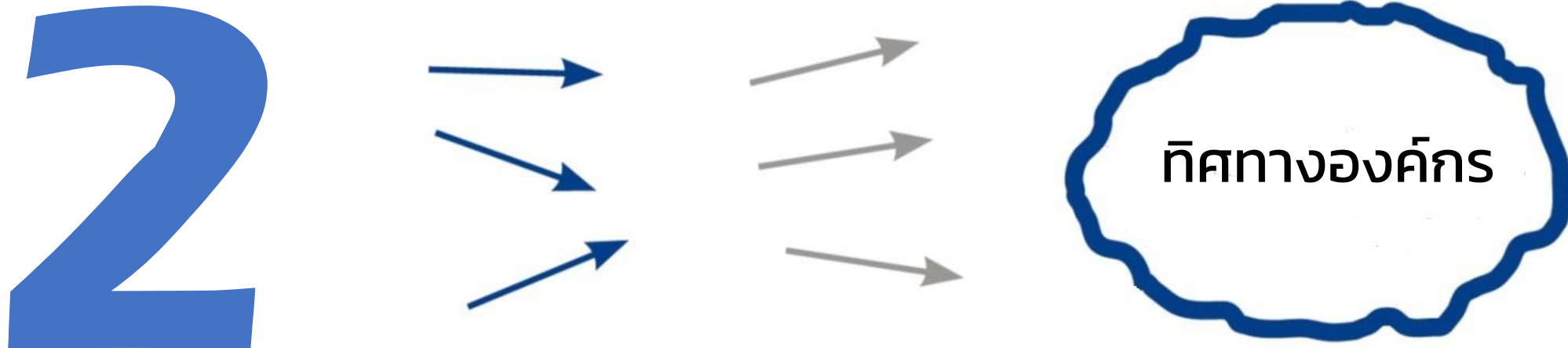
พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1



ทิศทางคลุมเครือ ต่างคนต่างทำ คนละทิศคนละทาง
ไม่มีการวางแผน เน้นแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

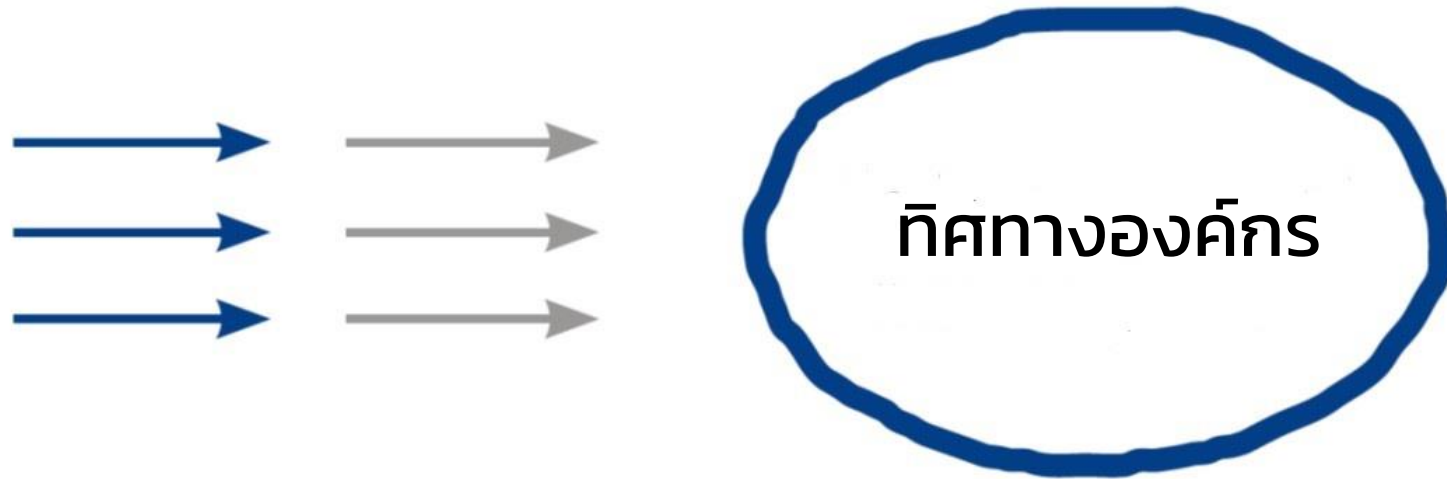
พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ



ทิศทางเริ่มชัดเจน มองไปด้านเดียวกัน
เริ่มมีวางแผน แต่โอกาสสำเร็บน้อย

พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

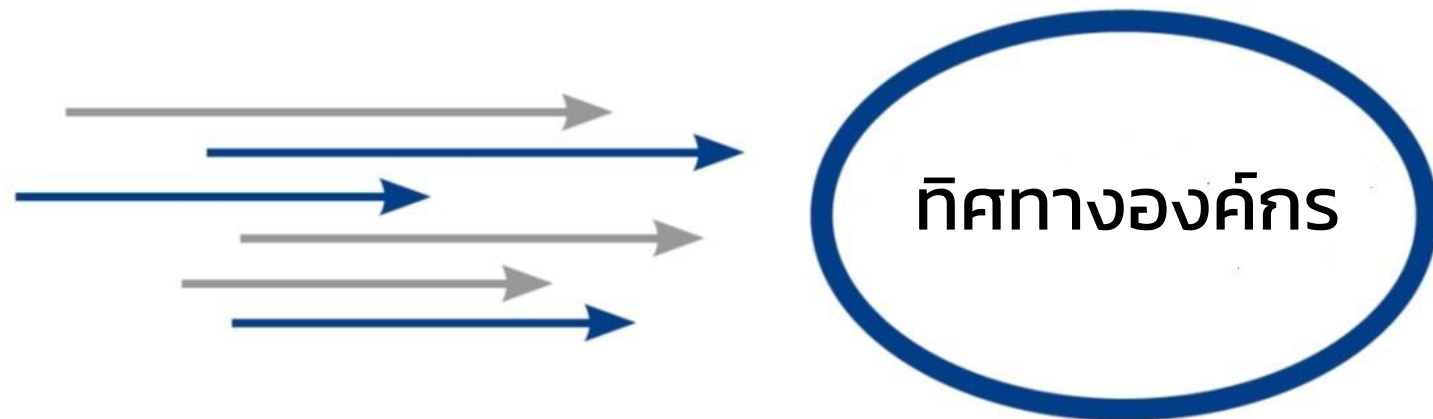
3



ทิศทางชัดเจน มีโอกาสสำเร็จมากขึ้น
ต่างคนต่างทำ ช้าช้อน สิ้นเปลือง

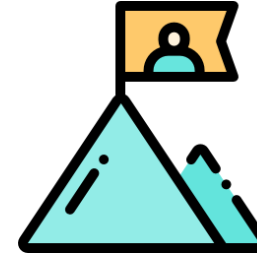
พัฒนาการของ การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

4



ทิศทางชัดเจน โปร่งใส ทำงานสอดคล้องประสานกัน
สร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืน
(องค์กรแบบ OKRs)

องค์กรแบบ OKRs



- กำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
- สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- พนักงานรู้และเข้าใจในทิศทางขององค์กร
- การทำงานโปร่งใส และร่วมมือกัน
- สร้างการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

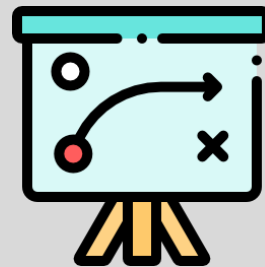
PRESENT —

OKRs

▶ **FUTURE**



**STRATEGIC
PLANNING**

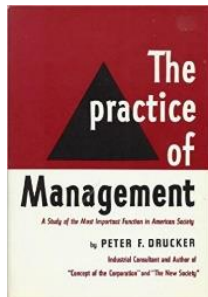


**STRATEGIC
EXECUTION**

Objective & Key Results

Timeline

Peter F Drucker



MBO

1954

Andy Grove



iMBO

1971

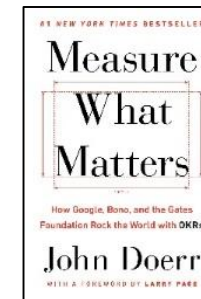
John Doerr
Larry Page



Google

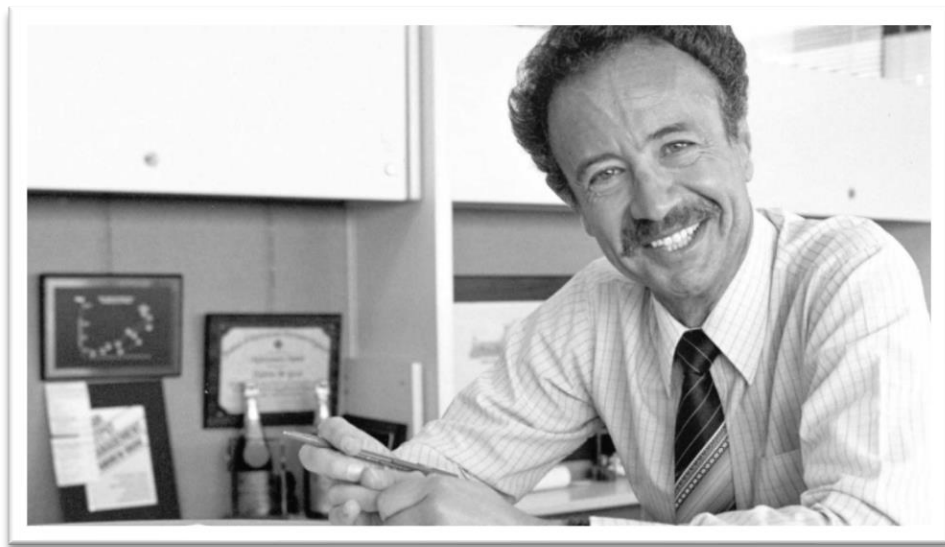
1999

John Doerr



OKRs

2018



The two key phrases of the management by objective systems are the **objectives** and the **key results**, and they match the two purposes.

The objective is the direction. The key results have to be measured, but at the end you can look and without any argument say, "Did I do that, or did I not do that?" Yes. No. Simple.

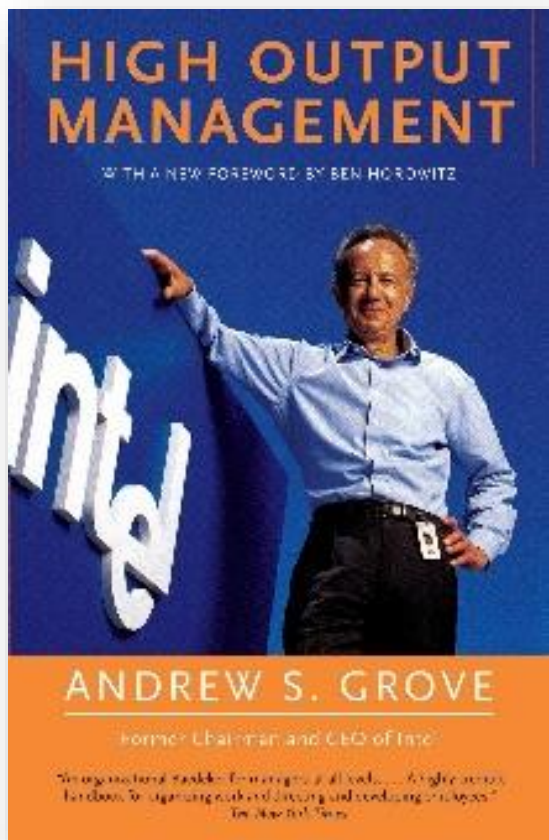
มีคำสำคัญอยู่ 2 คำคือ **วัตถุประสงค์** และ **ผลลัพธ์ที่สำคัญ** และทั้งสองสิ่งนี้ตอบโจทย์สองเรื่องที่ไม่เหมือนกัน

วัตถุประสงค์(Objective) คือ ทิศทาง ส่วนผลลัพธ์ที่สำคัญต้องวัดผลได้ และในตอนสุดท้ายคุณจะได้เห็นได้ชัดเจนโดยไม่ต้องมีคำโต้แย้งใดๆว่า ฉันได้ทำหรือไม่ได้ทำสิ่งนั้น มันตอบได้ง่ายๆว่าใช่หรือไม่ใช่ ซึ่งเป็นอะไรที่เรียบง่ายมาก

ANDY GROVE INTEL

OKRs@work

OKRs / iMBO (Intel Management by Objectives)



1. เราต้องการจะไปที่ไหน
เป้าหมาย (Objectives)

“เราต้องการเป็นผู้นำในธุรกิจ
ชิ้นส่วนไมโครคอมพิวเตอร์
ระดับกลาง”

2. เราจะตรวจสอบด้วยตัวเรา
เองได้อย่างไร ว่าเราถึง
เป้าหมายนั้นแล้ว

“ได้ดีไซน์ใหม่ 10 แบบสำหรับ
8085”

ผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results)



Objectives are **what** you want to have accomplished and **Key Results** are **how** I'm going to get that done.

John Doerr,

Partner at Kleiner Perkins Caufield & Byers

วัตถุประสงค์ คือ สิ่งที่เราต้องการให้ประสบความสำเร็จ
ผลลัพธ์ที่สำคัญ จะระบุว่าเราจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร



OKRs are a **goal management framework** which aims to create a link between the **vision** and the **reality** of an organization

The KPI Institute



Objective

- เป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับทิศทางองค์กร
- มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ไม่คลุมเครือ
- เกิดผลตัวอย่างก้าวกระโดด
- มีความท้าทาย แต่ยังเป็นไปได้
- ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ

KR

Key Results

- แสดงถึงการวัดความก้าวหน้าความสำเร็จ ไม่ใช่กิจกรรม
- มีความเฉพาะเจาะจง
- มีกำหนดเวลาแน่นอน
- ทำทาย แต่เป็นไปได้
- วัดได้ และตรวจสอบได้

Value

Activity

Value flow analysis

Objective

ปรับปรุงความพึงพอใจลูกค้าด้วยการยกระดับการบริการ

Input
KPI

- จำนวนของเจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้า
- งบประมาณในการสร้างความผูกพันลูกค้า

Process
KPI

- เวลาเฉลี่ยในการตอบคำถามลูกค้า
- จำนวนครั้งของการประชุมกับลูกค้าหลัก

Output
KPI

- เปอร์เซ็นต์การแก้ไขปัญหาลูกค้าสำเร็จ
- ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า

Outcome
KPI

- จำนวนลูกค้าใหม่จากการแนะนำ
- เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำ

เปอร์เซ็นต์ของลูกค้าที่กลับมาซื้อซ้ำเพิ่มขึ้น 20%

+ GOAL

Key
Results

Example (1)

Objective

เพิ่มยอดขายอีก 50% จากไตรมาสที่แล้ว

Key Results

1. สร้างยอดขายให้ได้ 10 ล้านบาท
2. ยอดขายอย่างน้อย 10% มาจากการซื้อซ้ำของลูกค้า
2. เพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้ 95%

Example (2)

Objective

พัฒนา Mobile Application ให้แล้วเสร็จภายในไตรมาส 2

Key Results

1. ออกแบบและพัฒนาคุณสมบัติ (Feature) ใหม่ให้ได้ 3 เรื่อง
2. แต่ละ Feature จะต้องมีความพึงพลานน้อยกว่า 2 เรื่องจากการทดสอบคุณภาพ
3. ได้รับคะแนนในระดับ 4 ดาว จาก App Store
4. ติดอันดับ 1 ใน 50 ของ Application ด้านการลงทุน

Example (3)

Objective

เพิ่มความครอบคลุมของพื้นที่ของผู้ขับรถ

Key Results

1. เพิ่มความครอบคลุมในเมือง A ให้ครบ 100%
2. เพิ่มความครอบคลุมในเมืองอื่นๆ ที่ให้บริการแล้ว 75%
3. ลดเวลาในการรับผู้โดยสารเหลือ <10 นาที ในช่วงชั่วโมงเร่งด่วน

Example (4)

Objective

เพิ่มเวลาในการชมโดยเฉลี่ยต่อผู้ใช้งานให้มากขึ้น

Key Results

1. เวลาในการชมเพิ่มขึ้นอีก XX นาทีในแต่ละวัน
2. ลดเวลาในการโหลดวิดีโอลง X%

Example (5)

Objective

ทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด

Key Results

1. ต้องได้ค่าความพึงพอใจของลูกค้า (NPS – Net Promoter Score) ไม่น้อยกว่า 42
2. คะแนนประเมินการสั่งซื้อของลูกค้าต้องได้ 4.6 หรือมากกว่า จากคะแนนเต็ม 5.0
3. 75% ของลูกค้าที่มาทดสอบรสชาติเลือกของชุมพีชซ่า

คุณสมบัติที่สำคัญของ OKRs



1

สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในภาพรวม
ผลลัพธ์ที่สำคัญจะต้องวัดได้ง่าย

2

ความท้าทาย ทำได้ยาก แต่ก็ยังเป็นไปได้

3

ทุกคนจะต้องมี OKRs เป็นของตัวเอง

4

มีการให้คะแนนกับผลการดำเนินงาน และให้
เจ้าของคะแนนได้ประเมินตนเองด้วย

5

จะไม่เขียน OKRs ในทุกเรื่อง แต่จะกำหนดเฉพาะเรื่องที่สำคัญ และต้องการการทุ่มเทเป็นพิเศษ งานต่างๆ ไปไม่
ต้องมีกำหนดเป็น OKRs

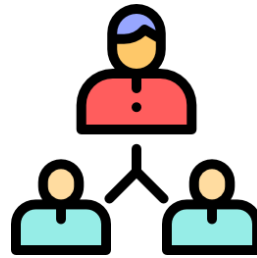
OKRs



Focus



Alignment



Commitment



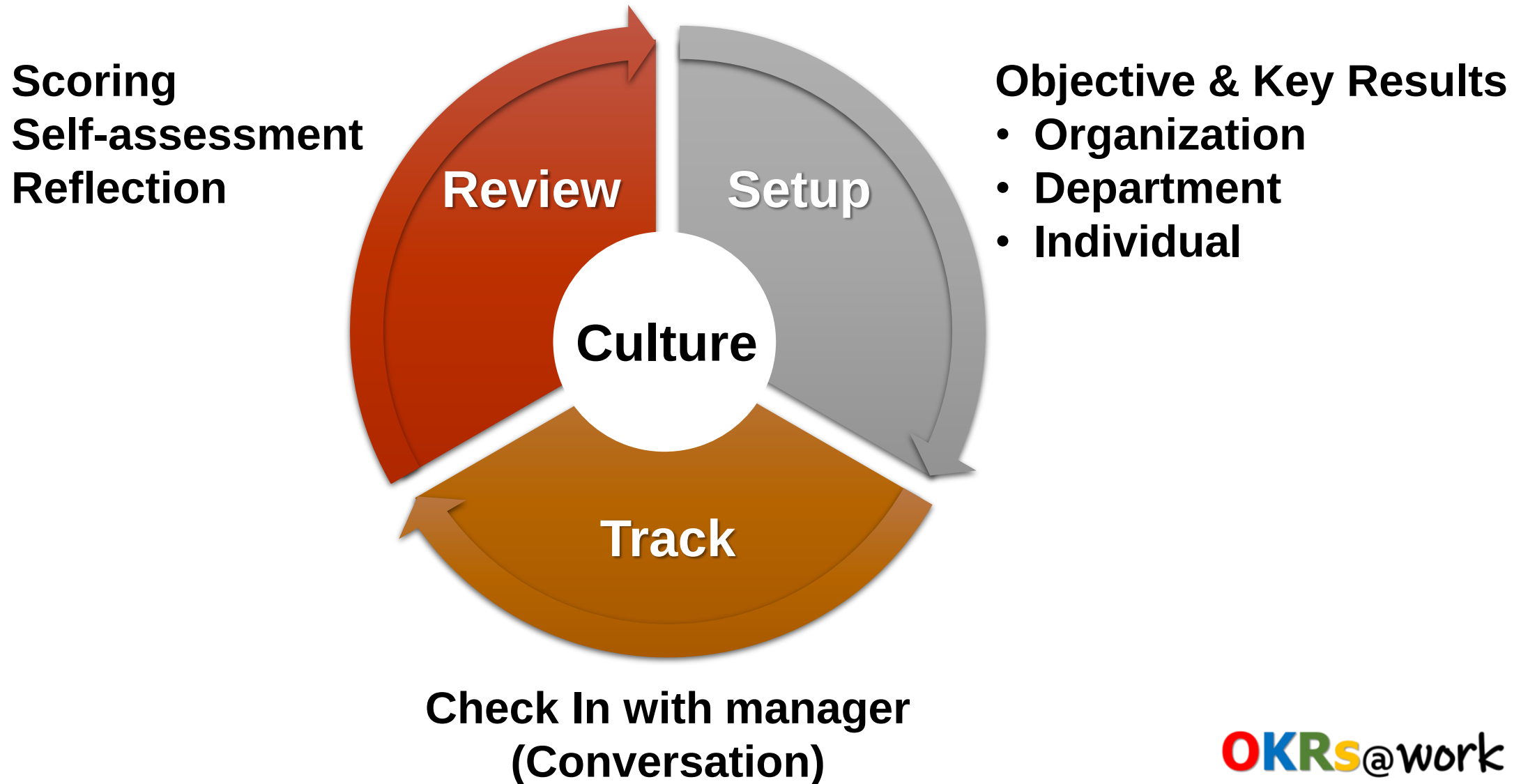
Tracking



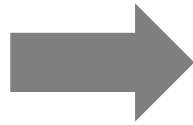
Stretch

F A C T S

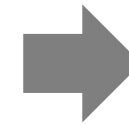
OKRs Life Cycle



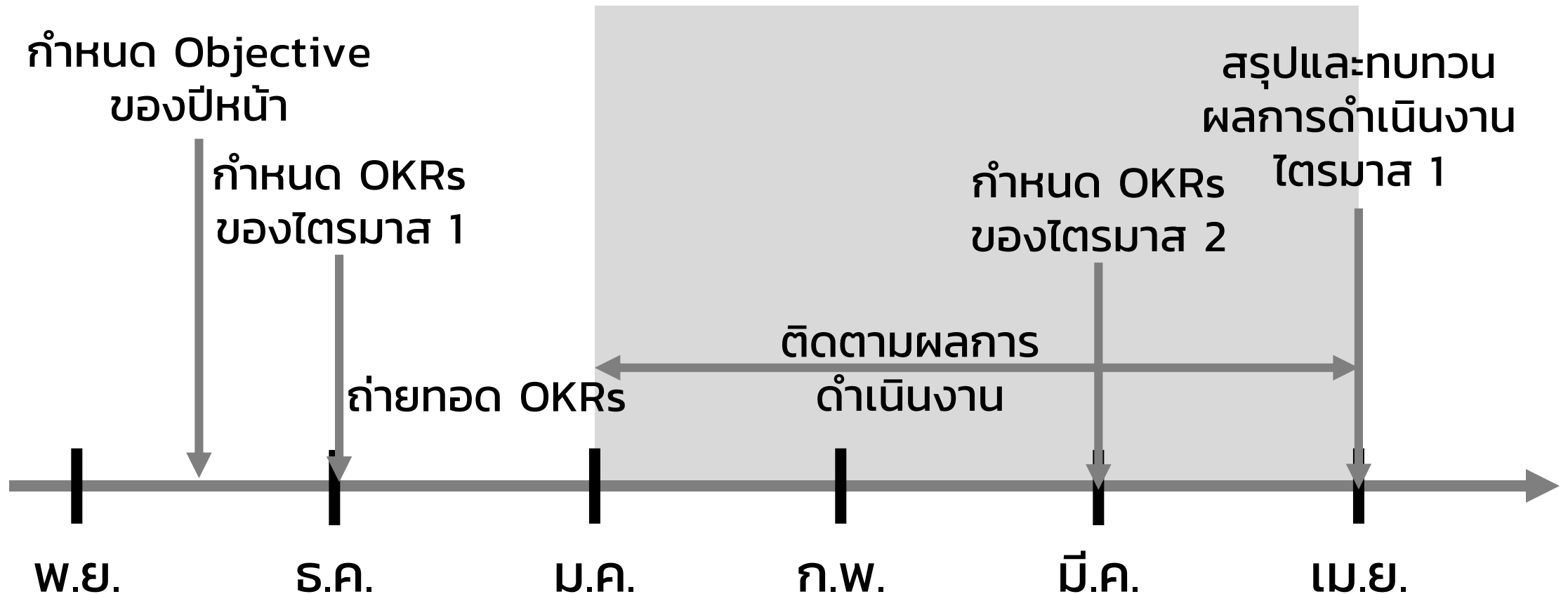
Setup



Track



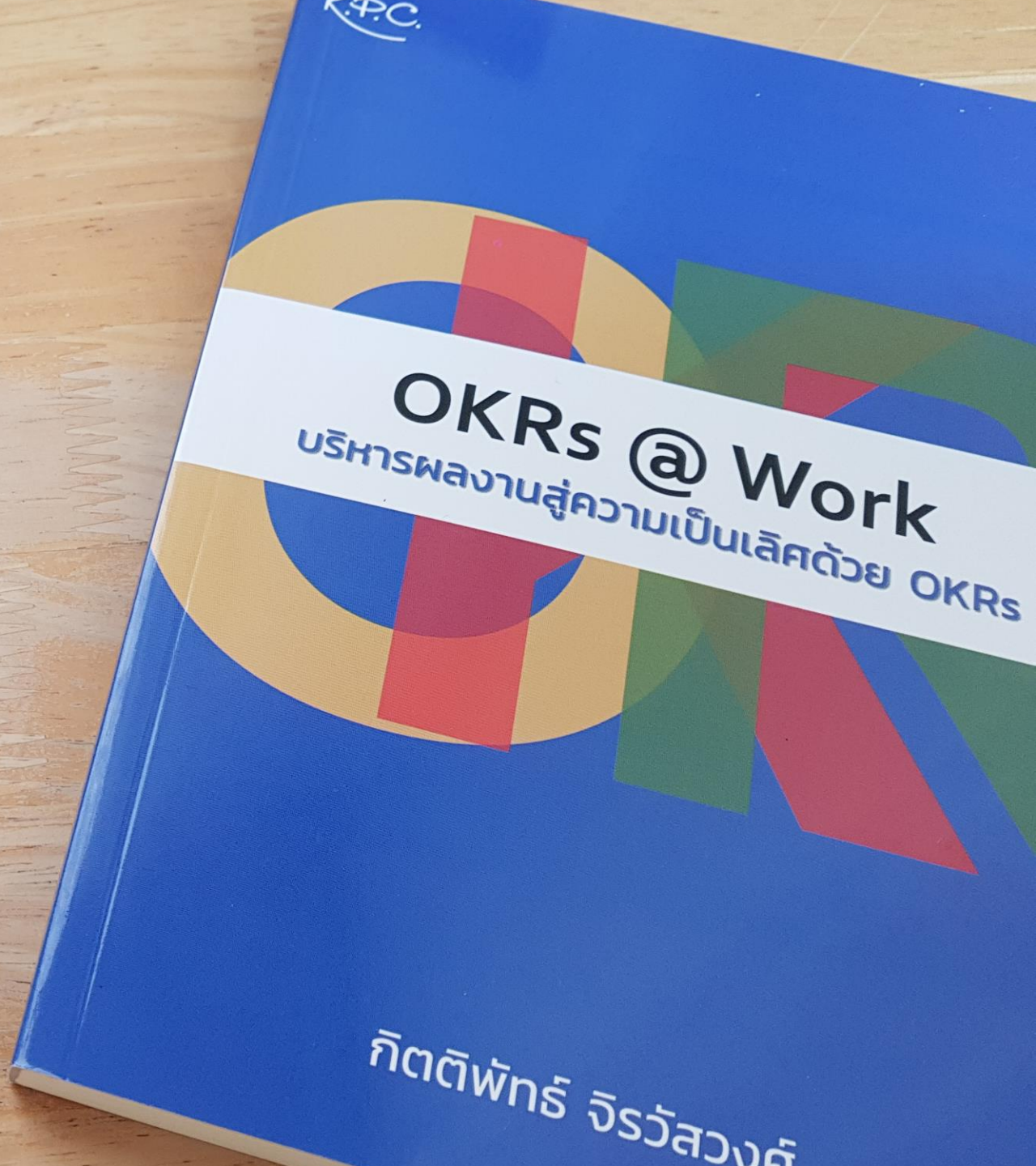
Review



2562

2563

OKRs Set up





ในช่วง 3 เดือนให้ตั้ง**วัตถุประสงค์**
(Objectives) ที่สำคัญ 3-5 เรื่อง
และในแต่ละวัตถุประสงค์ ให้มี**ผลลัพธ์ที่**
สำคัญ (Key Results) 3-5 เรื่อง



	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	ลงมือทำ โดยทันที	ทำเป็น ลำดับถัดไป
ไม่สำคัญ	ส่งต่อให้คน อื่นทำแทน	ยกเลิก ไม่ทำ

TOP DOWN

Objective

OKRs

BOTTOM UP

Key Results



Bill Davidow

former SVP Marketing - Intel

วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดและกระจายลงจากบน
ลงล่าง แต่ระดับล่างจะเป็นคนตอบว่าแต่ละ
วัตถุประสงค์นั้นจะทำอะไรและวัดผลด้วยอะไร

คุณสามารถบอกให้คนทำความเข้าใจได้ แต่คนทำ
ความเข้าใจจะต้องบอกคุณได้ว่าเขาจะทำความเข้าใจ
อย่างไร จะใช้อุปกรณ์เครื่องมืออะไร

OKRs Goal Setting



Traditional Goal Setting



OKRs

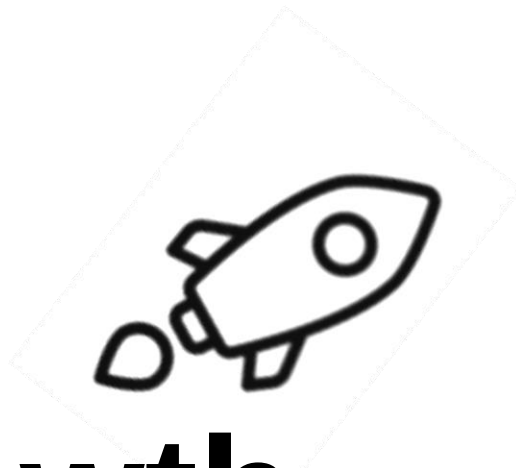
Committed OKRs

- Performance
- Productivity (Compliance, Efficiency, Effectiveness)



Aspirational OKRs

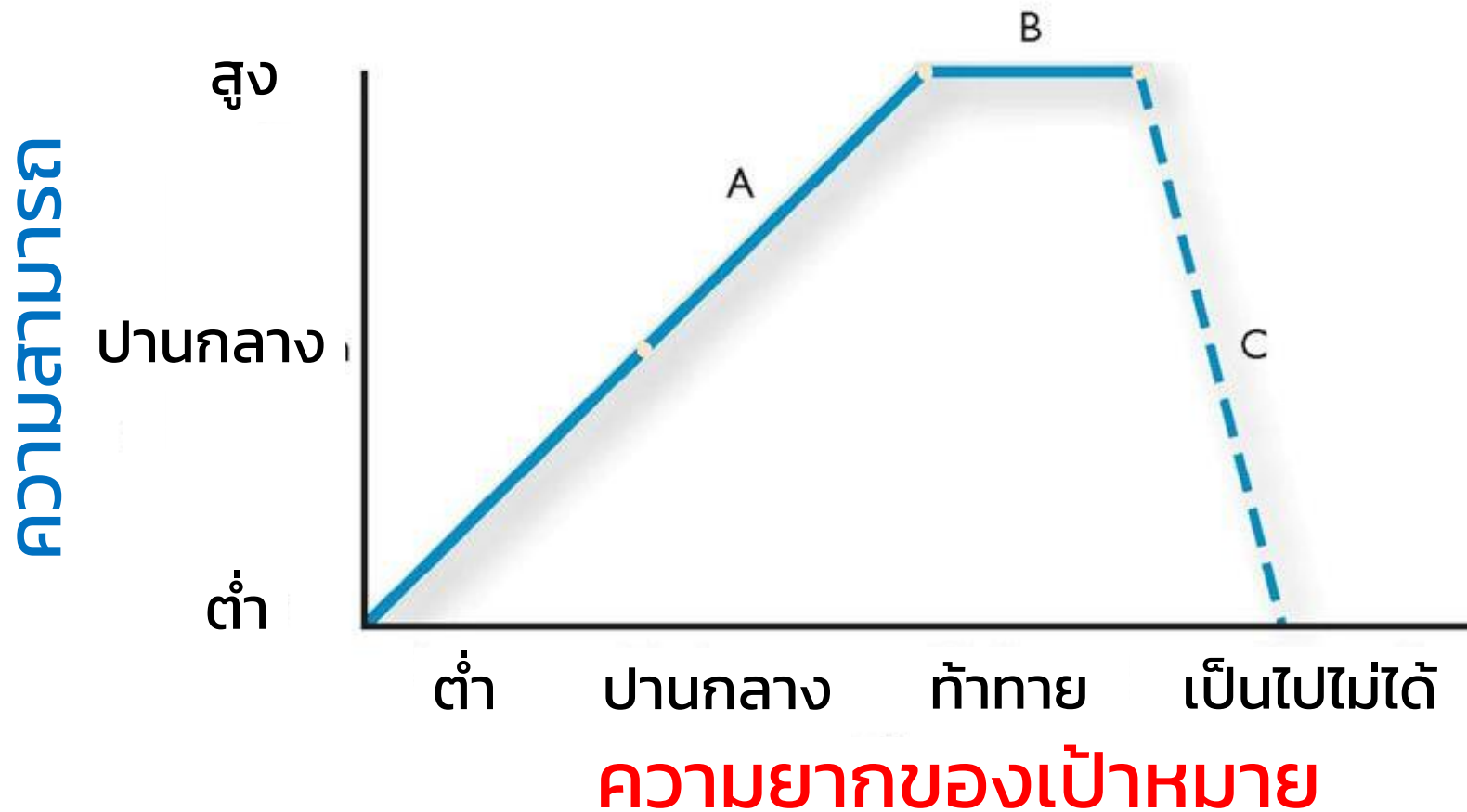
- Transformation
(Innovation)



10X Growth

Moonshot Thinking

ความสัมพันธ์ระหว่างความยากของเป้าหมาย กับความสามารถที่ใช้



Theory of Goal Setting and Task /
Edwin A. Locke &
Gary P. Latham



มุมมองแบบ
**Growth
Mindset**

- ฉันชอบทดลองทำสิ่งใหม่ๆ
- ฉันสามารถเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่ฉันต้องการได้
- ความล้มเหลว หรือปัญหา เป็นโอกาสที่จะทำให้ฉันได้เรียนรู้ ได้เติบโตขึ้น
- ฉันได้รับแรงบันดาลใจจากความสำเร็จของคนอื่น
- ความท้าทายจะช่วยให้ฉันเติบโตมากขึ้น
- ข้อมูลป้อนกลับเป็นเรื่องสร้างสรรค์

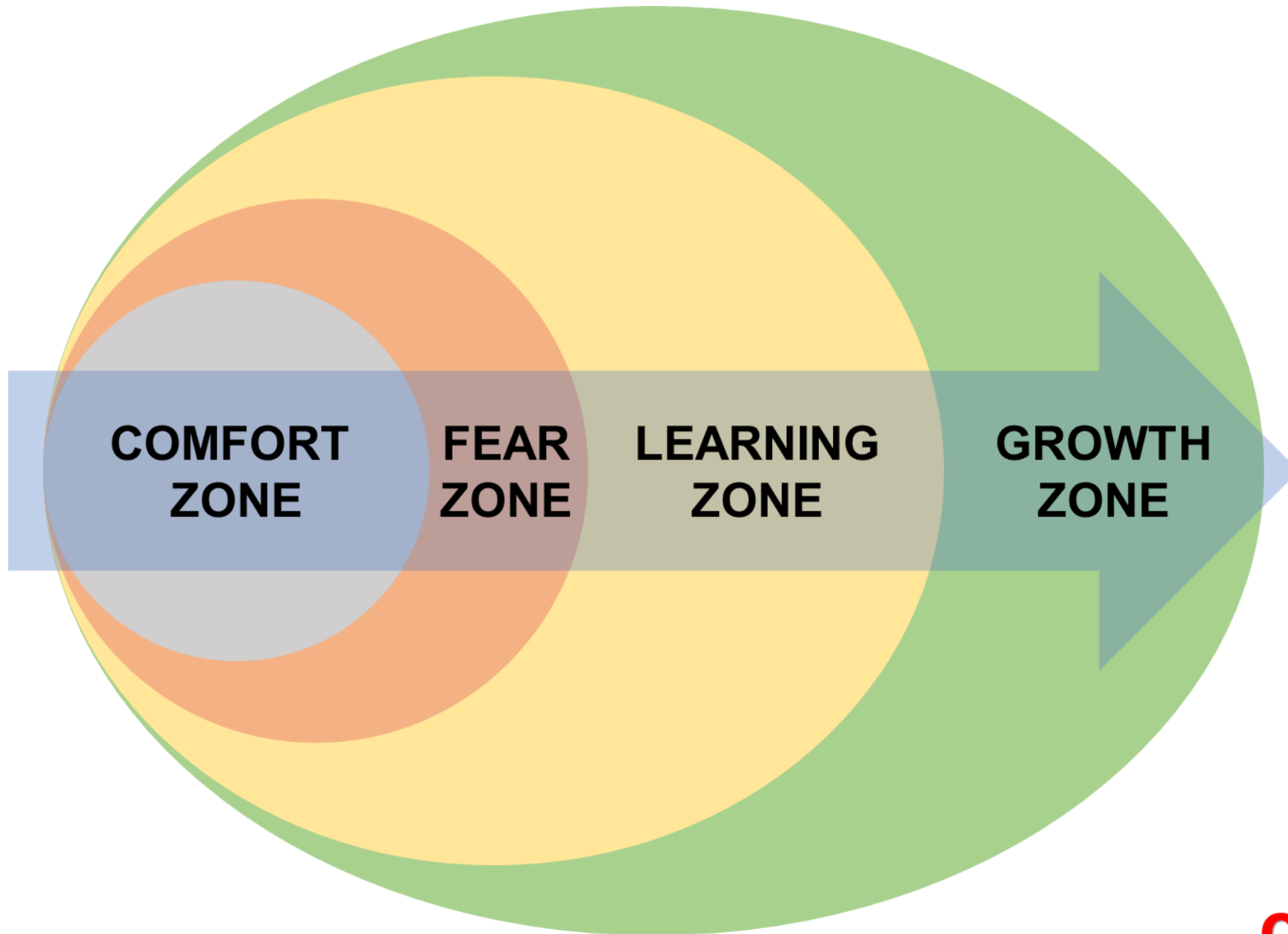


วัฒนธรรมกล้าล้มเหลวของ X

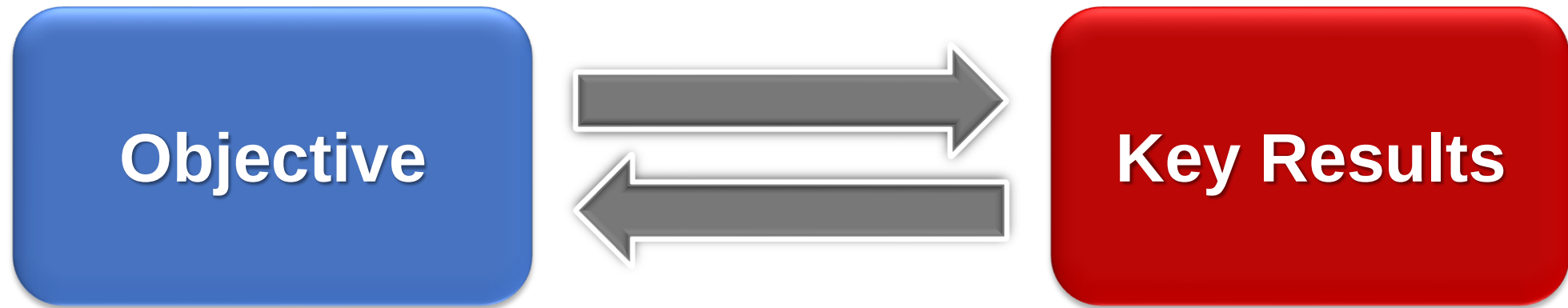
(Astro Teller / Captain of Moonshots)



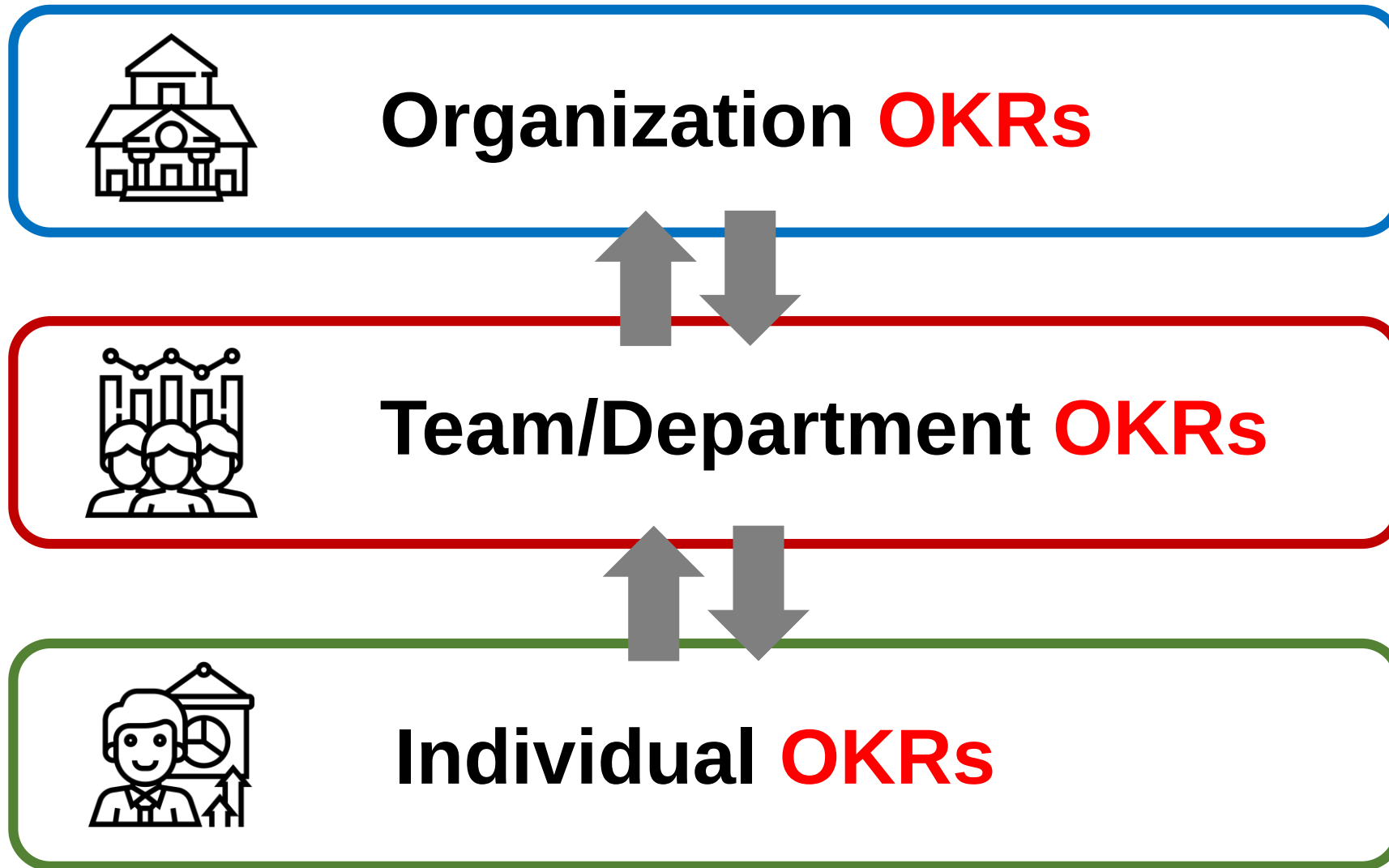
- กระตุ้นให้คนกล้าทดลองไอเดียใหม่ๆ
- กล้าที่จะล้มเหลว (Fail Fast)
- สร้างสภาพแวดล้อมที่ ทำพลาดแล้วไม่เป็นไร
- พนักงานจะได้รางวัลจากการยกเลิกโครงการตัวเอง
ตั้งแต่การชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน การแสดงความยินดี
จากหัวหน้างาน ได้เลื่อนตำแหน่ง ได้โบนัส



Alignment



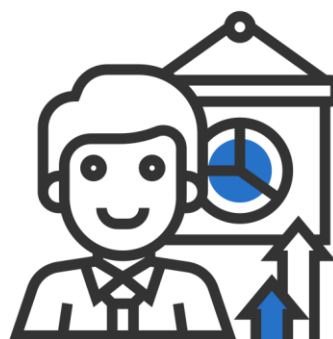
OKRs Alignment



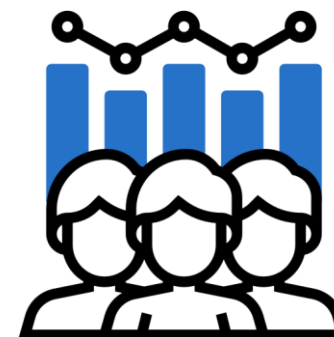
OKRs Setting



กลยุทธ์
ขององค์กร

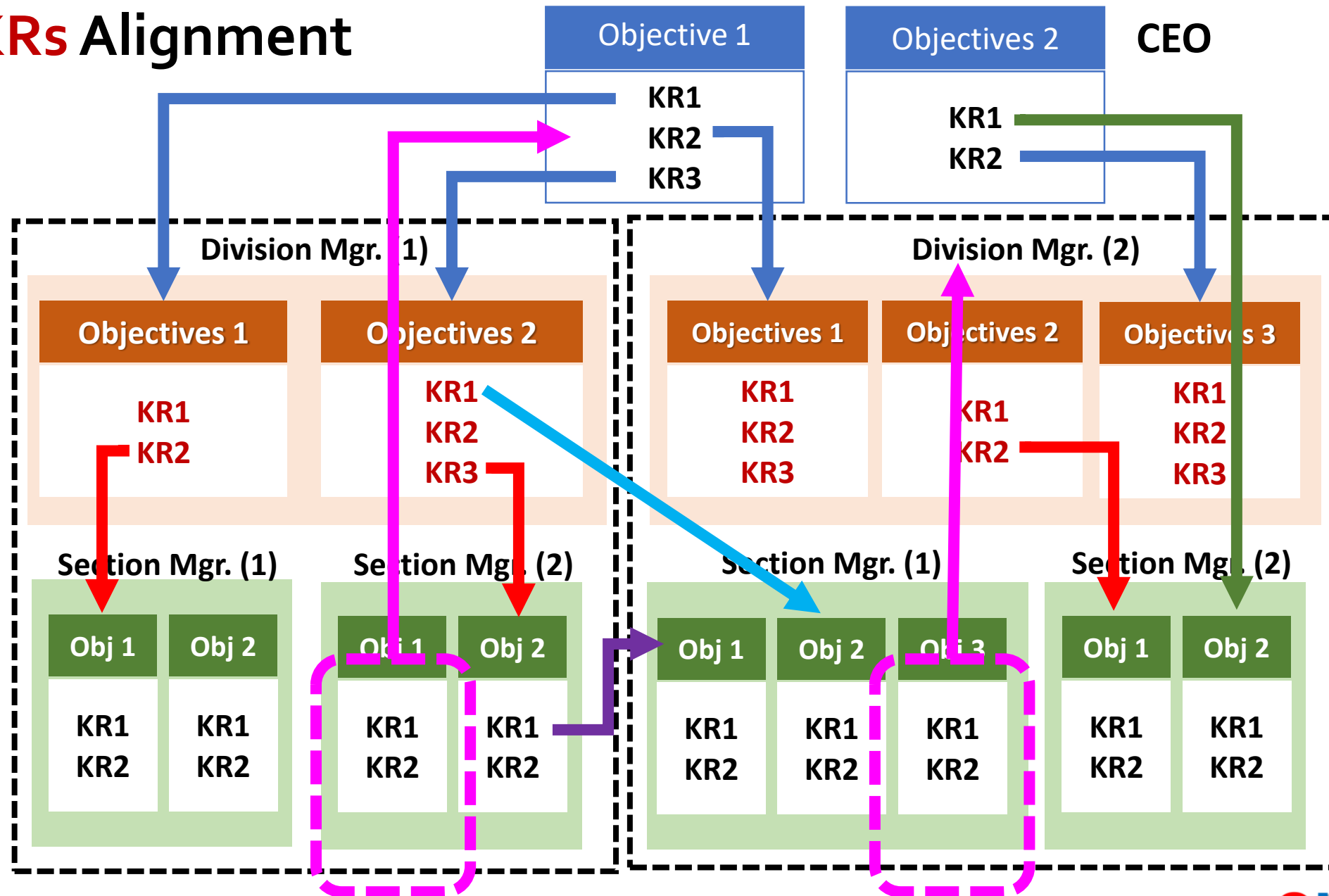


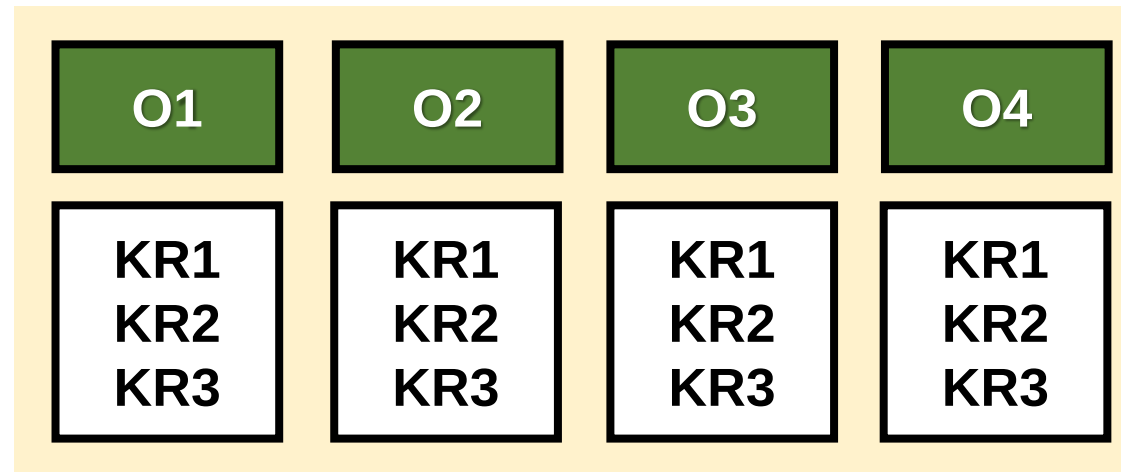
โครงการ
เฉพาะบุคคล



หน้าที่งาน
(Job Description)

OKRs Alignment





**Company
OKRs**

O	
KR1	
KR2	
KR3	

O	
KR1	
KR2	
KR3	

O	
KR1	
KR2	
KR3	

Team / Individual OKRs

Company OKRs / Q1 2019

O1	เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายรถยนต์ไฟฟ้าในเขตพื้นที่	ผู้รับผิดชอบ
KR1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้จัดการฝ่ายขาย
KR2	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการ และการบำรุงรักษา เพิ่มขึ้นมากกว่า 90%	
KR3	เพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand) อีก 50%	
KR4	เปิดสาขา 2 ได้ภายในสิ้นปี	

EXAMPLE

Company OKRs (O1)

KR1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้จัดการฝ่ายขาย
-----	--	------------------

Department OKRs

Dept: ผู้จัดการฝ่ายขาย

O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้รับผิดชอบ
KR1	จ้างพนักงานขายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 2 คน	ฝ่ายบุคคล
KR2	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว	พนักงานขาย
KR3	จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมการขายให้กับพนักงานขายทุกคน	
KR4	ดำเนินการส่งเสริมการขายประจำเดือน	

Department OKRs

Dept: ผู้จัดการฝ่ายขาย

EXAMPLE

KR2	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว	พนักงานขาย
-----	---------------------------------------	------------

Individual OKRs

Position พนักงานขาย



O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว
KR1	พูดคุยกับลูกค้าให้ได้อย่างน้อย 50 รายต่อเดือน
KR2	ปิดการขายให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 12 รายต่อเดือน

Company OKRs

O1	เป็นผู้นำในการจัดจำหน่ายรถยนต์ไฟฟ้าในเขตพื้นที่	ผู้รับผิดชอบ
KR1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้จัดการฝ่ายขาย
KR2	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อการบริการและการบำรุงรักษา เพิ่มขึ้นมากกว่า 90%	
KR3	เพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand) อีก 50%	
KR4	เปิดสาขา 2 ได้ภายในสิ้นปี	

Team OKRs ผู้จัดการฝ่ายขาย

O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์ไฟฟ้าในพื้นที่อีก 60%	ผู้รับผิดชอบ
KR1	จ้างพนักงานขายใหม่เพิ่มขึ้นอีก 2 คน	
KR2	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว	พนักงานขาย
KR3	จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมการขายให้กับพนักงานขายทุกคน	
KR4	ดำเนินการส่งเสริมการขายประจำเดือน	

Individual OKRs พนักงานขาย

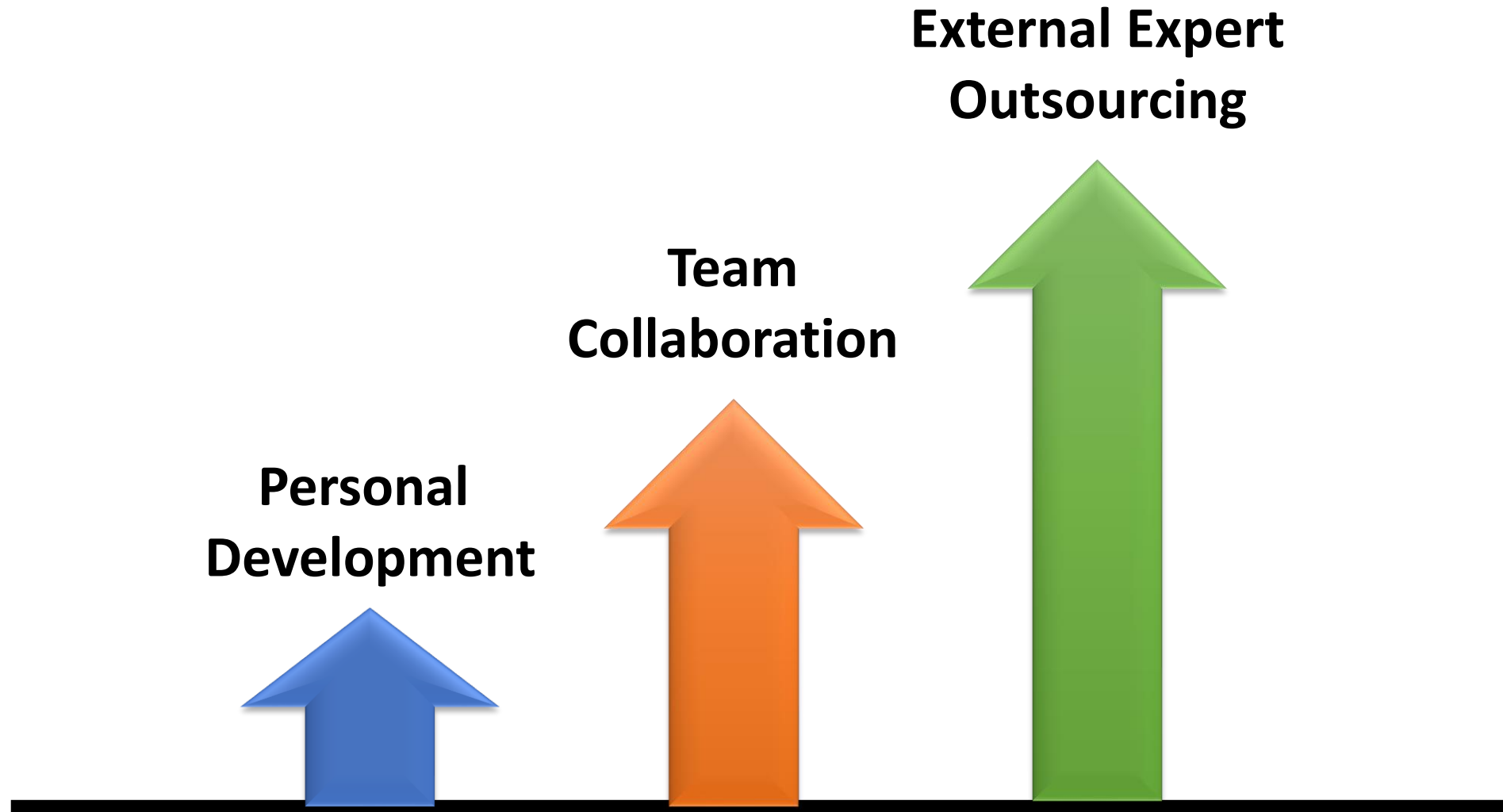
O1	เพิ่มยอดขายรถยนต์อีก 55% จากปีที่แล้ว
KR1	พูดคุยกับลูกค้าให้ได้อย่างน้อย 50 รายต่อเดือน
KR2	ปิดการขายให้ได้อย่างน้อยเดือนละ 12 รายต่อเดือน

Transparency



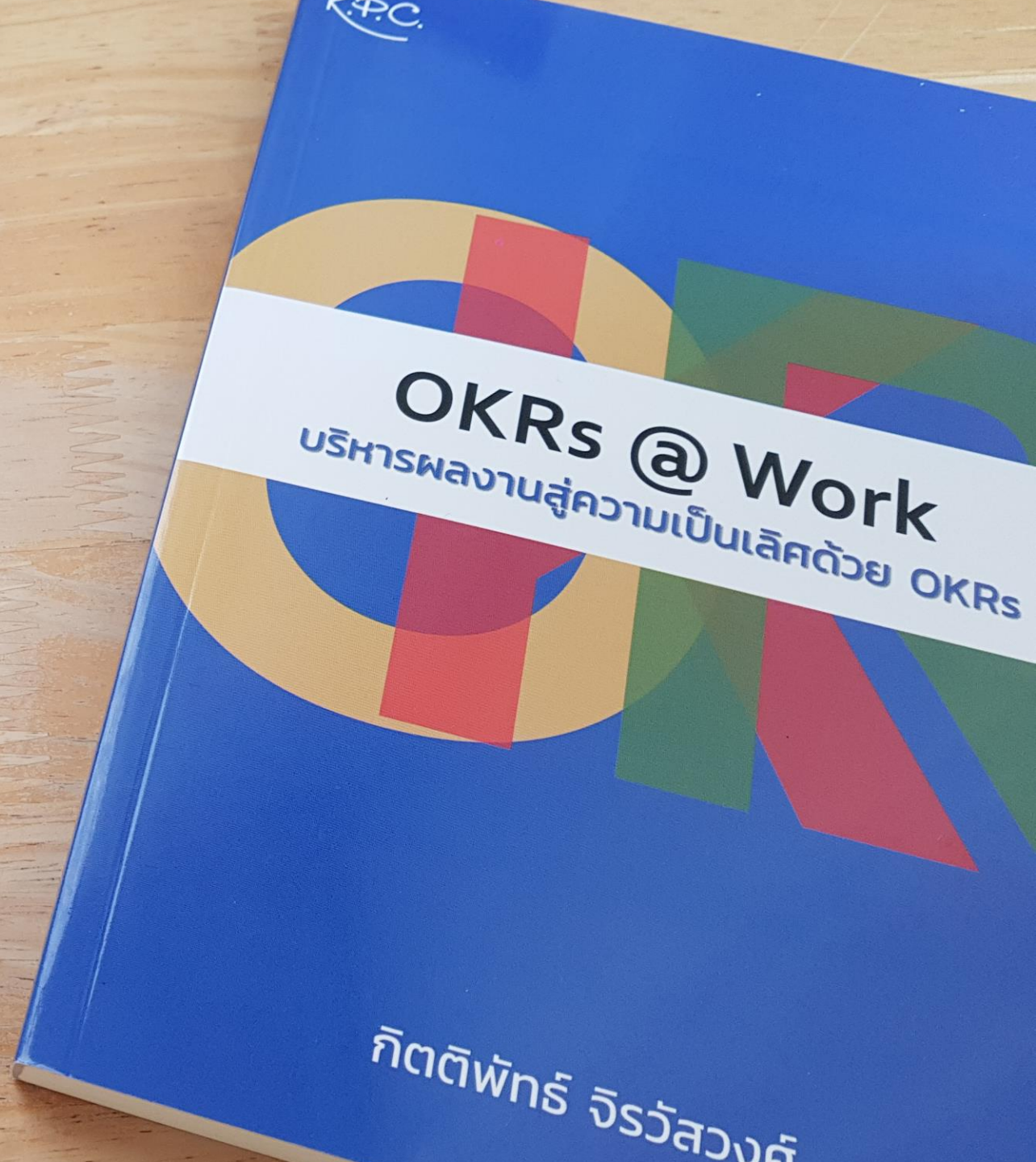
Collaboration

- พนักงานทุกคนสามารถเห็นเป้าหมายของคนอื่นๆได้ แม้กระทั่งของซีอีโอ พนักงานจะมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายองค์กร เป้าหมายของหน่วยงานอื่น เพื่อนร่วมงาน
- ถ้าอะไรที่เขาคิดว่าไม่ดี เขาสามารถวิพากษ์วิจารณ์แนะนำได้อย่างเปิดเผย
- พนักงานรับรู้ว่า OKRs ของตัวเองมีความสำคัญกับองค์กร และคนอื่นอย่างไร



How to deal with **stretch goals**

OKRs Track





Continuous Performance Management (CPM)

OKRs

- Objective
- Key Results

CFR

- Conversation
- Feedback
- Recognition

CFR



LINE

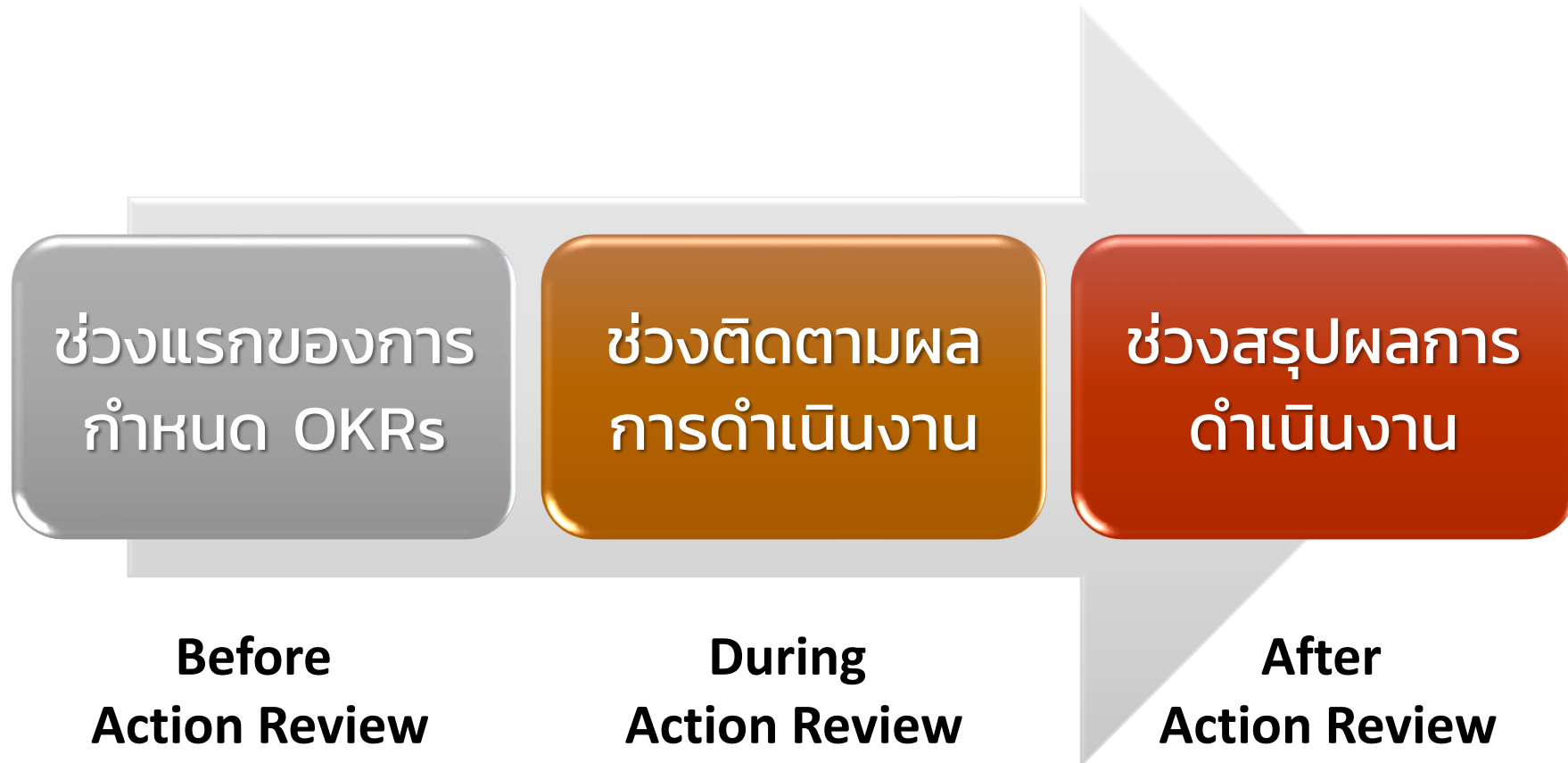
- Check-In (Performance Review)
- One-on-One Meeting
- Coaching



PEER

- Group Meeting
- Dialogue

Check-In (Conversation)



Check-In (Conversation)

การมองย้อนกลับไปที่เกิดอะไรขึ้น ได้เรียนรู้อะไร
จากที่เกิดขึ้นบ้าง ข้อดี ข้อเสีย ปัญหา อุปสรรค



การมองไปข้างหน้าว่าจะต้องปรับปรุงอะไร จะนำสิ่ง
ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ทำอะไร ต้องการความช่วยเหลืออะไร

การสร้าง Rapport

- ให้งานได้เป็นคนกำหนดรูปแบบและวาระหลักๆ ในการ Check-In
- ทักทายกันด้วยความสุภาพและเป็นกันเอง
- ถามไถ่ความเป็นอยู่ หรือสุขภาพโดยทั่วไป
- ใช้ภาษาพูดที่เป็นธรรมชาติและให้ได้เป็นตัวของตัวเอง
- มีท่าทีที่ผ่อนคลาย ไม่เครียดหรือกดดัน
- ใช้ภาษาในการสนทนาที่สบายๆ ไม่จริงจังจนเกินไป และไม่หยาบคายหรือคุกคาม
- แสดงออกถึงความสนใจฟังอย่างจริงจัง ไม่ทำอย่างอื่นไปด้วย
- ไม่พูดขัดจังหวะ รอให้ลูกน้อง หรือเจ้าของ OKRs พูดให้จบความก่อน ถึงค่อยถามหรือแสดงความเห็นต่อ

ตัวอย่างคำถามสำหรับการสนทนา

1. การกำหนด OKRs
2. ผลการดำเนินงาน
3. มองไปข้างหน้า
4. ชีวิตที่สมดุล
5. ความก้าวหน้า



ตัวอย่างคำถามสำหรับการสนทนา

1

การกำหนด
OKRs
(OKRs Setting)

- วัตถุประสงค์ และผลลัพธ์ที่สำคัญ (OKRs) ที่ตั้งไว้มีอะไรบ้าง
- OKRs ที่กำหนดขึ้นมามีความสำคัญกับองค์กร กับหน่วยงาน และกับตัวเองอย่างไรบ้าง
- การไม่บรรลุตามเป้าหมายของ OKRs จะมีผลเสียอย่างไร ทั้งกับองค์กรและตัวเอง
- มีความรู้สึกอย่างไรกับเป้าหมายในแต่ละข้อที่ได้ตั้งไว้

ตัวอย่างคำถามสำหรับ**การสนทนา**

2

ผลการ
ดำเนินงาน
(Performance)

- เป้าหมายในแต่ละเรื่องที่ตั้งไว้มีความก้าวหน้า หรือ ความสำเร็จมากน้อยเพียงใด
- เป้าหมายจะยังคงไว้เท่าเดิม หรือควรเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือไม่ และควรจะเป็นเท่าไร
- เกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นบ้าง จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
- คุณได้เรียนรู้อะไรขึ้นบ้างจากสิ่งที่เกิดขึ้น

ตัวอย่างคำถามสำหรับการสนทนา

3

มองไป
ข้างหน้า

(Look Forward)

- มีเรื่องอะไรบ้างที่คิดว่าต้องเปลี่ยนแปลงในการทำงาน
สำหรับการทำงานในรอบต่อไป
- อะไรบ้างที่คุณคิดว่าตัวคุณเองควรได้รับการพัฒนา
ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อสนับสนุนต่อเป้าหมายต่างๆ
- แล้วตัวคุณเอง จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงในเรื่อง
อะไรบ้าง เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- คุณต้องการให้ ผม (หัวหน้า) หรือบริษัท ช่วยหรือ
สนับสนุนคุณในเรื่องอะไรบ้าง

ตัวอย่างคำถามสำหรับการสนทนา

4

ชีวิตที่สมดุล
(Happy Life)

- ได้มีการตั้งเป้าหมายชีวิตของตัวเองไว้อย่างไรบ้าง
- เป้าหมายในงาน และเป้าหมายในชีวิตมีความสอดคล้องกันอย่างไร
- การดำเนินงานในรอบเวลาที่ผ่านมา มีเรื่องประทับใจอะไรบ้างที่ส่งผลต่อเป้าหมายในงาน และเป้าหมายในชีวิต
- ที่ผ่านมา มีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานอะไรบ้างหรือไม่
- พฤติกรรมอะไรบ้างที่คิดว่าจะเป็นโอกาส หรืออุปสรรค ต่อเป้าหมายของคุณ
- รู้สึกอย่างไรกับความสำเร็จ (ความล้มเหลว) ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายชีวิตของตัวเอง

ตัวอย่างคำถามสำหรับการสนทนา

5

ความก้าวหน้า
(Career Path)

- คุณมองเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพการงานไว้
อย่างไรบ้าง
- คิดว่าจะต้องมีคุณสมบัติที่ดีอะไรบางอย่าง ที่จะสามารถ
ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น อย่างที่ต้องการ ให้ประสบความสำเร็จได้
- คุณคิดว่าตัวเองต้องพัฒนาในเรื่องอะไรบางอย่าง เพื่อ
สนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างที่คุณ
ต้องการนี้



การ Feedback จะช่วยให้มองเห็น
จุดบอด (Blindspot)
ที่คนอื่นมองเห็น แต่เรามองไม่เห็น
ที่คนอื่นรู้ แต่เราไม่รู้

การให้ Feedback



- สุขภาพ
- เป็นประโยชน์
- ดำเนินการโดยทันที
- ด้วยตัวเอง
- อย่าทำเป็นเรื่องส่วนตัว
- วิจารณ์ในที่ลับ ชื่นชมในที่แจ้ง

การรับ Feedback



- ฟังด้วยความใส่ใจ
- ถามคำถาม แทนที่จะโต้เถียง เพื่อให้เข้าใจถึงมุมมอง และผลกระทบ
- ถามถึงตัวอย่างที่เฉพาะเจาะจง ถ้ายังไม่เข้าใจตรงประเด็น
- จำไว้เสมอว่าเรายังมีสิ่งที่ยังต้องพัฒนาให้ดีขึ้น
- รับฟังถึงจุดแข็งของเรา
- อย่าเพิ่งโต้แย้ง
- กล่าวขอบคุณ
- มีการตรวจสอบการปรับปรุง ถ้าทำตามข้อมูลที่ได้

Recognition

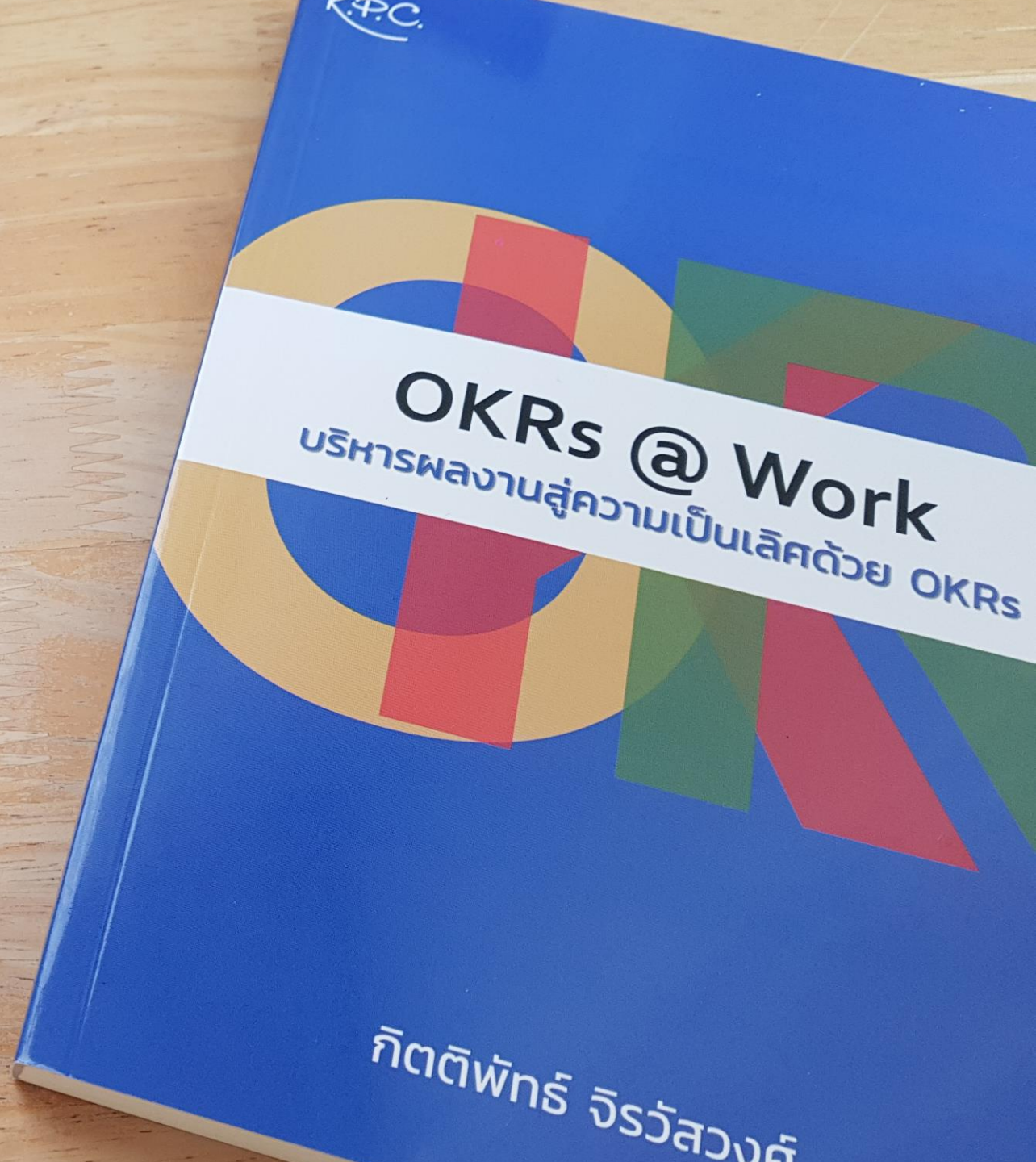
การชื่นชมยินดี กับ
ความสำเร็จ

การยอมรับความ
ผิดพลาดที่เกิดขึ้น

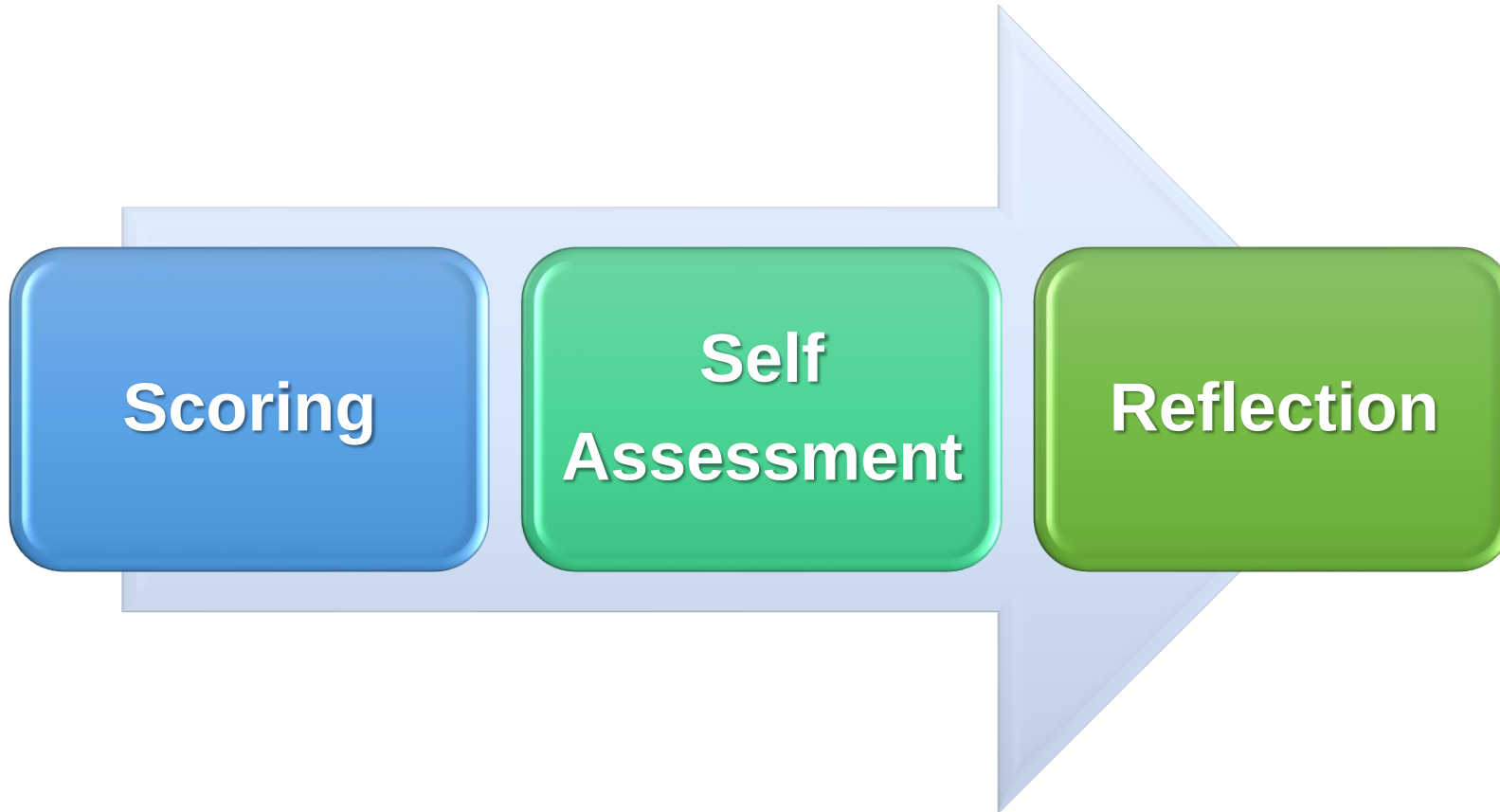
การขอบคุณกับความ
ช่วยเหลือ

การขอโทษกับความ
บกพร่องที่เกิดขึ้น

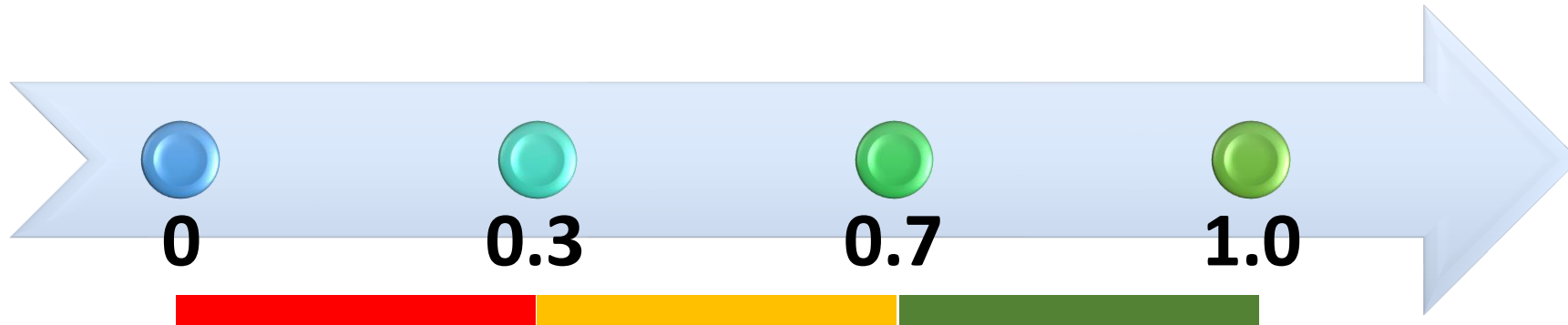
OKRs Review



OKRs Review



OKRs Scoring



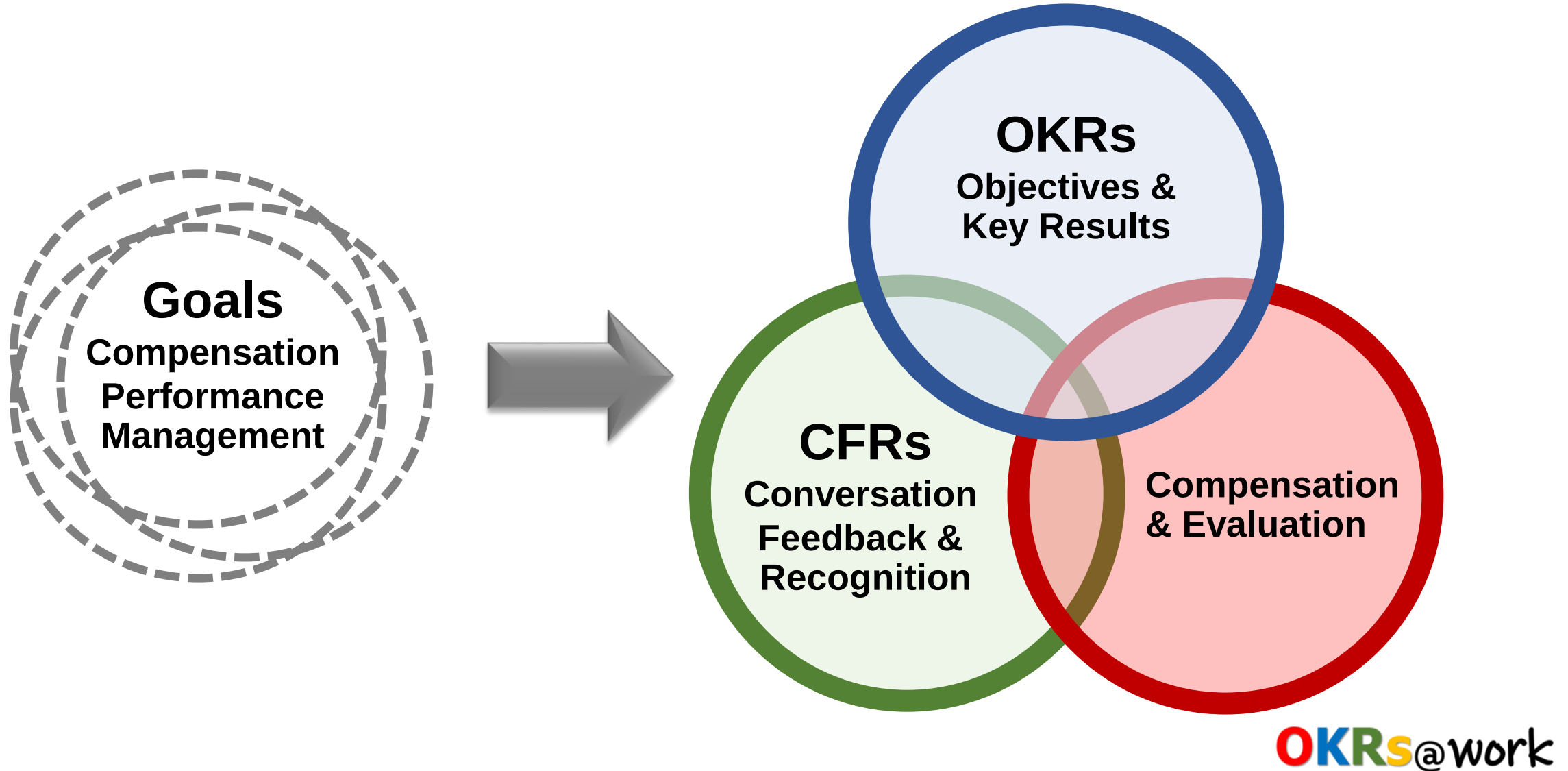
Source: Measure What Matters

Reflection

กระบวนการพิจารณา
อย่างใคร่ครวญด้วย
ความคิดของตัวเองถึง
เหตุการณ์ต่างๆ ที่ได้
เกิดขึ้น

- เกิดอะไรขึ้น
- จุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุง อุปสรรคที่พบ
- จะต้องทำอะไรต่อจากนี้ มีอะไรต้องเปลี่ยนแปลง
- มีอะไรที่ขาด และต้องการความช่วยเหลือ
- ได้เรียนรู้อะไรบ้างจากที่เกิดขึ้น และจะนำไปใช้ต่อไป

OKRs & Evaluation



วัฒนธรรมส่งเสริม OKRs

1. การเปิดกว้าง ความสนใจใคร่รู้
2. ส่งเสริมให้มีการให้ Feedback และข้อเสนอแนะ
3. การเรียนรู้ การทดลอง ความสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลง และความท้าทายกับสมมติฐานเดิมๆ
4. ความกล้าเสี่ยง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด
5. การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกัน และการเป็นหุ้นส่วนทั้งภายในและภายนอก
6. ความหลากหลาย และการเคารพซึ่งกันและกัน

รูปแบบการนำ OKRs ไปใช้ในองค์กร



ทำพร้อมกัน
ทั้งองค์กร



เริ่มที่ระดับ
บริหารก่อน



ทีละสายงาน

ขั้นตอนการนำ **OKRs** มาใช้ในองค์กร

- 1) ทำความเข้าใจว่า OKRs คืออะไร จะเอามาใช้ทำอะไร
- 2) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น และสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการนำมาใช้
- 3) กำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน และก้าวกระโดด
- 4) กำหนด Objective และ Key Results ระดับองค์กร
- 5) ถ่ายทอดสู่ OKRs ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล

ขั้นตอนการนำ **OKRs** มาใช้ในองค์กร

- 6) กำหนดแผนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุ Key Results แต่ละข้อ
- 7) ติดตามความก้าวหน้า และความสำเร็จของ Objective และ Key Results (รายเดือน)
- 8) ปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน หรือ Key Results (ถ้าจำเป็น)
- 9) เมื่อสิ้นสุดไตรมาส ให้มีการประเมินและทบทวนตนเอง
- 10) กำหนด OKRs ในไตรมาสถัดไป

กฎ OKRs 7 ข้อ ของ **Andy Grove**



1 น้อยแต่มาก (Less is more)

2 กำหนดเป้าหมายจากล่างขึ้นบน
(Set goal from the bottom up)

3 ไม่เพด็จการ (No dictating)

4 มีความยืดหยุ่น (Stay flexible)

5 กล้าล้มเหลว (Dare to fail)

6 เป็นเครื่องมือ ไม่ใช่อาวุธ
(A tool, not a weapon)

7 ออดทน แน่วแน่ (Be patient)



กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์

Kittipat Jirawaswong

Certified OKR Professional

MB: 0914424450

LineID: 0914424450

FB: Kittipat Jirawaswong

Page: OKRs Way

Email: kitjirawas@yahoo.com