

วิธีสร้างความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในยุค New Normal

Driving Performance and Recognition

in the new normal

ดร. บวรนันท์ ทองกล้า

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

เราอยู่ในช่วงวิกฤติ

ที่ไม่เคยเจอมาก่อน



PEOPLE MANAGEMENT IN **CRISIS SITUATION**

โควิด

เศรษฐกิจตกต่ำ

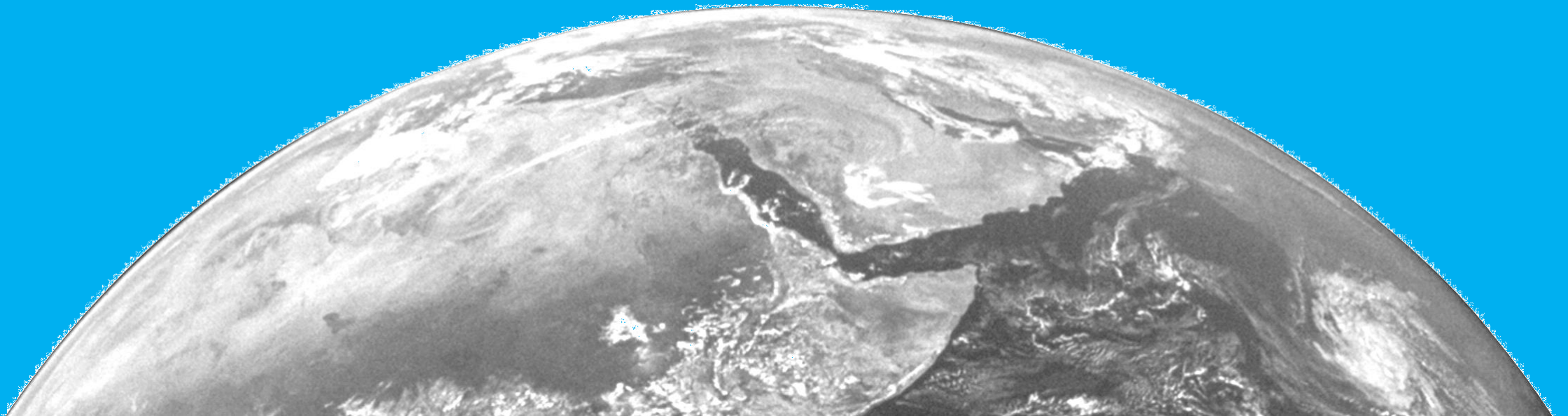
ปัญหาการเมือง



โลกในช่วงเวลานี้

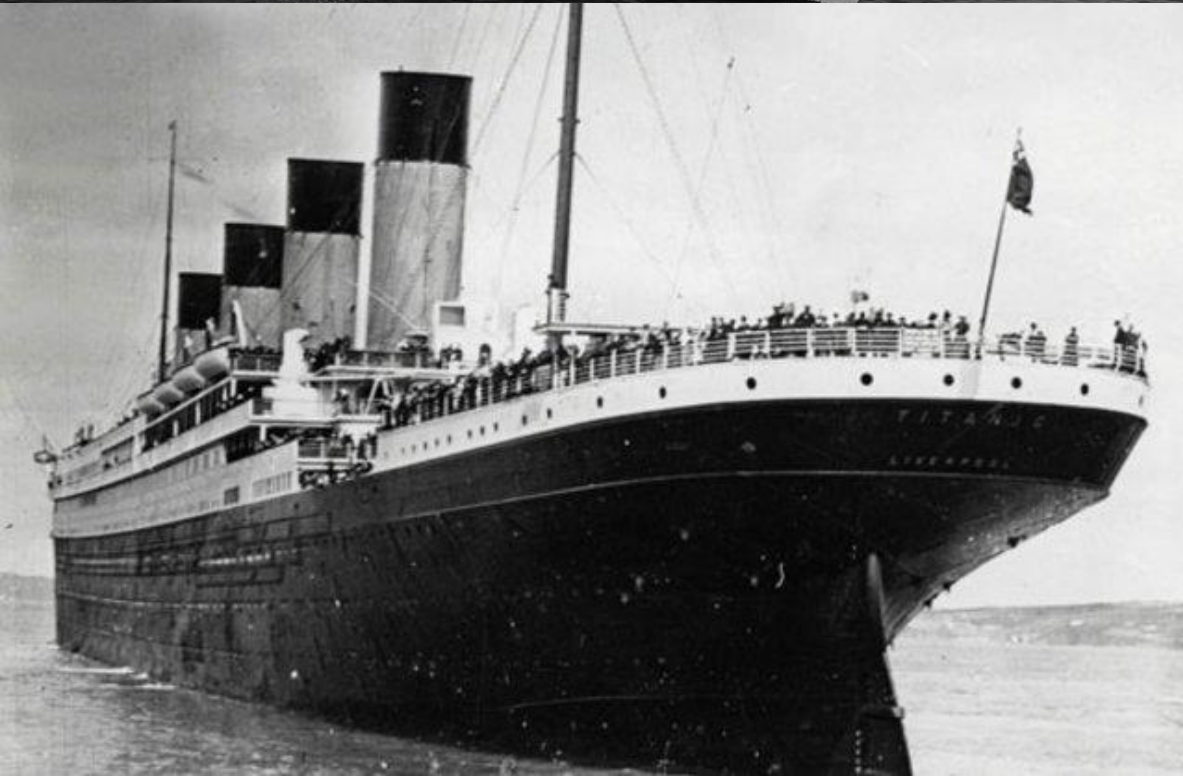
กำลังเลือกองค์กรที่จะเปลี่ยนผ่านไปสู่

อนาคต

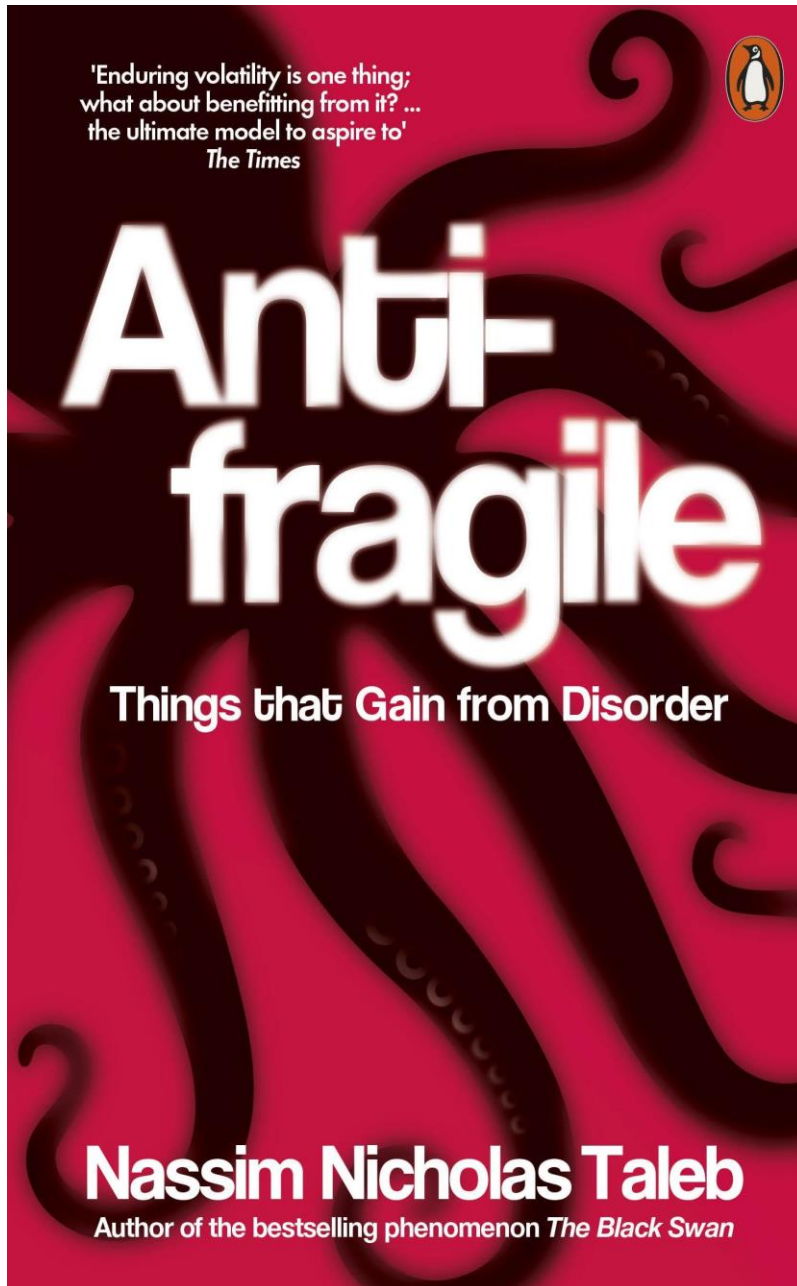


องค์กรไม่สามารถ
หลอกตัวเอง
ได้อีกต่อไป





คน 3 กลุ่ม



กลุ่มที่ 1: Fragile

กลุ่มคนที่เกิดความสูญเสียอย่างใหญ่หลวง

ตัวอย่างในช่วง Covid: คนทำงานภาคธุรกิจโรงแรม บริการ/ Min Level ที่ถูกลดการจ้างงาน

กลุ่มที่ 2: Robust

กลุ่มคนที่ทนต่อแรงเสียดทานในช่วงเวลาปกติ

คนกลุ่มนี้รับความเครียด รับความไม่แน่นอนอยู่แล้ว

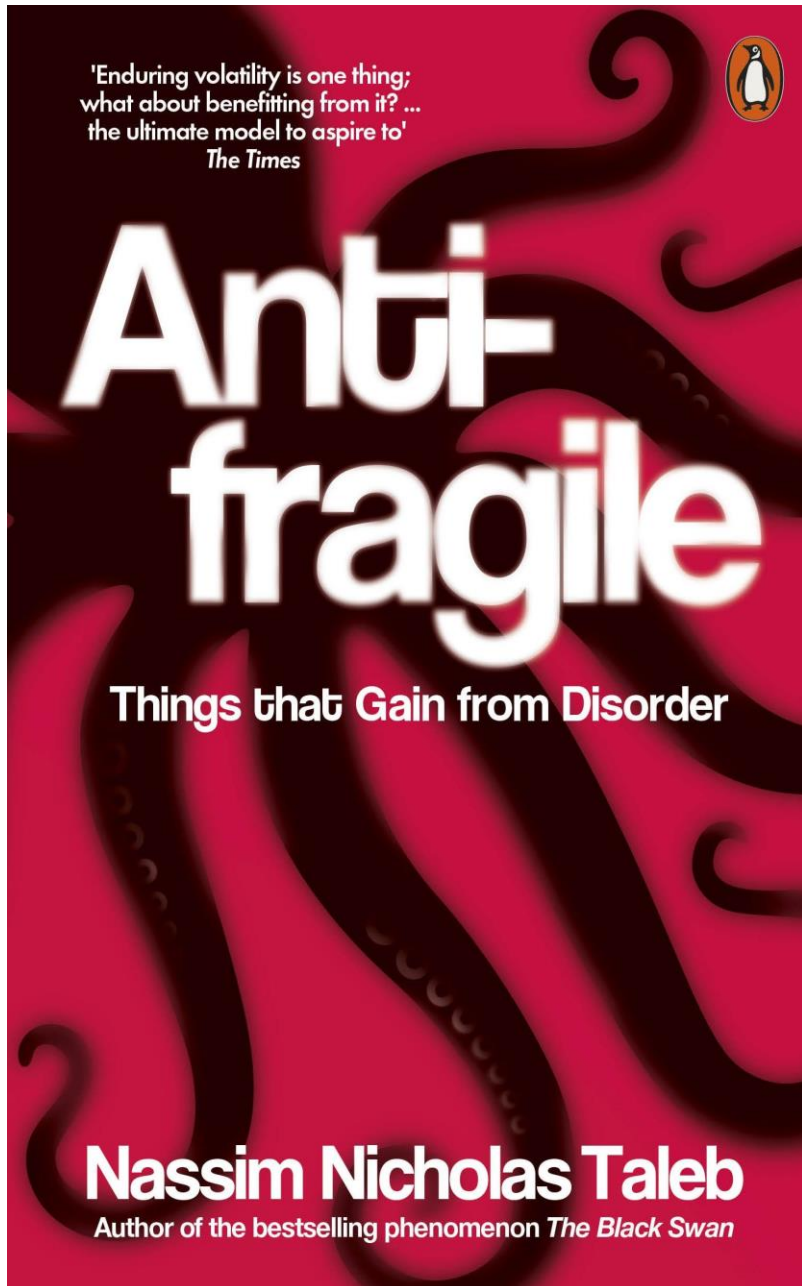
ตัวอย่างในช่วง Covid: คนขับรถ Grab/ Line man

กลุ่มที่ 3: Anti-Fragile

เป็นกลุ่มคนที่เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ

กลุ่มนี้แสวงหาโอกาส ได้รับประโยชน์จากความไม่แน่นอน

ตัวอย่างในช่วง Covid:.....



คนกลุ่ม: Anti-Fragile

เป็นกลุ่มคนที่เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ

กลุ่มนี้แสวงหาโอกาส

ได้รับประโยชน์จากความไม่แน่นอน

- ไม่มีกรอบ ก้าวข้าม Mental Model ของตัวเองได้ตลอดเวลา
- ไม่มีการวางแผนแบบตายตัว Improvise ไปกับสถานการณ์ที่เจอได้ตลอดเวลา ไม่ใช่ "Prisoner of a Plan"
- ใช้ความรู้สึกเป็นตัวนำทาง มี Sense of Urgency เห็นอะไรดีไปทางนั้น
- ยอมรับความเสี่ยงได้

ORGANIZATION TRANSFORMATION

Building the company of the future

Strategy Formulation

Design Thinking

- Interview
- Shadowing
- Seek to understand
- Non-judgmental



Empathize



Define

- Personas
- Role objectives
- Decisions
- Challenges
- Pain Points



Ideate

- Share ideas
- All ideas worthy
- Diverge/Converge
- "Yes and" thinking
- Prioritize



Prototype

- Mockups
- Storyboards
- Keep it simple
- Fail fast
- Iterate quickly



Test

- Understand impediments
- What work?
- Role play
- Iterate quickly

Strategy Objective

OKRs

OBJECTIVES :

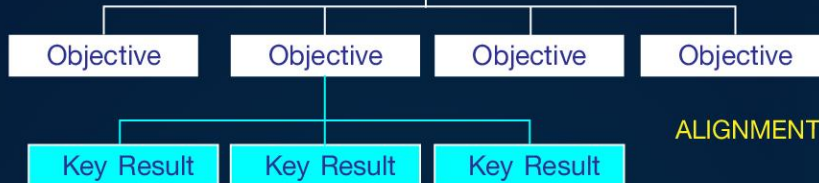
You start by defining **3-5 key objectives** on company, team or personal levels. Objectives should be **ambitious, qualitative, time bound and actionable** by the person or team.

KEY RESULT :

Under each Objective, define **3-5 measurable results**. Key results should be **quantifiable, achievable, lead to objective grading and be difficult**, but not impossible. OKR results can be based on growth, performance, or engagement. Often they are **numerical**, but they can also show if something is done or undone, so a **binary 0 or 1**.



Mision & Vision

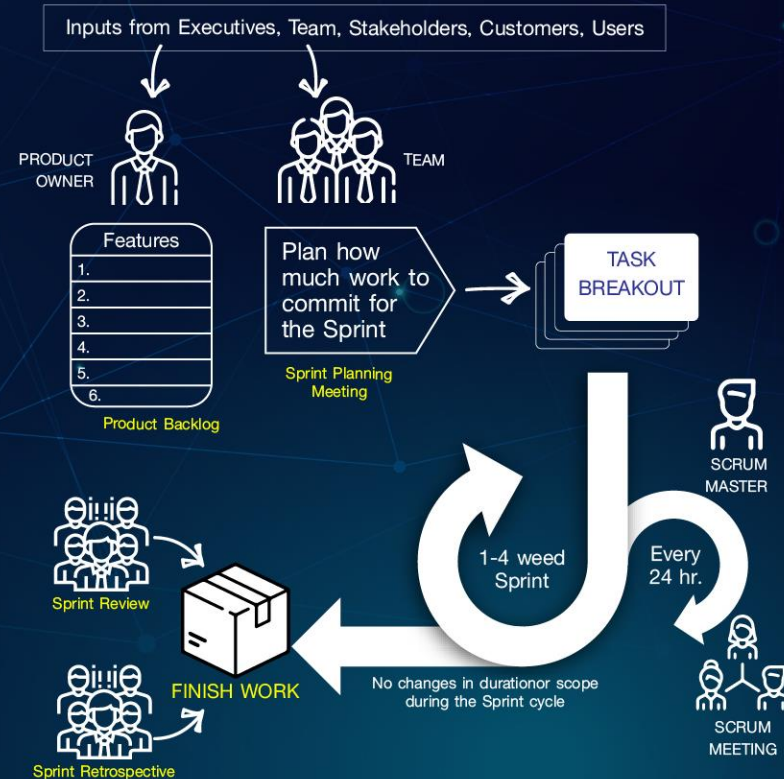


ALIGNMENT

Strategy Execution

Agile

TRANSPARENCY - INSPECTION - ADOPTION



"Agile is a work culture using stakeholders feedback to improve product and process"

HR Focus



How People are Serve Organization Target ?

- Balance Scorecard / KPI
- Performance Management
- Core Competency Profile

How talent are Selected ?

- Recruitment Strategy
- Assessment Tools
- Early Career Development
- Starting Package
- Management Trainee

How to retain People ?

- Compensation Management
- Welfare & Benefit
- Work Environment
- Career Management

How motivate People ?

- Variable Pay
- Employee Stock Option
- Career Growth

How people are Developed ?

- Competency Based Development
- Learning Organization
- Knowledge Management

คำถามเกี่ยวกับ**การบริหารผลงาน**

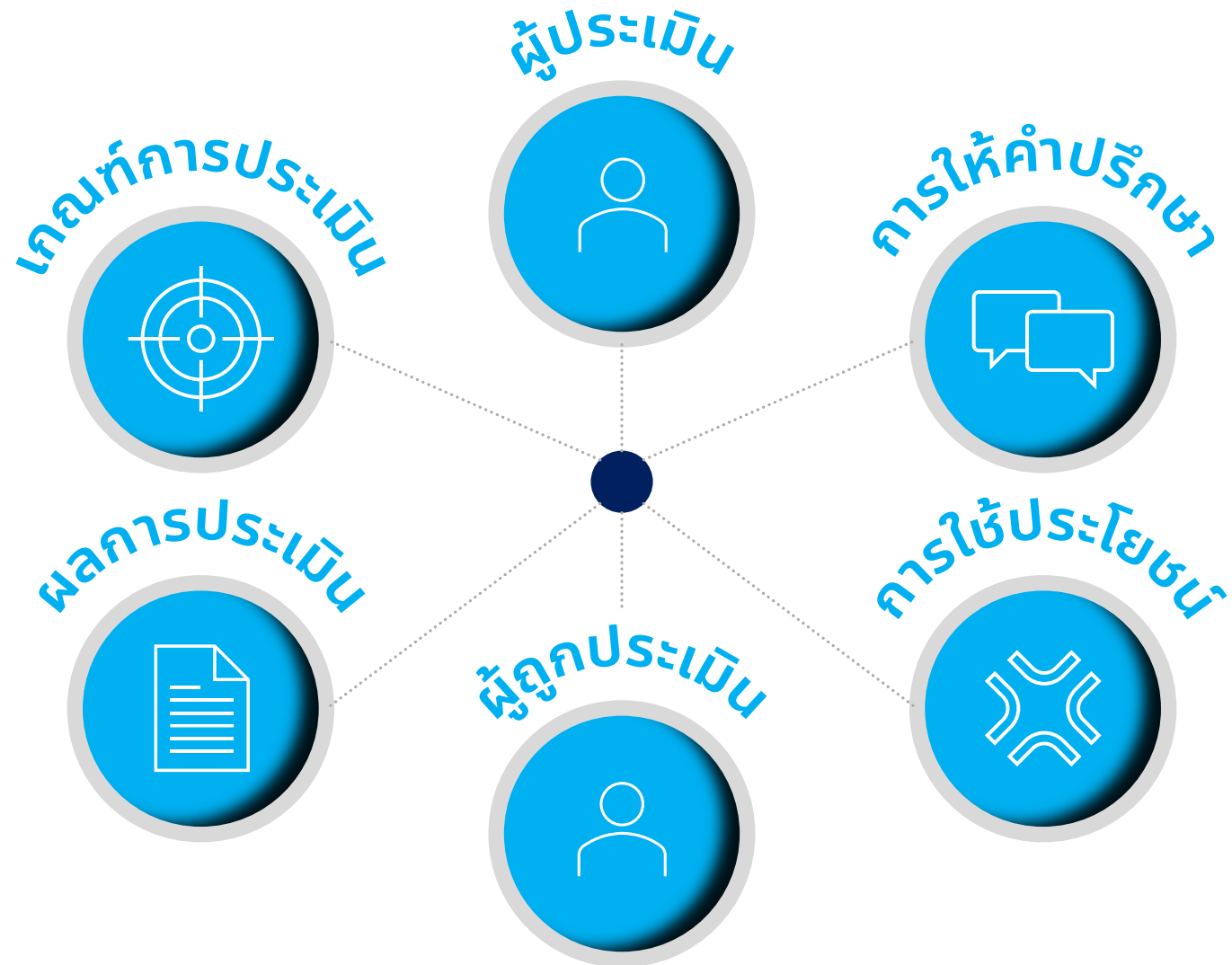


การบริหารผลงานที่ดีต้องสามารถถ่ายทอดเป้าหมาย
ขององค์กรไปสู่เป้าหมายของแต่ละบุคคลหรือไม่



องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มีผลทำให้ผลการประเมินขาดความเที่ยงตรงและขาดความน่าเชื่อถือ
มากที่สุดคือ เกณฑ์การประเมินที่ไม่มีความชัดเจนและไม่เป็นระบบ

องค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



Performance Grading System

INDIVIDUAL PERFORMANCE

- what -

- how -

RESULT

BEHAVIOR

- Excellent
- Above Average
- Average
- Improvement Required
- Unsatisfactory

30%

70%

Organization Performance

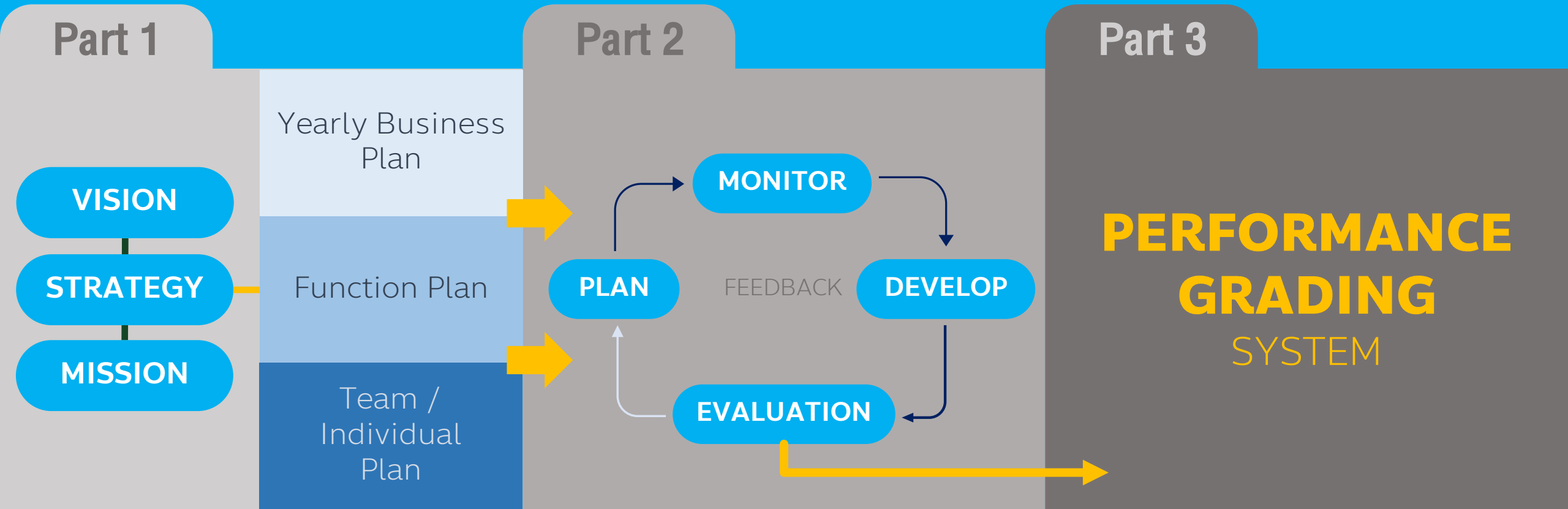
Yearly Target

	% Achieve	Bonus Budget
Excellent	> 150%	6 M
Above Target	120 – 149%	5 M
Achieve Target	90 – 119%	4 M
Under Target	< 89%	2 M

Function Performance

Function A	5 M
Function B	4.5 M
Function C	4 M

Performance Grading System



ปัญหาของการประเมินผลปฏิบัติงาน

1. Halo Effect

: ลักษณะเด่น / ลักษณะด้อย

2. Central Tendency

: ไม่กล้าฟันธง

3. High Standard / Low Standard

: มาตรฐานสูง / ต่ำเกินจริง

4. Recently Error

: ประเมินยกที่ 5

5. Similar to Me

: ใช้ตนเป็นต้นแบบ

6. Past Performance Error

: ใช้อดีตประเมินในปัจจุบัน





ความ
ไม่พอใจ

คือ

สิ่งที่สร้างให้เกิด
พลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

PAIN POINT

Workshop Result 1 Painpoint

ผลจากการทำ Workshop เรื่อง Performance Management System เกี่ยวกับ Painpoint ที่เกิดขึ้นจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน พบว่า มี 2 ประเด็นหลักๆ

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ต้องชัดเจน โปร่งใส เป็นที่ยอมรับ

- การตั้ง KPI & Target ล่าช้า
- การตั้ง Target ที่ไม่สะท้อนผลงาน ส่งผลให้คะแนนการประเมินเพื่อนำคะแนนไปใช้จริงไม่ได้
- ระบบการประเมินผลยังไม่ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถของทีมงานอย่างแท้จริง
- การติดตามผลการปฏิบัติงานในระบบ มีความถี่ในการติดตามน้อยเกินไป คือปีละ 1 ครั้ง ในช่วงปลายปี
- ไม่ได้มีการจัดทำ Performance Record ทำให้ไม่รู้ว่าผลงานที่แท้จริงของพนักงานคืออะไร
- เรื่องของผลตอบแทนมักจะเป็นในรูปแบบของตัวเงินอย่างเดียว ยังไม่ค่อยเห็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน



2. ทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพื่อดึงศักยภาพของพนักงาน

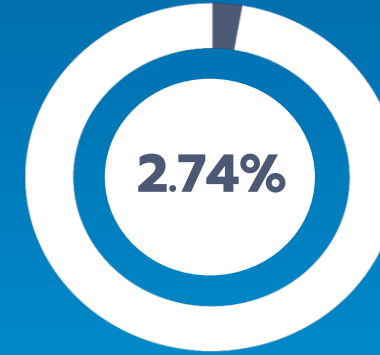
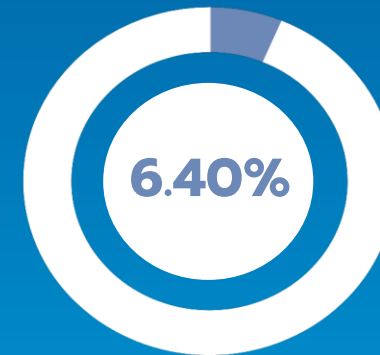
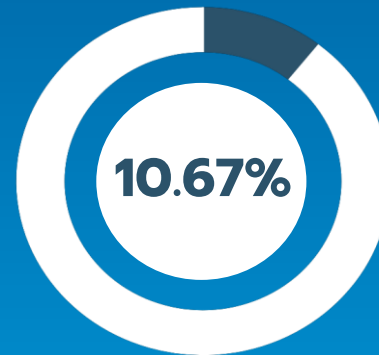
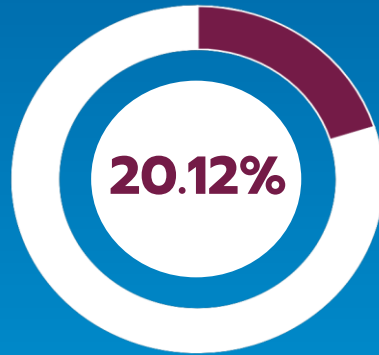
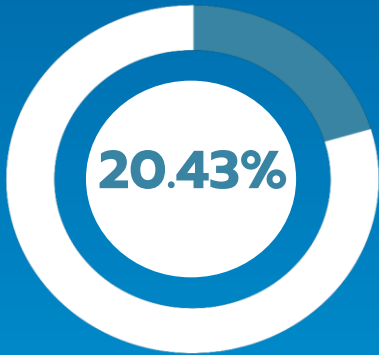
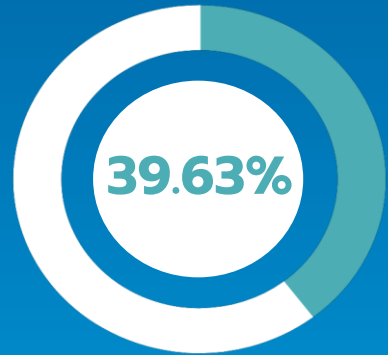
ให้ก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเอง

- พนักงานและผู้บริหารยังไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล และการ Coaching & Feedback
- ผู้บริหารไม่จริงจังกับการ Feedback โดยการให้ feedback ด้วยคำกลางๆ กับทุกคน หรือไม่ได้ระบุ Feedback ให้พนักงาน รวมถึงไม่มีการทำ One on One Feedback
- บาง BUs ไม่ได้เข้ามาบันทึกผลการปฏิบัติงานในระบบ HRMS ทำให้ HR ไม่สามารถ Tracking ได้
- คะแนนการประเมินไม่ได้นำไปใช้ในการทำ Ranking อย่างแท้จริง เนื่องจากคะแนนเพื่อนำไปใช้
- ผู้บริหารสายงานจะไม่รู้จักพนักงานทุกคน และข้อมูลประกอบการประเมินมาถึงล่าช้า ทำให้ผู้ประเมินมีการใช้ judgment หรือมีอคติในการประเมิน
- ผู้บริหารและพนักงาน ไม่เข้าใจวิธีในการจัดสรรงบประมาณ ทำให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม

Workshop Result 2

จากการสอบถามผู้บริหารและพนักงาน จำนวน 126 ท่าน 656 ความเห็น
ในหลักสูตร Krungthai Transformative Leadership รุ่นที่ 1-
4/2564

“เราจะทำอะไรให้...การประเมินผลงานมีความน่าเชื่อถือ ช่วยพัฒนาการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้นอย่างมีแรงจูงใจ”



การกำหนดเป้าหมายหลักเกณฑ์ และ การมีส่วนร่วมของพนักงาน

- กำหนดเป้าหมาย และ หลักเกณฑ์ตัวชี้วัดที่มี มาตรฐานตั้งแต่ต้นปี มีความ ชัดเจน ท้าทาย แต่เป็นไปได้ (ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ) ทั้งนี้ เป้าหมายควรสามารถ เปลี่ยนแปลงได้ตาม สถานการณ์และนโยบายที่ เปลี่ยนแปลง
- พนักงานมีส่วนร่วมในการ กำหนด KPI และวิธีการ ประเมินผลงาน

การ Coaching & Feedback อย่างสม่ำเสมอ

- หัวหน้างานมีการ Coaching&Feedback แบบ 2 Way Feedback เพื่อบอกถึงจุดแข็ง และจุด ที่ต้องพัฒนา พร้อมให้ ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ
- หัวหน้างานติดตาม ผลงานอย่างสม่ำเสมอ พร้อมเปิดใจรับฟังปัญหา และร่วมกันคิดแนว ทางแก้ไขปัญหา
- มีการอบรมความรู้ทักษะ และวิธีการประเมิน อย่าง ต่อเนื่อง

Leadership

- หัวหน้างานประเมินผลด้วย ความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เปิดเผยผลการ ประเมิน มีการชี้แจงอธิบายผล การประเมิน และพนักงาน สามารถ อรรถธิบายผลการ ประเมินได้
- เป็น Role Model สามารถ ให้คำแนะนำและรับฟังความ คิดเห็น
- มีความรู้ความเข้าใจในการ ประเมินผลและการบริหารทีม
- มีการสื่อสารกับทีมถึงอย่าง สม่ำเสมอ ชัดเจน มีการ อธิบายให้เข้าใจถึงความสำคัญ ในแต่ละหัวข้อการประเมิน

Reward and Recognition

- มีการให้รางวัลที่จูงใจ ตามแนวทาง PDO เพื่อให้ เกิดความแตกต่างระหว่าง พนักงาน High Performance กับ Poor Performance ทั้งนี้ เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น การชื่นชม การเลื่อน ตำแหน่ง Carrer path การให้ผลตอบแทนที่จูงใจ การ Rotate งานให้มีโอกาส ทำในสิ่งที่ชอบ การประกาศ ให้ทุกคนรู้ว่าคนนี้ดียังไงดี ตรงไหน

การประเมินแบบ 360 องศา

- มีการประเมินแบบ 360 องศา ทั้งการประเมิน ตนเอง ประเมินโดย หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่เคย ร่วมงาน ทั้งในหน่วยงาน ตนเอง และนอกหน่วยงาน

เครื่องมือและหัวข้อ ในการประเมินผล

- เครื่องมือในการประเมินผล มีประสิทธิภาพ User Friendly สั้น กระชับ
- มีการประเมินผลในหัวข้อ อื่นๆ นอกเหนือจากตัวเลข เช่น จิตพิสัย และมีการนำ ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นข้อจำกัด มาร่วมพิจารณา รวมถึง ควรมิตัวอย่างการ ประเมินผลที่ชัดเจน

มิติใหม่..ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จากการทำ Work shop ทั้ง 2 ครั้ง

รางวัลมีความแตกต่างระหว่างพนักงาน
High Performance กับ Poor Performance

มีรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน

มี**รางวัลที่จูงใจ**
ตามแนวทาง
PDO

ดึงศักยภาพของ
บุคคลให้ก้าวข้าม
ขีดจำกัดของ
ตนเองได้

Coaching & Feedback สม่่าเสมอแบบ 2
Way

บอกถึงจุดแข็ง ข้อจำกัด โอกาส
และความคาดหวัง พร้อมให้ข้อเสนอแนะ

กำหนด วางแผนและพัฒนาผล
การปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นขั้น
เป็นตอนที่ชัดเจนและสม่าเสมอ

มีการประเมินผลแบบ 360 องศา
ตนเอง/เพื่อน/หัวหน้า/ลูกน้อง

ทุกคนมีส่วนร่วม
ในการกำหนดและ
ติดตาม
ผลการปฏิบัติงาน



ประเมินผล
อย่าง**โปร่งใส**
และ**เป็นธรรม**

สามารถชี้แจงผลการประเมินได้
PMS
ผู้ถูกประเมินสามารถโต้แย้ง
ผลการประเมินได้

เปิดเผยผลการประเมิน

ติดตามผลการประเมินอย่างสม่าเสมอ

ผู้บริหารเป็น Role Model สามารถให้คำแนะนำ
และรับฟังความคิดเห็น พร้อมร่วมคิดแนว
ทางแก้ไข

ผู้บริหารมีการสื่อสารทำความเข้าใจกับทีม
อย่างสม่าเสมอ

ผู้บริหารมี**ทักษะ**
ในการ**บริหาร**
ผลการปฏิบัติงาน

เป้าหมายและ
ตัวชี้วัด **ชัดเจน**
ท้าทาย
แต่**เป็นไปได้**

เป็นการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
มีการกำหนดเป้าหมาย และหลักเกณฑ์ตั้งแต่ต้นปี
เป้าหมายสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

ให้การสนับสนุนในรูปแบบต่างๆ
ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

▶▶ แนวทาง Performance Management ของสี่ยักษ์ใหญ่ ◀◀

แนวทางการจัดการ Performance Management สี่องค์กรยักษ์ใหญ่ที่ล้วนเป็นสุดยอด High Performance



CEO ของ Netflix เชื่อว่า**การ Feedback แบบตรงไปตรงมา**กับผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานเมื่อไม่เห็นด้วย ถือเป็น การแสดง ความรักดีต่อองค์กรที่แท้จริง ด้วยหลัก 4A และใช้กระบวนการ Live 360 โดยให้คนที่ทำงานร่วมกันมาผลัดกันพูดให้ฟังตรงหน้าว่าอะไรคือสิ่งที่อยากให้เพื่อนร่วมงาน Start/Stop/Continue โดยเน้นให้เป็นสิ่งที่สามารถลงมืออะไรทำได้ทันทีเลย และตอนท้ายต่างคนต่างมาสรุปให้เพื่อนๆ ฟังว่า #ได้เรียนรู้อะไรบ้าง และจะไปทำอะไรกับมัน ผลจาก Live 360 จะไม่ได้เชื่อมโยงกับการขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสแต่อย่างใด



ประเมินปีละ 2 ครั้ง โดยกลุ่มของเพื่อนร่วมงาน ไม่เฉพาะแต่ผู้จัดการ ด้วยสเกล 1-5 (Needs improvement-superb) จากนั้นเปิดให้**มีการ Feedback กัน** โดยทีมงานจะพูดถึงหนึ่งอย่างที่จะทำเหมือนเดิมให้มากขึ้น และหนึ่งอย่างที่จะทำให้แตกต่างไปจากเดิมให้กับผู้ถูกประเมิน และในส่วนของผู้จัดการจะเป็นคนสรุปผลการประเมิน โดย Google พบว่าหากผู้จัดการใช้**คำพูดสนับสนุนและ Feedback เชิงบวก จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจได้มากกว่าการขึ้นเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว**



CEO ได้ประกาศยกเลิกการประเมินผลประจำปี และกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด แล้ว**ใช้การ check-in กันแบบไม่เป็นทางการ**ผ่านบรรยากาศสบายๆ แทนระหว่างผู้จัดการและทีมงาน ไม่มีการเก็บข้อมูลอะไรเป็นเอกสาร เพียงแต่การพูดคุยต้องครอบคลุม 3 เรื่อง คือ Expectations, Feedback และ Growth and development โดยเหล่า**ผู้จัดการ จะได้รับการอบรมด้านการโค้ชและให้ Feedback อย่างมีประสิทธิภาพ**



ได้ยกเลิกการประเมินผลแบบเดิมทั้งหมด และ**มาใช้การคุยกันบ่อยขึ้น**ระหว่างทีมงานและผู้จัดการที่เรียกว่า #Touchpoints โดยถามเพียงสองคำถามคือ **“อะไรคือสิ่งที่ทำอยู่และจะทำต่อไป”** และ **“อะไรคือสิ่งที่จะเปลี่ยนไป”** และปลายปีจะคุยกันเหมือนเดิมแต่ไปเน้นที่ Short-term priorities โดยสาระสำคัญของการพูดคุยจะเน้นที่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่การประเมินและให้คะแนนผลงานที่ผ่านไปแล้ว นอกจากนี้ยังพัฒนาแอปพลิเคชัน PD@GE ให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายระยะสั้นและ**ให้ผู้จัดการช่วย feedback เป็นระยะเพื่อการพัฒนา**

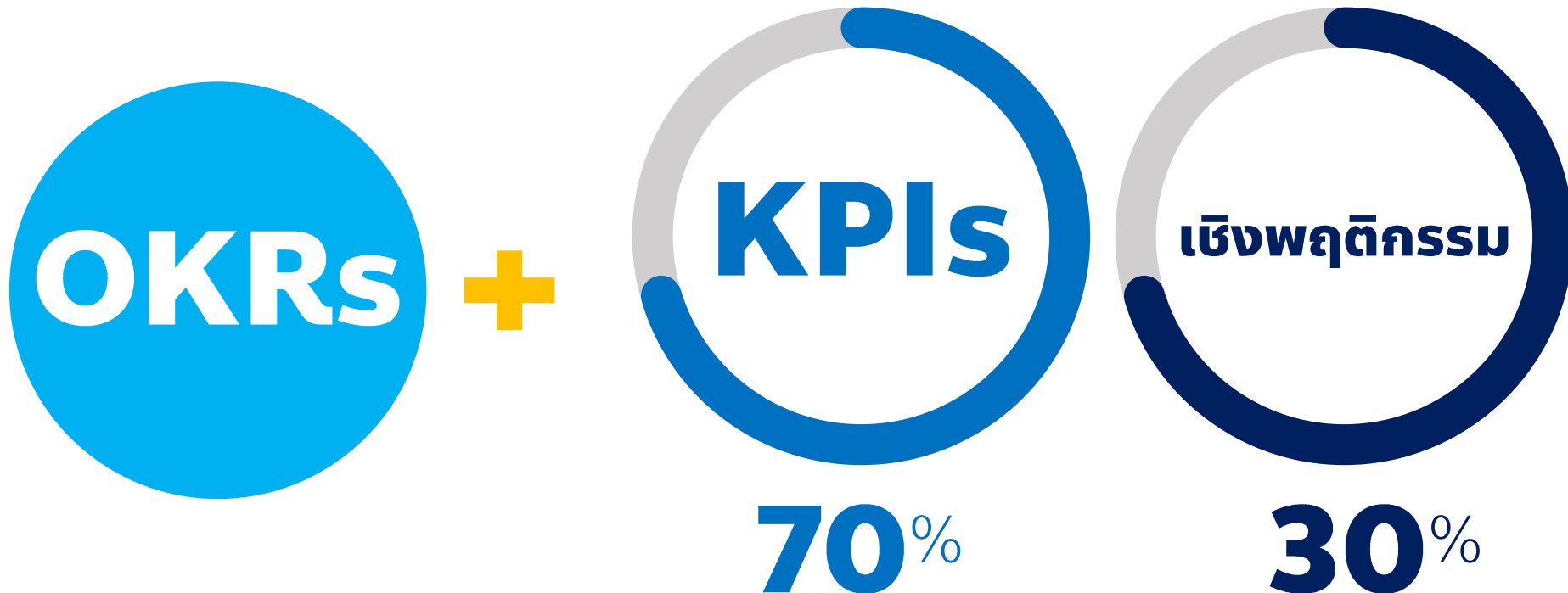
6 Fundamental principles for the future of performance management



Prototype 2

ใช้ **KPIs** ควบคู่กับ **OKR**

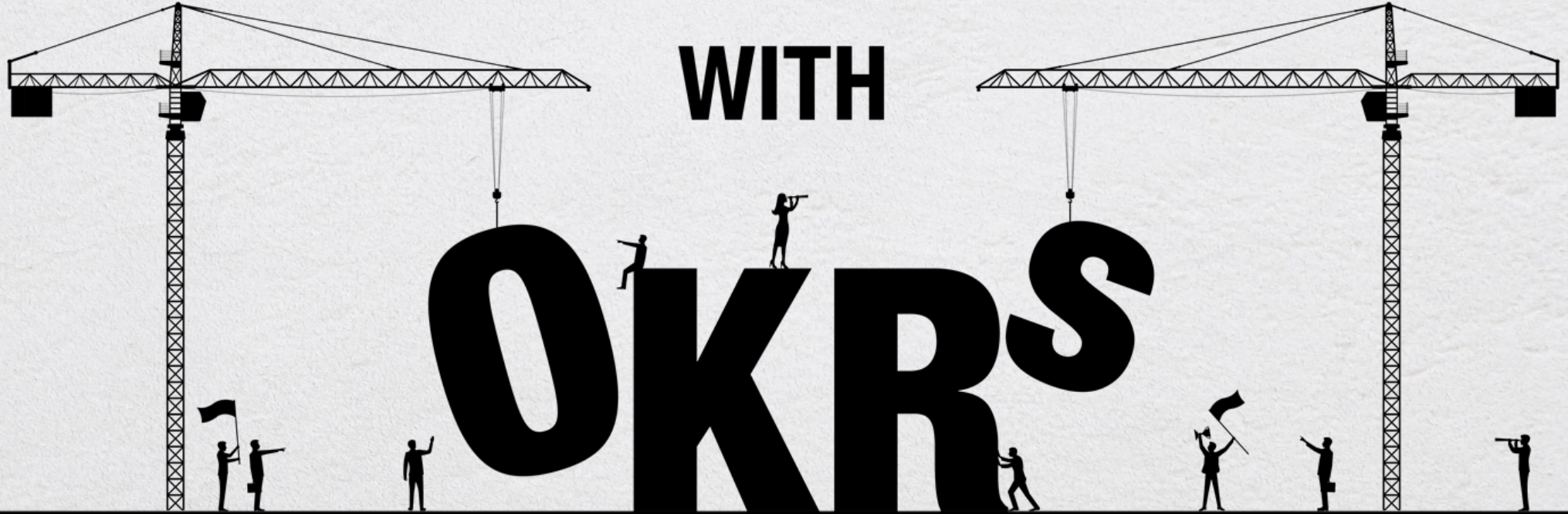
ในการบริหารผลการดำเนินงาน



STRATEGIC TO EXECUTION

WITH

OKRS



**DESIGN
THINKING**

OKRs

AGILE


**Stretch
GOAL**

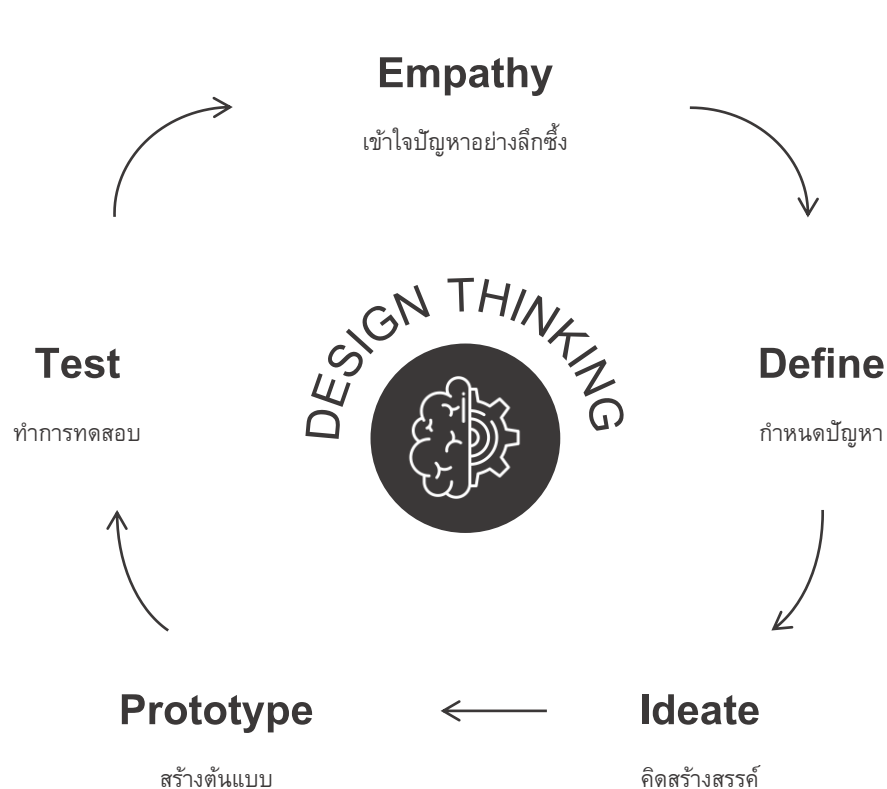


ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

การกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร

การกำหนดเป้าหมายแผนงาน
ขับเคลื่อนกลยุทธ์

การขับเคลื่อนกลยุทธ์
ไปสู่การปฏิบัติให้สำเร็จ



OKRs

OBJECTIVE & KEY RESULTS

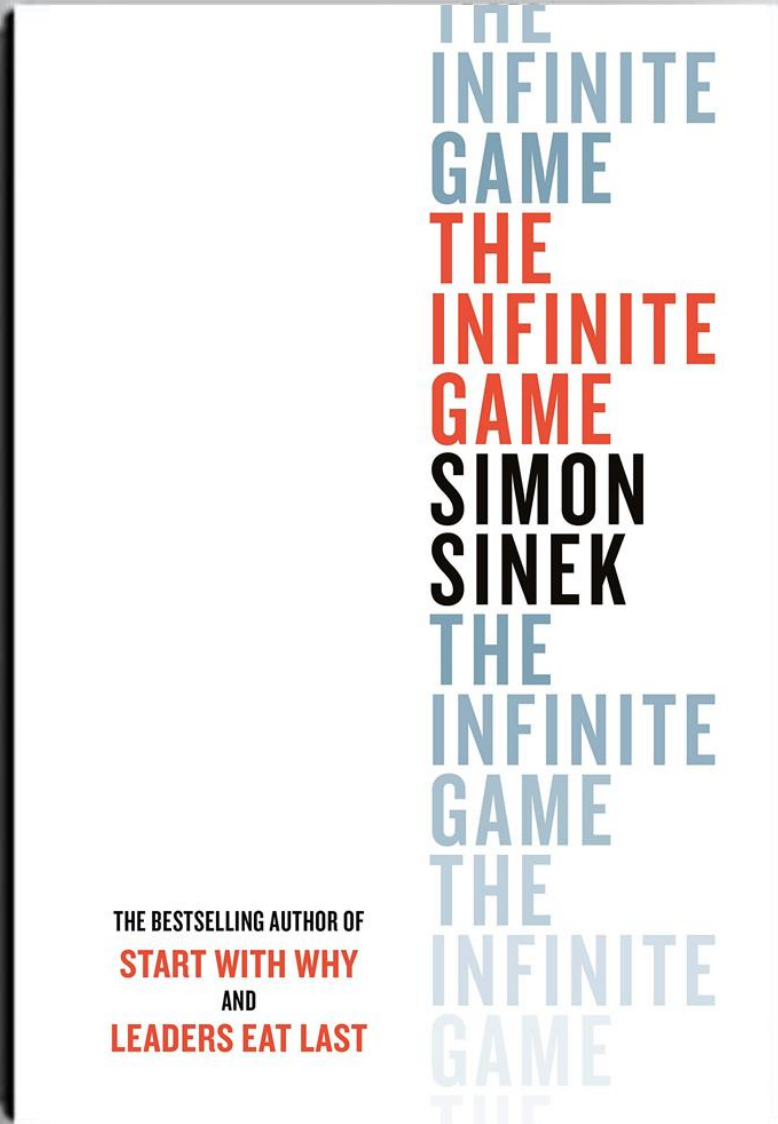
- เรื่องที่สำคัญ / กลยุทธ์หลักขององค์กร
- ตั้งเป้าหมายผลลัพธ์ให้ท้าทายขีดจำกัดเดิม ความสำเร็จเดิม ๆ ขององค์กร / ทีม
- ตั้งเป้าหมายให้ยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- เน้นการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด อุปสรรค เพื่อหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในรอบหน้า
- เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียใหม่ ๆ
- ใช้พัฒนาคน การประเมินไม่ได้ต้องการความสำเร็จสมบูรณ์ แต่เพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง

Agile

- ทำงานเป็นทีม
- สื่อสารกันในที่มอย่างต่อเนื่อง
- เรียนรู้ รับ Feedback แก้ไขปรับเปลี่ยนให้เร็ว ปรับตัวอยู่เสมอ
- พัฒนาไปที่ละนิด
- Update งานอย่างต่อเนื่อง
- ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ให้ความสำคัญกับสิ่งที่มี Value

Painpoint ของการวัดผลงานด้วย KPI

- เป็น Top Down การมีส่วนร่วมตั้งตัวชี้วัดจากพนักงานน้อย
- ความสอดคล้องของตัววัดกับทิศทางขององค์กร ?
- ตั้งเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุได้ มีการต่อรองเป้าหมาย
- พนักงานเน้นเฉพาะสิ่งถูกวัด ทำให้ความริเริ่มสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ยาก
- มุ่งเน้นงานในหน้าที่ของตนเอง ไม่เกิดความร่วมมือ สร้างบรรยากาศการทำงานแบบ Silo Effect



OKRs เครื่องมือในการจัดการ

สำหรับการบริหารธุรกิจ ที่อยู่ในเกมที่ไม่มีวันจบ

OKRs

Implementation

OBJECTIVE & KEY RESULTS



Road To...

CHIENGMAI



ทำไมต้องใช้

OKRs

องค์กรต้องการความคล่องตัว การวัดผลองค์กร
เป็นการวัดในเชิงกลยุทธ์

สิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นหลัก

เน้นการจัดการให้บรรลุเป้าหมาย

OKRS

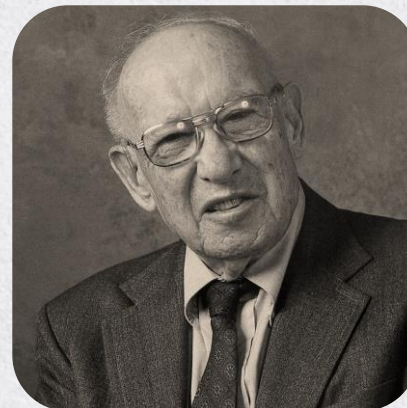
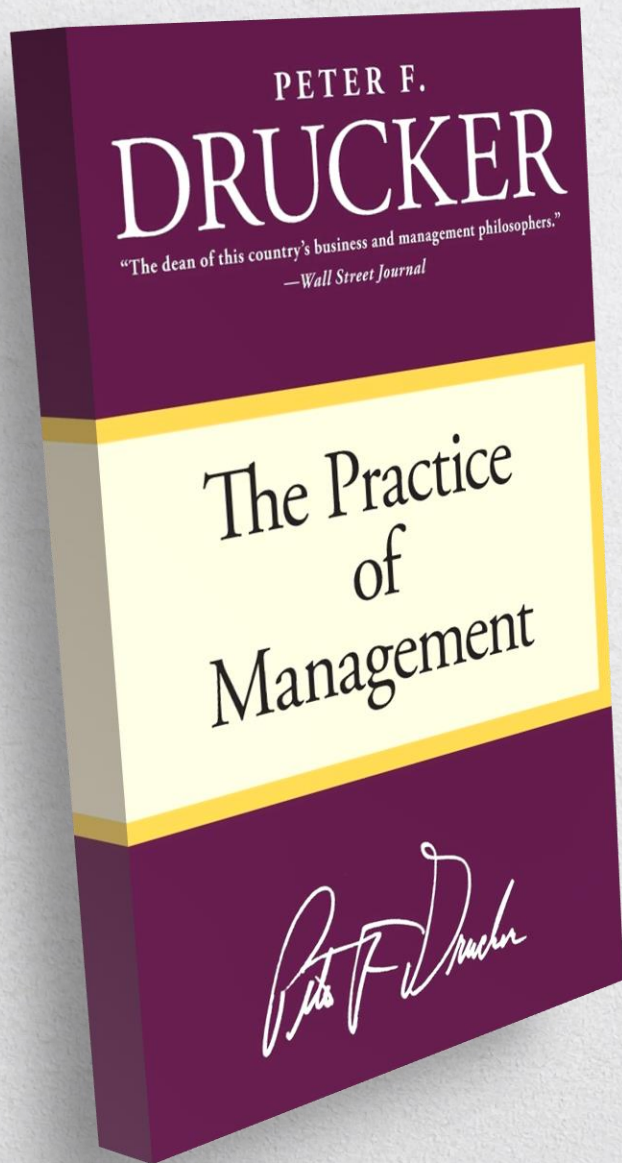
คืออะไร

O : OBJECTIVE

คือ วัตถุประสงค์หลัก บอกจุดมุ่งหมาย
ของหน่วยงาน (What)

KRs : KEY RESULTS

คือ ผลลัพธ์หลัก บอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าบรรลุ
จุดมุ่งหมายนั้น (How)



Peter F. Drucker

management consultant, educator, and author

the practice of MANAGEMENT

A classic since its publication in 1954, *The Practice of Management* was the first book to look at management as a whole and being a manager as a separate responsibility.



MANAGEMENT

by OBJECTIVES

- มีการตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงานให้มีความชัดเจน
- วัดผลเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้
- ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมาตกลงเรื่องเป้าหมายร่วมกัน ตกลงกันว่า จะวัดผลความสำเร็จกันอย่างไร

Objective
and Key Results

OKRs



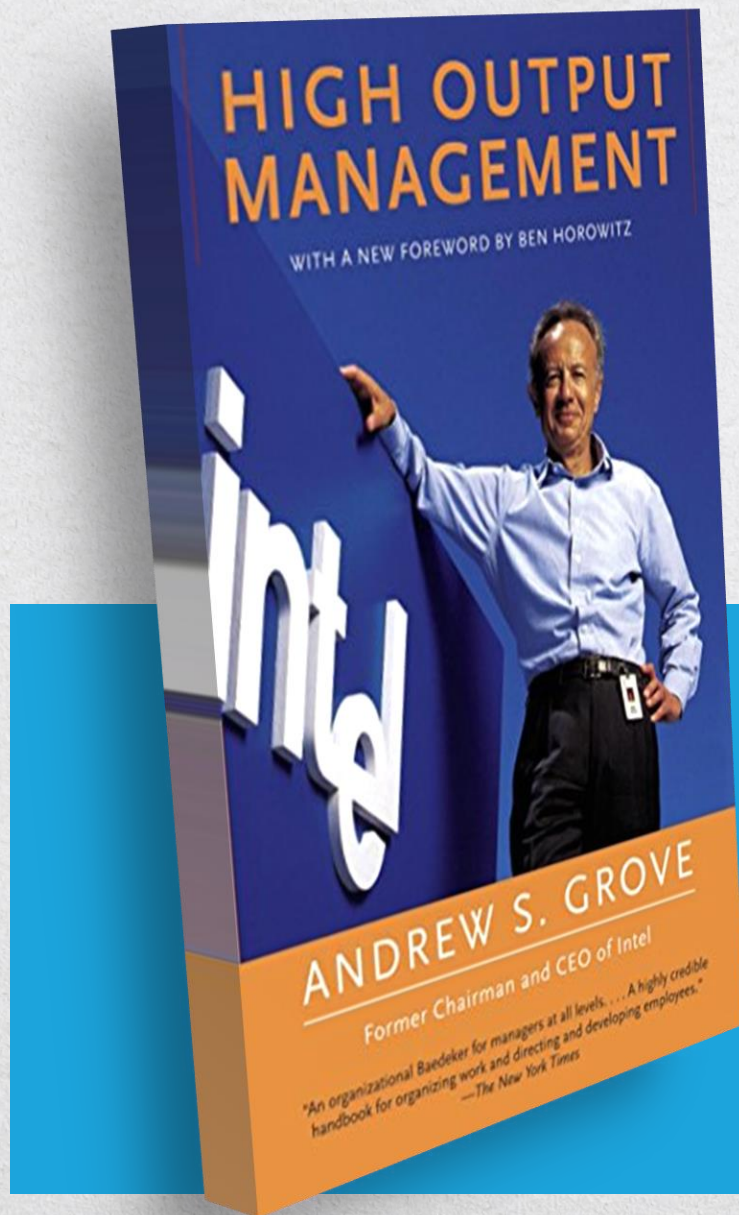
Andrew Grove

businessman, engineer, and CEO of Intel
Corporation



ปรับหลักการ **MBO** โดยมีแนวทาง คือ

- ติดตามทุกไตรมาส/ทุกเดือน
- ใช้รูปแบบทั้ง Top-Down และ Bottom-up ผู้บริหาร มีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และพนักงานตั้งวัตถุประสงค์งานของตนเอง
- การตั้งเป้าหมาย ตั้งให้มีความท้าทายมากขึ้น



Andrew Grove

businessman, engineer, and CEO of Intel Corporation



OKRs / iMBO

(Intel Management by Objectives)

1. เราต้องการที่จะไปไหน เป้าหมาย (*Objectives*)
2. เราจะตรวจสอบด้วยตัวเองได้อย่างไรว่าเราถึงเป้าหมายนั้นแล้ว ผลลัพธ์ที่สำคัญ (*Key Results*)

OKRs Journey

1954



Peter F. Drucker

management consultant, educator, and author

MBO

1971



Andrew Grove

businessman, engineer, and CEO of Intel Corporation

iMBO

1999



Larry Page and Sergey Brin

The CEO and president of Google's parent company, Alphabet, respectively.

Google

2018



John Doerr

investor and venture capitalist at Kleiner Perkins in Menlo Park, California.

OKRs

OKRS

OBJECTIVE

KEY RESULTS

สิ่งที่อยากสำเร็จ

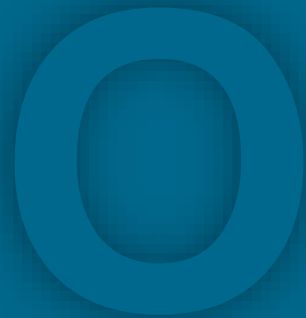


วิธีการวัดสิ่งนั้น

เป็นเชิงคุณภาพ



เป็นเชิงปริมาณ



OBJECTIVE

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

KR

KEY RESULT

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

OKRS WAY

เรื่องที่สำคัญ กลยุทธ์หลักขององค์กร



การกำหนดเป้าหมายแผนงาน
ขับเคลื่อนกลยุทธ์

OKRs

OBJECTIVE & KEY RESULTS

- เรื่องที่สำคัญ / กลยุทธ์หลักขององค์กร
- ตั้งเป้าหมายผลลัพธ์ให้ท้าทายขีดจำกัดเดิม ความสำเร็จเดิม ๆ ขององค์กร / ทีม
- ตั้งเป้าหมายให้ยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- เน้นการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด อุปสรรค เพื่อหาวิธีการที่ได้ผลมากกว่าในรอบหน้า
- เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ไอเดียใหม่ ๆ
- ใช้พัฒนาคน การประเมินไม่ได้ต้องการความสำเร็จสมบูรณ์ แต่เพื่อการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง

A blue-tinted background image showing a business meeting. Several people are gathered around a table, looking at a tablet displaying various charts and graphs. One person is pointing at the screen with a pen. The overall scene is professional and collaborative.

ตัวอย่าง

OKRs

OBJECTIVE AND KEY RESULTS



Objective

เพิ่มเวลาในการชม
โดยเฉลี่ยต่อผู้ใช้งาน

KRs

1. เวลาในการชมเพิ่มขึ้นอีก XX นาทีในแต่ละวัน
2. ลดเวลาในการโหลดวิดีโอลง X%

วัตถุประสงค์หลักและเป้าหมายของ PMAT



การขยายฐานสมาชิกส่วนบุคคล
ให้ได้ **10,000 ราย** ภายในไตรมาสที่ 1/2563

1 พัฒนา **HR Podcast** เพื่อเป็นช่องแจกสมาชิกส่วนบุคคลที่สมัคร
ภายในเดือน ธันวาคม 62 จำนวน **30 เรื่อง**



2 การทำ **หนังสือ HRBP** เพื่อแจกสมาชิกส่วนบุคคลที่
สมัคร ภายในเดือน มกราคม 63 จำนวน **1 เล่ม**



3 สร้าง Program E Learning ในปี 2020
สำหรับขยายฐานสมาชิก **50 หัวข้อ**



ตัวอย่างการกำหนด OKRs

OBJECTIVE

พัฒนายาที่มี Potential ให้สามารถ Launch ได้ทันทีเมื่อสิทธิหมดอายุ

Key Results

1

พัฒนายากลุ่ม Bilastine Tap 5 รายการ

2

พัฒนายากลุ่ม Sitagliptin Tap 10 รายการ

3

ปรับปรุงกระบวนการทดสอบคุณภาพยา ด้วยเครื่องมือให้มี Leadtime 15 วัน

ข้อสั่งเกตการกำหนด

OKRs

OBJECTIVE AND KEY RESULTS

type of

OKRs

COMMITTED OKRs

100%

- **Performance**
- **Productivity**
(Compliance, Efficiency, Effectiveness)

ASPIRATIONAL OKRs

70%

- **Transformation**
(Innovation)



เทคนิคกำหนดวัตถุประสงค์

OBJECTIVE

- ใช้คำ / ประโยคที่สร้างแรงบันดาลใจ (Aspirational Goal)
- มีกรอบเวลาที่ชัดเจน
- ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องแยกย้ายและร่วมกันทำงานได้อย่างอิสระ

ตัวอย่าง

วัตถุประสงค์ที่ดี

- ▶ เป็นเจ้าตลาดค้ำปลีกเมล็ดกาแฟในประเทศไทย
- ▶ เปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ได้อย่างยอดเยี่ยม
- ▶ ระดมทุนได้สำเร็จเพื่อขยายธุรกิจให้เติบโตในไตรมาสถัดไป

วัตถุประสงค์ทั่ว ๆ ไป

- ยอดขายกาแฟเพิ่มขึ้น 50%
- จำนวนคนใช้งานผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มขึ้น 2 เท่า
- ระดมทุนได้เงินอย่างน้อย 500 ล้านบาท

การกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Results)

แนวทาง

เปลี่ยนประโยคที่สร้างแรงบันดาลใจให้เป็นตัวเลขที่วัดได้ โดยใช้คำถาม “เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเราบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว”

ตัวอย่างของสิ่งที่วัดได้

- อัตราการเติบโต (Growth)
- การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Engagement)
- รายได้ (Revenue)
- ผลการปฏิบัติงาน (Performance)
- คุณภาพ (Quality)
- ลูกค้าบอกต่อสินค้าให้ผู้อื่น (NPS-Net Promoter Score)

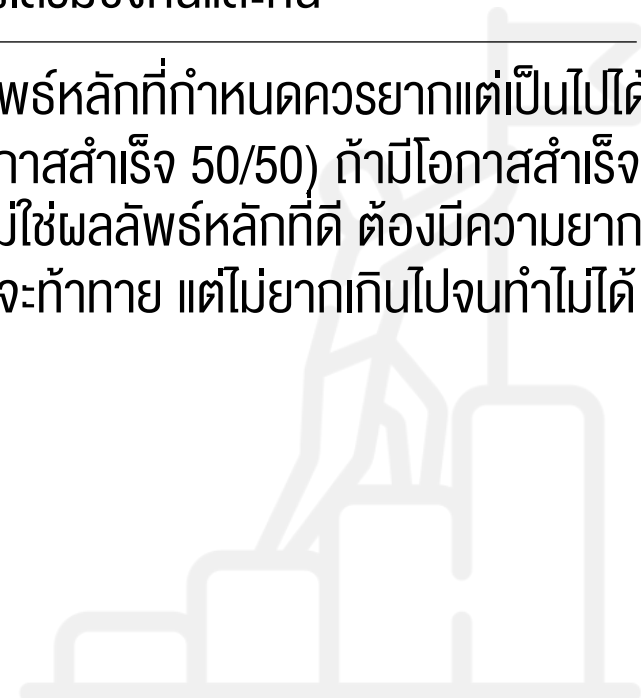
ตัวอย่าง OKRS

วัตถุประสงค์: เปิดตัวผลิตภัณฑ์ชิ้นแรก
ที่ยอดเยี่ยม

ผลลัพธ์หลัก	40% ของลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ มียอดซื้อเพิ่มกลับมาเป็น 2 เท่า ภายใน 1 เดือน
ผลลัพธ์หลัก	ได้คะแนนความพึงพอใจสินค้า 9 เต็ม 10
ผลลัพธ์หลัก	ผู้สนใจสินค้า 25% เปลี่ยนมา เป็นลูกค้า

เทคนิคสำคัญ

- เลือก Key Result ให้หลากหลายด้าน
ให้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน
- ผลลัพธ์หลักที่กำหนดควรรยากแต่เป็นไปได้
(มีโอกาสสำเร็จ 50/50) ถ้ามีโอกาสสำเร็จ
แน่ๆ ไม่ใช่ผลลัพธ์หลักที่ดี ต้องมีความยาก
พอที่จะท้าทาย แต่ไม่ยากเกินไปจนทำไม่ได้

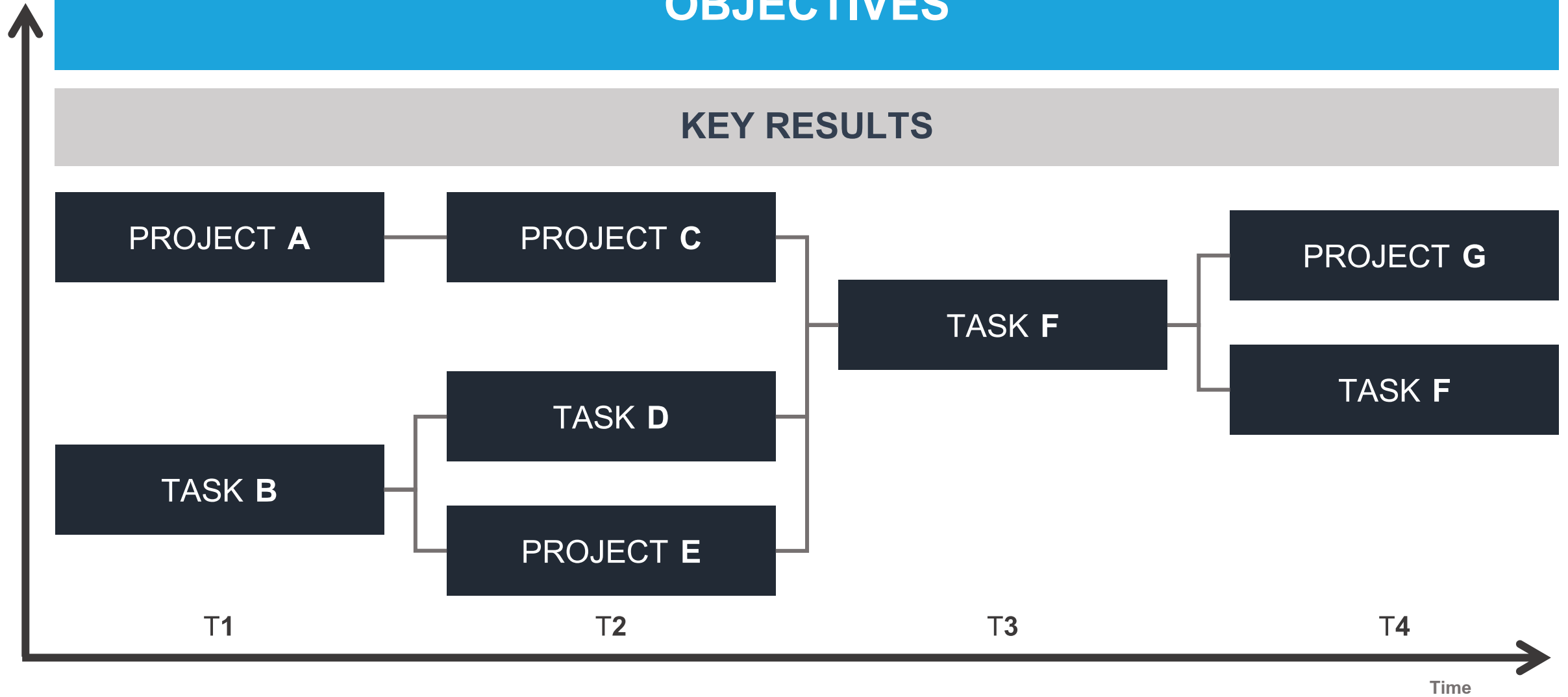


ผลลัพธ์หลักควรวยาก

แต่เป็นไปได้

OBJECTIVES

KEY RESULTS



OBJECTIVE

การลดระยะเวลารอคอยของ **ผู้ใช้บริการต่อทะเบียนรถ**
ให้ Lead Time น้อยที่สุดไม่เกิน 1 ชั่วโมง

KEY RESULTS

โครงการติดตั้ง
ระบบคิวทาง Online
ให้เสร็จภายใน ม.ค. 62

การ Update ฐานข้อมูล
ทะเบียนรถในระบบสมบูรณ์
ภายใน มี.ค. 62

การยกเลิกระบบเอกสาร
ใช้ระบบ Paperless
ในการต่อทะเบียน
ภายใน ก.ค. 62

ติดตั้งระบบถ่ายภาพติดบัตร
Smart Photo
ก.พ. 62

การพัฒนา Application
การจองคิวต่อทะเบียนให้ใช้งานได้ ภายใน
ส.ค. 62

Q1

Q2

Q3

Q4

Performance Management Roadmap & Visible change



2.

ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เพื่อดึงศักยภาพของพนักงานให้ก้าวข้ามขีดจำกัดของตนเองได้ โดยการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรม จุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา รวมถึงการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ที่สะท้อนการปฏิบัติงานที่สำเร็จหรือที่ต้องพัฒนา

3.

พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน



1.

สร้างความรู้ความเข้าใจ

ให้พนักงานและผู้บริหารเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผล สามารถนำเครื่องมือการประเมินผลไปใช้ในพัฒนาความสามารถของทีมงาน ทำงานด้วยศักยภาพ แรงบันดาลใจ มุ่งเป้าหมายร่วมกัน



Visible change

- ผู้บริหารทุกคนมีทักษะในการ Coach และทำ Continuous performance
- สามารถใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการพัฒนาและดึงศักยภาพของพนักงาน
- พนักงานทุกคนมี Performance profile (People analytic one page) เพื่อใช้ในการวางแผน Career path Upskill Reskill ให้มีศักยภาพ พร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Future banking)

ทำอย่างไร

ให้องค์กรสร้างผลงาน ผ่านทีมงาน

ทำอย่างไรให้องค์กรสร้างผลงานผ่านทีมงาน



- **ออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบ Problem Base Learning**
 - Workout Program ของ GE
 - Agile Team
 - Hackathon
- **สร้างระบบ Incentive ในรูปแบบทีม**
 - Team Pay เมื่อบรรลุเป้าหมาย / งานสำคัญขององค์กร
 - Team Recognition สร้างการสื่อสาร การให้รางวัลแบบไม่เป็นตัวเงิน สำหรับทีมงาน ที่มีผลงานสำคัญ / บรรลุเป้าหมายท้าทาย

ในทุก ๆ Idea ผู้นำองค์กรต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุน ใช้เวลา ยกย่องชื่นชม ทีมงาน



LEADER'S ROLE

บทบาทของ Team Leader

ในการขับเคลื่อน OKRs



วางแผนการทำ OKRs



การสร้างความร่วมมือของทีมงาน & ประสานความร่วมมือในการทำ OKRs ผ่านการสื่อสารด้วยการประชุม OKRs Weekly Meeting



การประเมินการทำ OKRs ของทีมงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม



การกำหนด OKRs (OKR Setting) ในรอบถัดไป



การสร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานผ่านทักษะสำคัญ CFC (Conversation Feedback Recognition)

LEADER'S ROLE

: OKRs Project

GOAL

- ทุกหน่วยงานมีการใช้ OKRs ในการขับเคลื่อนการทำงานตามเป้าหมายสำคัญเร่งด่วนของธนาคาร
- สามารถใช้ OKR ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

LEADER'S ROLE LEADING TO GOAL

การกำหนดแผนงานสำคัญของ
หน่วยงานโดยใช้ OKRs ขับเคลื่อน

การดำเนินการตามกระบวนการ OKRs
ผ่านกระบวนการ CFR

Communication

Feedback

Recognition

บทบาทของ Leader : OKR Project Framework

การเชื่อมโยง 1 หน่วยงาน 1 แผนงานความยั่งยืน
กับ OKR



OKR

Objective Key Result

Setting

การระบุวัตถุประสงค์

การกำหนดเป้าหมาย

Planning

การกำหนดแผนการดำเนินงาน

การติดตามการดำเนินงาน

Reflection &
Review

การระบุปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข

การ Share องค์ความรู้จากการดำเนินการ
โครงการเพื่อเก็บเข้าระบบ KM

บทบาทของ Leader

Setting

Setting OKR :
Objective + Key Result

Planning

OKR Monday Meeting
OKR Weekly Tracking
Canvas

Reflection

OKR Friday Meeting
Feedback / Growth
Mindset

Review

Review every quarter

C

Communication

F

Feedback

R

Recognition



การสนับสนุนของ HR

- สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ OKRs ผ่านช่องทางต่างๆ รวมถึงจัดทำ OKR Handbook
- กำหนด Tools สำหรับการ Tracking & Monitoring : OKR Canvas and OKR Dashboard

LEADER'S ROLE :

การขับเคลื่อน OKR ด้วย "C F R"

การบริหาร OKR ให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในกระบวนการติดตามผลลัพธ์อย่างมีรูปแบบด้วย **"Communication Feedback and Recognition (CFR)"** เพื่อสร้างการทำงานร่วมกันเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้กำลังใจเปรียบเสมือนการพูดคุย และช่วยเหลือให้เกิดผลลัพธ์มากกว่า การติดตามเพื่อการจัดผิด และถูกลงโทษ



Communication

- สื่อสาร พูดคุย สนทนา สอดแทรกการติดตามความคืบหน้าของงานเพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จ
- สนทนาแบบ Two-way Communication สร้างสรรค์เชิงบวก

Feedback

- สะท้อนผลงานอย่างสร้างสรรค์ที่เกิดประโยชน์ต่อทีมและองค์กรว่าสิ่งที่ทำไปดีหรือไม่ดีอย่างไร ติดขัดตรงไหน กระทบอะไรบ้าง ทีมมี Learning Point อะไรบ้าง รวมทั้งให้คำแนะนำเชิงบวก

Recognition

- ชื่นชมผลงานหรือพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น
- ให้ความสำคัญ เห็นคุณค่าของทีมงาน เพื่อสร้างพลังในทีมงาน



“ การพูดคุยกันสามารถเปลี่ยนแปลง
ความคิด เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
และพฤติกรรม เปลี่ยนแปลงองค์กร ”

- Sheryl Sandberg -
Yahoo (Ex)

Team Dialogue

: OKRs Weekly Meeting

วันจันทร์

วัตถุประสงค์

วางแผนการทำ OKRs ของทีมงานประจำสัปดาห์ สร้างความโปร่งใสในความรับผิดชอบของสมาชิกในทีม เห็นความก้าวหน้าในการทำ OKRs แลกเปลี่ยนมุมมองแนวคิดการสนับสนุนระหว่างกัน ในการขับเคลื่อน OKRs ของทีมงาน

แนวทางการสนทนา

- ประเมิน / ทบทวน สถานการณ์ทางธุรกิจ / ของหน่วยงานที่สำคัญตอนนี้
- OKRs ที่ตั้งไว้มีอะไร / มีความสำคัญกับองค์กร / หน่วยงาน / ทีมงานของเราอย่างไร
- ความก้าวหน้าของ OKRs ในตอนนี้
- คาดการณ์งานที่จะเกิดขึ้นภายในเดือนนี้ระหว่างการทำ OKRs
- ระบุงานสำคัญประจำสัปดาห์ที่ต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุน OKRs ของทีม
- แลกเปลี่ยนมุมมอง Idea การทำงานเพื่อสนับสนุน OKRs ของทีม

วันศุกร์

วัตถุประสงค์

ทบทวน เรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค จุดที่ต้องปรับปรุง สิ่งที่ดีในการทำ OKRs ในรอบสัปดาห์ที่จะนำไปใช้ต่อ การยกย่อง ชื่นชม ภายในทีมงาน

แนวทางการสนทนา

- เกิดเหตุการณ์อะไรบ้างในการทำ OKRs ในสัปดาห์
- ทีมของเราได้เรียนรู้อะไรในสิ่งที่เกิดขึ้น
- มีเรื่องอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงในการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้ OKRs สำเร็จในสัปดาห์หน้า
- ต้องการให้หัวหน้าสนับสนุนในเรื่องอะไรบ้าง
- ขอขอบคุณ... ชื่นชมสถานการณ์ การทำงานที่สำคัญ



เป้าหมาย

การ **Feedback** ที่ **Netflix**

คือ “มุ่งช่วยเหลือกันและกันให้
ประสบความสำเร็จ”



สร้างวัฒนธรรมการ

FEEDBACK ทำอย่างไร?

01

เริ่มด้วยการปลูกฝังให้คนกล้าวิจารณ์กันตรง ๆ โดยให้ลูกน้องเป็นฝ่าย Feedback เจ้านายก่อน แล้วค่อยตามด้วย เจ้านายเป็นฝ่าย Feedback กลับให้ลูกน้อง

02

ใส่หัวข้อการ Feedback ในวาระการพูดคุยส่วนตัว ระหว่างนายกับลูกน้อง ในการพูดคุยเรื่องงาน

03

ผู้รับ Feedback ต้องแสดงท่าที่ยอมรับ (Belonging Cues) การแสดงท่าที่ดังกล่าว คือ การทำให้เห็นว่า เราคือพวกเดียวกัน

หลัก 4A ของการให้ FEEDBACK

ผู้ให้ Feedback

1 AIM TO ASSIST (มุ่งช่วยเหลือ)

- ต้องให้feedback ด้วยเจตนาดี
- ต้องไม่ใช้การพูดเพื่อระบายความไม่พอใจ/ตั้งใจ ทำร้ายความรู้สึกของอีกฝ่าย
- อธิบายให้ชัดเจนว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมไหนจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือต่อบริษัทไม่ใช่ต่อตัวผู้ให้feedback

2 ACTIONABLE (ปฏิบัติได้จริง)

- Feedback ที่ให้ต้องเน้นสิ่งที่ผู้รับปฏิบัติให้ดีกว่าเดิมได้

ผู้รับ Feedback

3 APPRECIATE (สำนึกขอบคุณ)

ธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นอุปสรรคต่อการ feedback

-แนวโน้มป้องกันตัวเองหรือคำแก้ตัว

-ตอบโต้เพื่อรักษาอัตราชื่อเสียง ผู้รับ Feedback ต้องต่อสู้กับสิ่งเหล่านี้ **ทางออก** ตั้งคำถามกับตัวเอง “**ทำอย่างไรเราจะแสดงความขอบคุณต่อการ Feedbackด้วยการตั้งใจฟัง เปิดใจพิจารณาเนื้อหาโดยไม่ด่วน โหมหรือปกป้องตนเอง**”

4 ACCEPT OR DISCARD (เก็บไว้หรือทิ้งไป)

- ผู้รับfeedback จะได้รับ Feedback มากมาย จงขอบคุณการ Feedback
- สุดท้ายการตัดสินใจจะทำอย่างไรขึ้นอยู่กับตัวผู้รับ Feedback ล้วน ๆ



การยกย่องชมเชย Recognition

บริษัทที่มีการยกย่องชมเชยกันเป็นประจำ
มีอัตราการลาออกที่ต่ำกว่าบริษัทที่ไม่ค่อยมี
การยกย่องชมเชยกันถึง

31%



เทคนิคการยกย่องชมเชย Recognition Tips

- กำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการยกย่องบุคคล / ทีมงาน
- ทำการยกย่องอย่างเป็นทางการ ภายในทีมงาน
- การแบ่งปัน แשרเรื่องราวการยกย่องชมเชยในวงกว้าง
- ทำให้การยกย่องชมเชยเกิดขึ้นบ่อยครั้ง จับต้องได้ คนมีโอกาสได้รับการยกย่องได้ง่ายขึ้น
- เชื่อมโยงการยกย่องชมเชยไปยังเป้าหมายและกลยุทธ์สำคัญของบริษัท
- การชื่นชม ไม่คำนึงถึงตำแหน่ง หน่วยงาน ใคร ๆ ก็ได้รับการชื่นชมได้ ถ้าแสดงออกถึงความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน



จุดเรียนรู้ในการทำ OKRs

- 1 การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานมาก่อนการสร้างความเข้าใจ OKRS
- 2 ถ้า Team Spirit ของหน่วยงานดี จะทำ OKRs ได้ง่าย...ดังนั้น ก่อนทำ OKRs ควรสร้าง Teamwork ของหน่วยงานเป็นลำดับแรก
- 3 สื่อสารการใช้ OKR ให้ดูไม่เป็นทางการ OKR เป็นเรื่องใหม่ในองค์กร คนจะกังวลเรื่องความถูกต้อง ในการกำหนด OKRs จนไม่กล้าลงมือทำ ไม่กล้าเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก ดังนั้น ควรสร้างรูปแบบ การสื่อสารการใช้ OKRs ให้ไม่เป็นทางการ เป็นกันเองให้มากที่สุด
- 4 สร้างรูปแบบการสื่อสารในการทำ OKRs ที่จับต้องได้ อาทิ Visual Board ทำให้ทีมเห็นความคืบหน้า ในการทำ OKRs
- 5 สร้างแนวร่วมที่เป็น Key Influencer ในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญ หาเครื่องมือมา Engage คนกลุ่มนี้ให้ได้
- 6 การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อน OKRs ต้องเปิดใจรับฟังข้อมูลตลอดเวลา
- 7 OKRs ปรับได้ เปลี่ยนได้ เสร็จแล้วไปต่อยอดทำให้ดีกว่าเดิม หรือไปทำเรื่องใหม่ๆ ที่มีความสำคัญกับองค์กร
- 8 การขับเคลื่อน OKRs การทำให้ OKRs มีความก้าวหน้าต้องใช้ “Leadership skill” สูงทั้งการสื่อสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ การยกย่องเสริมแรงพนักงาน ผู้นำต้องสร้างกำลังใจไม่ทำลายกำลังใจในการทำงานของทีม