

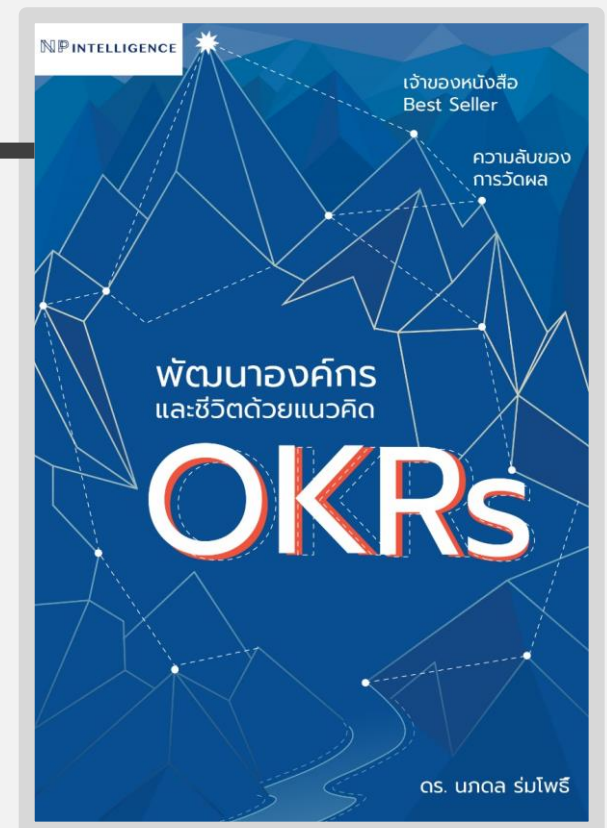
Objective and Key Results (OKRs)

ศาสตราจารย์ ดร. นกมล ร่มโพธิ์

สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



หัวข้อในการบรรยาย

- 1 ความสำคัญของ OKRs
- 2 การออกแบบระบบ OKRs
- 3 การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

OKRs คืออะไร (1)



ย่อมาจากคำว่า

Objectives and Key Results

เป็นระบบบริหารจัดการที่เน้นเรื่อง

การตั้งเป้าหมายและการติดตามผลใน

สิ่งที่สำคัญโดยสร้างจากแรงจูงใจ

ภายใน

OKRs คืออะไร (2)

OKRs

Objectives

คือ วัตถุประสงค์หลัก

เป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (What)

Key Results

คือ ผลลัพธ์หลัก

เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (How)

OKRs Superpower

- เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities)
- ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork)
- มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability)
- ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing)

OKRs

vs.

KPIs



หัวข้อในการบรรยาย

1

ความสำคัญของ OKRs

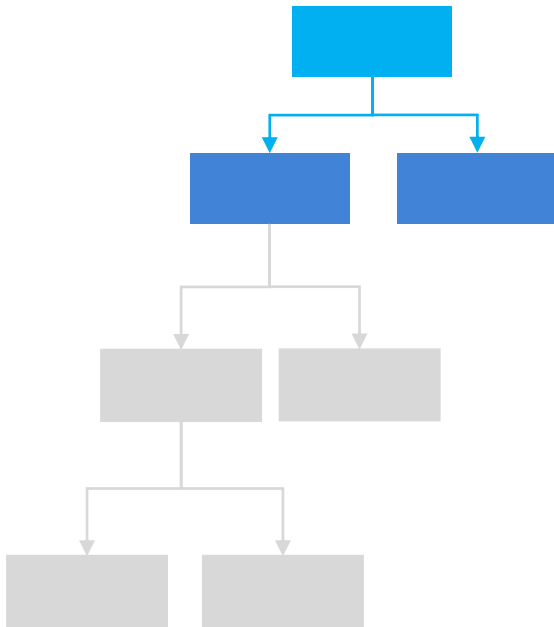
2

การออกแบบระบบ OKRs

3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

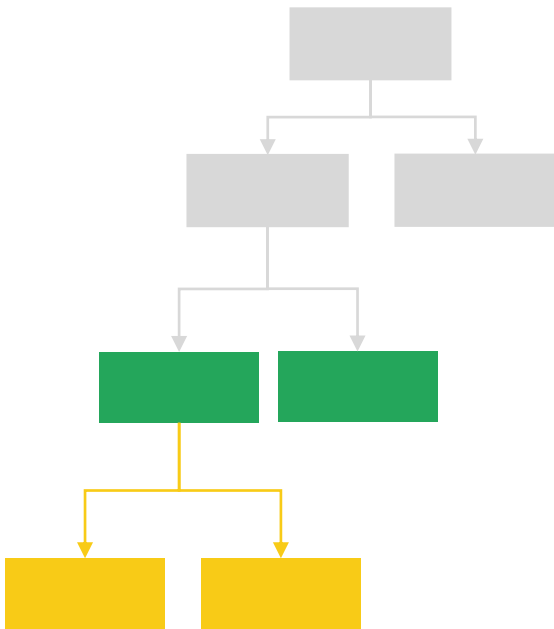
การสร้าง OKRs (1)



ระดับ Platform ตั้ง OKRs หลัก

ระดับ Program สร้าง OKRs ให้สอดคล้อง
กับระดับ Platform

การสร้าง OKRs (2)



ระดับโครงการ สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับ Program

ระดับบุคคล (ถ้าต้องการ) สร้าง OKRs ให้สอดคล้องกับ OKRs ระดับโครงการ

การสร้าง OKRs (3)

นโยบายและยุทธศาสตร์ อววน. พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๗๐

๑. การพัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้

- P.1 สร้างระบบผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ
- P.2 การพัฒนากำลังคนระดับสูงรองรับ EEC และระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศ
- P.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาทักษะเพื่ออนาคต
- P.4 ส่งเสริมปัญญาประดิษฐ์เป็นฐานขับเคลื่อนประเทศในอนาคต
- P.5 ส่งเสริมการวิจัยขั้นแนวหน้า และการวิจัยพื้นฐานที่ประเทศไทยมีศักยภาพ
- P.6 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัยที่สำคัญ

๓. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ

- P.13 นวัตกรรมสำหรับเศรษฐกิจฐานรากและชุมชนนวัตกรรม
- P.14 จัดความยากจนแบบเบ็ดเสร็จและแม่นยำ
- P.15 เมืองน่าอยู่และการกระจายศูนย์กลางความเจริญ



๒. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม

- P.7 โจทย์ท้าทายด้านทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และการเกษตร
- P.8 สังคมสูงวัย
- P.9 สังคมคุณภาพและความมั่นคง

๔. การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

- P.10 ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันและวางรากฐานทางเศรษฐกิจ
- P.11 สร้างและยกระดับศักยภาพวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) พัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรม และพื้นที่เศรษฐกิจนวัตกรรม
- P.12 โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพและบริการ

การปฏิรูประบบการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

การสร้าง OKRs (4)

เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ (Objectives and Key Results: OKR)

Platform 1 การพัฒนาบุคลากรและสถาบันความรู้

เป้าหมาย O1 : พัฒนากำลังคนและสถาบันความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศไปสู่ การเป็นประเทศรายได้สูง

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

- KR1.1 : นักวิจัยและพัฒนาเพิ่มเป็น 25 คนต่อประชากรหนึ่งหมื่นคนภายในปี พ.ศ.2564
- KR1.2 : คนไทยทุกช่วงวัยมีสมรรถนะพร้อมเข้าสู่อาชีพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- KR1.3 : มีกำลังคนและสถาบันความรู้/สถาบันเฉพาะทางชั้นนำของโลก
- KR1.4 : บัณฑิตคุณภาพ/ผู้สำเร็จการศึกษาใหม่มีทักษะตรงหรือใกล้เคียงกับที่ตลาดงานต้องการ จำนวน 1 ล้านคน
- KR1.5 : สัดส่วนบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิศวกรรม (STEM degrees)

Platform 3 การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน

เป้าหมาย O3: ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

- KR3.1 : อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดโดย IMD อยู่ใน 30 อันดับแรก
- KR3.2 : ดัชนีความสามารถด้านนวัตกรรม (GII) ของไทยดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- KR3.3 : สัดส่วนการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองต่อการพึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอก 10:90 เป็น 30:70
- KR3.4 : จำนวนวิสาหกิจเริ่มต้น (Startups) และวิสาหกิจฐานนวัตกรรม (Innovation-driven Enterprises: IDEs) ที่มีศักยภาพเติบโตอย่างก้าวกระโดด 5,000 ราย

Platform 2 การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ท้าทายของสังคม

เป้าหมาย O2 : เมืองมีความรู้อันเกิดจากการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อจัดการกับปัญหาท้าทายเร่งด่วนที่สำคัญของประเทศ คนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขและมีคุณค่า

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

- KR2.1 : เมืองมีความรู้อันเกิดจากการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อจัดการกับปัญหาท้าทายเร่งด่วนสำคัญของประเทศ และบรรลุ เป้าหมายตามตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)
- KR2.2 : คนในทุกช่วงวัยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตด้วยตนเองได้อย่างมีคุณค่า และมีกลไกที่เอื้อต่อการอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข พร้อมรับสังคมสูงวัย
- KR2.3 : การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการเกษตรเพื่อเพิ่มผลิตภาพและความมั่นคงทางรายได้ของเกษตรกร

Platform 4 การวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่และลดความเหลื่อมล้ำ

เป้าหมาย O4 : กระจายความเจริญและสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจสังคมท้องถิ่น ด้วยความรู้ และนวัตกรรม

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

- KR4.1 : ชุมชนที่มีขีดความสามารถในการจัดการตนเอง (Smart community) มีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและ สิ่งแวดล้อมของชุมชน
- KR4.2 : รายได้ของคนจนกลุ่มรายได้ 40 % ล่างเพิ่มขึ้น 15% อย่างทั่วถึง
- KR4.3 : เกิดการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค โดยมีเมืองศูนย์กลางทางเศรษฐกิจที่สร้างโอกาสทาง เศรษฐกิจในระดับภูมิภาค
- KR4.4 : ดัชนีการพัฒนาย่างทั่วถึง (Inclusive Development Index: IDI) ของไทยดีขึ้น

การปฏิรูประบบ อววน. (Reinventing Universities & Research Institutes)

เป้าหมาย O5 : พัฒนาระบบ อววน. ให้เชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อให้เกิดระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนากำลังคนที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ และสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และสร้างความเป็นเลิศของ ระบบอุดมศึกษาไทยในระดับนานาชาติ โดยการออกแบบโครงสร้างที่เน้นการมีส่วนร่วม กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มีระบบจัดสรรงบประมาณที่เชื่อมโยงกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ มีระบบติดตามประเมินผลที่วัดได้ทั้งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าในการลงทุน

ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ

- KR5.1 : มหาวิทยาลัยไทยติด 100 อันดับแรกของโลก จำนวน 2 สถาบัน
- KR5.2 : ทุกมหาวิทยาลัยมีคุณภาพและสามารถพัฒนาความเป็นเลิศในทางของตนเอง
- KR5.3 : ระบบจัดสรรงบประมาณและกองทุนในรูปแบบ Multi-year, Block grant ที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective (1)

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

ข้อแนะนำในการจัดทำ Objective (2)

- การสร้าง Objective มีหลากหลายรูปแบบดังต่อไปนี้
 - เอา Key Results ของระดับบนมาเป็น Objective ของเรา แบบนี้ Alignment จะเกิดได้อย่างชัดเจน และ Objective จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ แต่อาจจะจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตั้ง OKRs
 - สร้าง Objective ขึ้นเอง แต่ต้องสอดคล้องกับระดับบน แบบนี้ ข้อดีคือความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้มากกว่า และบางครั้งการที่จะต้องเลือก Key Results ข้อใดข้อหนึ่งระดับบนก็อาจจะยาก ลักษณะของ Objective แบบนี้จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

การสร้าง Key Results (1)

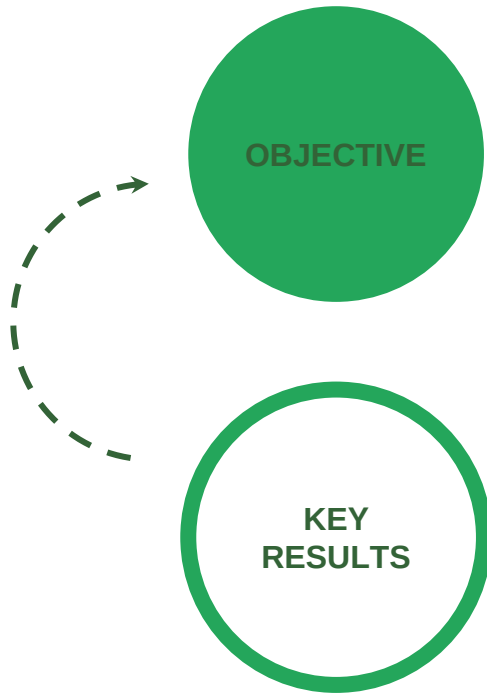
- Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้น **จะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว**
- Key results จะเป็นตัววัดใน**เชิงปริมาณ** ที่มีการ**กำหนดค่าเป้าหมายชัดเจน** หรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จ**เมื่อไร**

การสร้าง Key Results (2)

- Key Results มี 2 ประเภทได้แก่
 - **Activity-Based Key Results** เป็น Key Results ที่กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้สำเร็จ (Milestone) เช่น Launch new product
 - **Value-Based Key Results** เป็น Key Results ที่กล่าวถึงผลลัพธ์หรือ Impact สุดท้ายที่เราต้องการ เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้นจาก New product 50%

การสร้าง Key Results (3)

ยกตัวอย่างเช่น

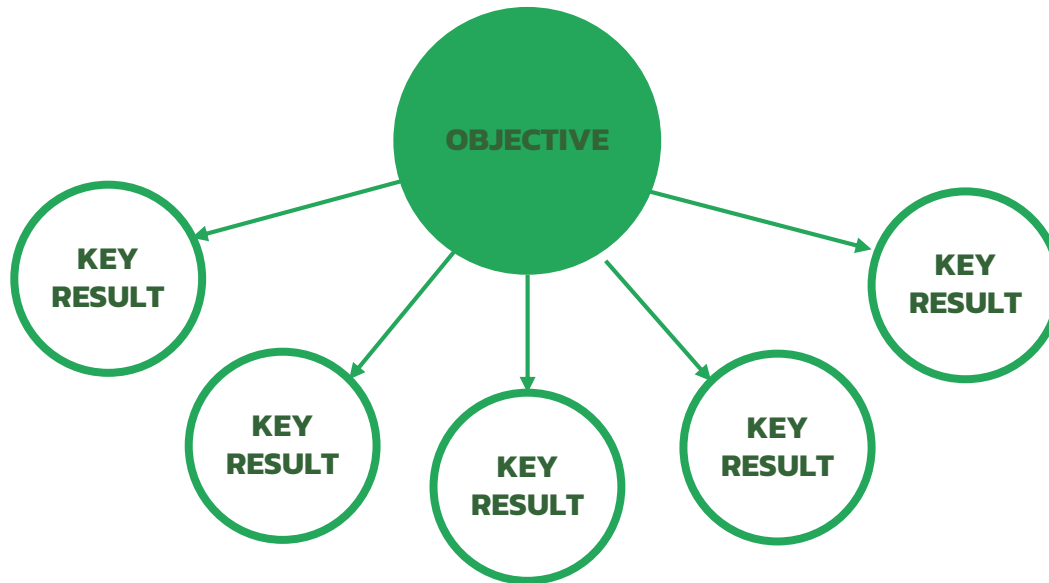


ยกระดับขีดความสามารถการ
แข่งขันของประเทศด้วยการวิจัย
และพัฒนานวัตกรรม

อันดับขีดความสามารถใน
การแข่งขันด้านวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีจัดโดย IMD
อยู่ใน 30 อันดับแรก

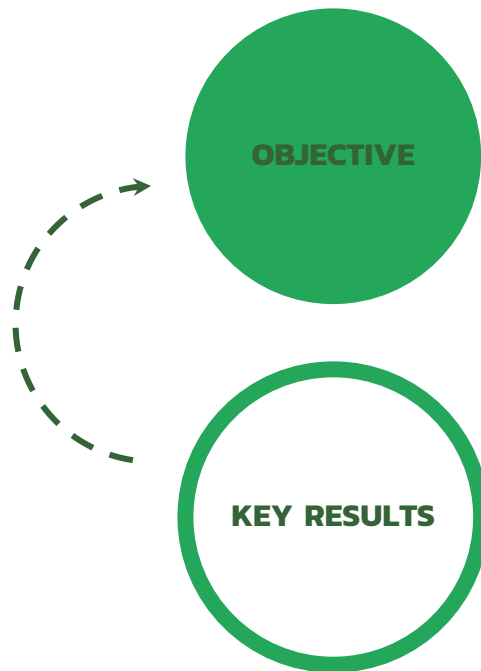
การสร้าง Key Results (4)

- โดยทั่วไปเราจะมี **Key Results** ไม่เกิน 3-5 ข้อต่อ **Objective 1** ข้อ



การสร้าง Key Results (5)

- ในบางครั้ง เราอาจจะมี Key results ที่เป็น Activity-Based ก่อนแล้วจึงสร้าง Value-Based ต่อไป



ยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของ
ประเทศด้วยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

สามารถจัดทำ Project เสร็จสิ้น 100%
(Activity-Based)

อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้าน
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีจัดโดย IMD อยู่ใน
30 อันดับแรก **(Value-Based)**

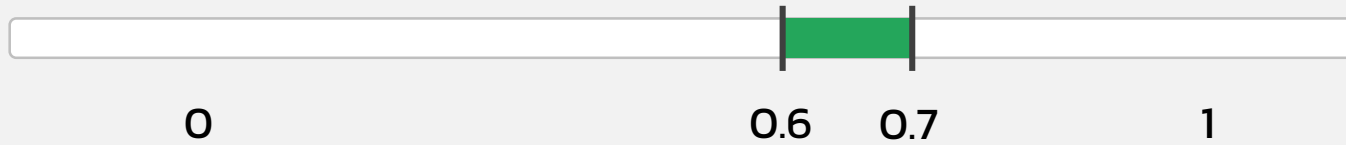
การสร้าง Key Results (6)

- Key results **เป็นผลลัพธ์ (ไม่ว่าจะเป็น Activity-Based หรือ Value-based)** ดังนั้น ถ้าเราเริ่มใช้คำว่า วิเคราะห์ ช่วยเหลือ เข้าร่วม ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ใช่ผลลัพธ์
(ลองถามต่อว่า วิเคราะห์ไปเพื่ออะไร ช่วยเหลือให้เกิดอะไร หรือ เข้าร่วมไปทำไม)

การสร้าง Key Results (7)

- Key results จะต้อง**วัดผลได้ง่าย** และมี**คำเป้าหมายชัดเจน**เช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่า จำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่า**จำนวนที่คน** จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ
- OKRs มี 2 ประเภทได้แก่
 - **Committed OKRs** คือ OKRs ที่เราต้องทำให้ได้ และเราคาดหวังว่าเราจะได้ตาม Key Results ที่เขียนไว้ 100%
 - **Aspirational (Moonshot) OKRs** คือ OKRs ที่เราตั้งขึ้นเองเนื่องจากเราอยากทำ เรามักจะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายมาก (50% Chance of Success)

การสร้าง Key Results (8)



- เป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถนำมาแปลงเป็น Score ที่มีค่าอยู่ระหว่าง **0-1**
- Score ระหว่าง **0.6-0.7** ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่แสดงว่าเป้าหมายเราทำท่ายมากเพียงพอ และไม่ใช่ความล้มเหลว

ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (1)

สร้าง Startup 5,000 รายให้คะแนนนี้เป็น 1

(และคิดว่าค่านี้มีความท้าทายมาก)

ถ้าจริง ๆ ได้ มี Startup 2,000 ราย คะแนนสุดท้ายจะเป็น 0.4

ตัวอย่างการแปลงค่าเป้าหมายให้เป็น Score (2)

สามารถจัดทำโครงการ **เสร็จสิ้น 100%**

ตรงนี้คงต้องใช้ Judgement ว่าขณะนี้ก้าวหน้าไปถึงไหนแล้ว

เช่น ถ้าได้ประมาณ **70%** คะแนนก็จะเป็น **0.7**

ถ้าเสร็จสิ้นแล้วคะแนนก็เป็น 1

หัวข้อในการบรรยาย

1

ความสำคัญของ OKRs

2

การออกแบบระบบ OKRs

3

การนำเอาระบบ OKRs ไปใช้

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (1)

- Objective ที่ตั้งขึ้นมาแล้ว ควรจะทำให้เรารู้สึก**ท้าทายและอยากที่จะทำ**
- Key results ต้อง**วัดผล**ได้ชัดเจน
- ทุกคนสามารถมองเห็น **OKRs ของคนอื่น ๆ** ได้ด้วย
- OKRs เป็นเครื่องมือในการ**เพิ่มแรงจูงใจภายใน**ในการทำงาน

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (2)

- OKRs **ไม่ใช่ To-do list**
- OKRs เป็นระบบที่เป็นแบบทั้ง **Top-down และ Bottom-up**
- OKRs ปกติจะทำ**รายไตรมาสและรายปี**

ก่อนนำเอา OKRs ไปใช้ (3)

- ก่อนนำไปใช้ควรตรวจสอบ Alignment
 - Vertical Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ระดับบน กับระดับล่าง
 - Horizontal Alignment ความสอดคล้องระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน
- หากเกิดความขัดแย้งระหว่าง OKRs ของหน่วยงาน ควรจะมีการพูดคุยตกลงกันก่อนเริ่มทำ หรือให้ผู้บริหารตัดสินใจ

ขั้นตอนในการนำ OKRs ไปใช้

1

อธิบายทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด OKRs

2

ออกแบบ OKRs ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

3

สื่อสารให้ทุกคนเข้าใจวิธีการใช้ OKRs

4

**เริ่มนำไปใช้
ในทาง
ปฏิบัติ**

ปัญหาในการนำ OKRs ไปใช้

- ผู้บริหารและพนักงานไม่เข้าใจในแนวคิด OKRs จึงเกิดแรงต่อต้านหรือไม่ให้ความสนใจ
- ตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย
- ตั้ง Objective ที่เป็นงานทั่ว ๆ ไป ที่ทำได้สำเร็จอยู่แล้ว
- Objective ไม่สอดคล้องกัน
- Key Results น้อยหรือมากจนเกินไป และไม่สอดคล้องกับ Objective

การใช้งานระบบ OKRs

- CFR
 - Conversation
 - Feedback
 - Recognition

อ่านบทความเพิ่มเติมได้ที่...

- OKRs คืออะไร <http://www.nopadolstory.com/measurement/okrs/>
- OKRs ต่างจาก KPIs อย่างไร
<https://www.nopadolstory.com/measurement/okr-kpi/>
- OKRs ต่างจาก MBO อย่างไร
<http://www.nopadolstory.com/measurement/okrs-mbo/>
- ประโยชน์ 4 ข้อที่องค์กรจะได้รับจาก OKRs
<http://www.nopadolstory.com/measurement/okrsfororganization/>
- วิธีการเขียน OKRs <https://www.nopadolstory.com/measurement/how-to-write-okr/>
- 7 หลุมพรางของการใช้ OKRs ในองค์กรใหญ่
<https://www.nopadolstory.com/measurement/7-pitfalls-for-okr/>
- หรือ Search คำว่า OKRs ใน www.nopadolstory.com

ขอบคุณครับ

<https://line.me/R/ti/p/%40nopadolrompho>



ศาสตราจารย์ ดร. นภดล ร่มโพธิ์
สาขาวิชาการบริหารการปฏิบัติการ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์