

# คู่มือประยุกต์ใช้ ระบบการบริหารผลงาน ด้วยแนวคิดแบบ

# OKRs

หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอขั้นตอนการนำ OKRs ไปปรับใช้จริง ตั้งแต่การกำหนด OKRs ระดับองค์กรไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมกับตัวอย่างประกอบในทุก ๆ ขั้นตอน เพื่อให้ตอบโจทย์หลักขององค์กร คือ ทำอย่างไรให้องค์กรมีกำไรและเติบโตอย่างยั่งยืน

**OKRs** เป็นแนวคิดที่จะเข้ามาช่วยทำให้ระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management) มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## จุดเด่นของแนวคิด OKRs

- **ไฟกัสดมก** เพราะให้กำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ไม่เกิน 5 ข้อ และแต่ละข้อมีตัวชี้วัดที่เรียกว่า KR (Key Result) ไม่เกิน 5 ข้อ
- **เป้าหมายโคตรท้าทาย OKRs** เพราะแนวคิดการเติบโต แบบก้าวกระโดดหรือในธุรกิจเทคโนโลยีชอบเรียกกันว่าโต 10 เท่า (10x) เพราะ OKRs แบ่งประเภทของวัตถุประสงค์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ
  1. **Committed OKRs** หมายถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย 100% เป็นเป้าหมายปกติที่องค์กร ต้องทำเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว เช่น กำไร ลดต้นทุน ยอดขาย การผลิต ฯลฯ ซึ่งไม่แตกต่างจากเป้าหมายที่ใช้ KPIs กันอยู่
  2. **Aspirational OKRs** หมายถึง OKRs ที่เน้นการตั้งเป้าหมายแบบยาก ๆ ทำทายมาก ๆ เป้าที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้ และเป้าหมายที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับคนทั้งองค์กร OKRs มีชื่อเสียงก็เพราะ OKRs ประเภทนี้เอง เป้าประเภทนี้ไม่ต้องทำให้ถึง 100% ได้แค่ 70% ก็ถือว่าบรรลุเป้าหมายแล้วเพราะมันยากมาก ๆ
- **ตอบได้ล่วงหน้าอย่างชัดเจนว่าสำเร็จแล้ว** ตอบได้เลยว่าถ้าผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results) ทุกข้อที่กำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แน่ ๆ

- **เชื่อมโยงกันทั้งองค์กรเหมือนโยเยงมม** มีการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์หลักขององค์กรไปยังเป้าหมายของทุกหน่วยงาน ตำแหน่งงานชัดเจนมาก ทั้งแนวตั้ง แนวนอน แนวนเฉียง (ทแยงมุม) สามารถตอบคำถามได้ว่าเป้าหมายองค์กรแต่ละเรื่องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหนบ้าง เกี่ยวกันอย่างไร ใครต้องทำอะไร วัตถุประสงค์งานกันอย่างไร และไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงาน ทำลายขอบเขตหรือกำแพงกันระหว่างหน่วยงานไปได้เลย

- **รอบการบริหารผลงานเป็นรายไตรมาส** ปกติเราคุ้นเคยกับรอบการบริหารประกอบการหรือผลงานเป็นรายปีคือ 12 เดือน แต่แนวคิด OKRs ตัดให้รอบการบริหารผลงานสั้นลงเหลือแค่รายไตรมาส ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับเปลี่ยนเรื่องเป้าหมายได้เร็วขึ้น คล่องตัวมากขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ต้องรอให้ครบปีซึ่งอาจจะสายไปเสียแล้ว

- **ให้ความสำคัญทั้งเป้าหมายและคน** ไม่ได้เน้นแค่เรื่องที่เป็นเป้าหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม องค์กร และเรื่องของการพูดคุยกับคนทำงานอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ เรื่องอย่างเป็นระบบด้วย ซึ่งตามแนวคิดของ OKRs บางองค์กรเรียกสิ่งนี้แบบรวมๆ ว่า **CFRs** ซึ่งหมายถึง

C = Conversations คือ การพูดคุยสนทนากัน

F = Feedback คือ การสะท้อนกลับทั้งข้อมูลและความคิดเห็น

R = Recognition คือ การยกย่องชื่นชมซึ่งกันและกัน

- **แยกออกจากระบบการจ่ายผลตอบแทน** ไม่นำเอาผลการประเมินจากระบบ OKRs ไปใช้ในการปรับเงินเดือนหรือจ่ายโบนัสโดยตรง ทันทึเหมือนกับ KPIs ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เช่น ใครทำงานได้ เกรด A จะได้รับเงินเดือน 10% ถ้าเป็นเกรด B จะได้ 8% ฯลฯ ซึ่งจุดนี้กลายเป็นจุดเด่นที่เป็นจุดขายของแนวคิด OKRs เลยทีเดียว

# ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายประจำปี ขององค์กรตามแนวคิดของ OKRs

## 1. แยกระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรออกจากระบบ ผลตอบแทนก่อน

ถ้าอยากจะนำเอาแนวคิดของ OKRs มาใช้ในการกำหนดเป้าหมายประจำปีขององค์กรให้ได้ผลจริงๆ สิ่งแรกที่องค์กรต้องทำ คือ “ทำอะไรให้คนในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารรู้ว่าระบบการบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ไม่มีผลต่อการจ่ายผลตอบแทน (ปรับเงินเดือนหรือโบนัส) โดยตรงเหมือนในอดีตที่ผ่านมา”

**2. กำหนด OKRs ประจำปีขององค์กร** ถ้าตามแนวคิดของ OKRs แล้ว จะแบ่งประเภทของ OKRs ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- **OKRs ที่ต้องทำ (Committed OKRs)** ซึ่งเป้าหมายประเภทนี้ ให้ผู้บริหารกำหนดจากบนลงล่างเหมือนเดิม (เหมือน KPIs ที่ใช้ อยู่) เพิ่มเติมคือแค่ปรับโฟกัสให้ชัดกว่าที่เป็นอยู่เท่านั้น
- **OKRs ที่อยากจะทำ (Aspirational OKRs)** หมายถึง เป้าหมายที่ใครสักคน ใครบางคนในองค์กรอยากจะทำโดยไม่คิดว่าเป็นหน้าที่หรือคิดว่าเป็นหน้าที่แต่เต็มใจอยากจะทำ โดยมีแรงจูงใจแรงบันดาลใจ อะไรบางอย่างที่อยากจะทำเรื่องนี้ให้สำเร็จ เป้าประเภทนี้แหละคือเป้าหมายที่ทำให้องค์กรเติบโตแบบก้าวกระโดด เป้าหมายนี้แหละที่ทำให้ OKRs มีชื่อเสียงโด่งดัง

