

# OKR ฤๅญแจสำคั๑ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไกล

OKR (Objective and Key Results) ถือกำเนิดขึ้นครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1970 โดยผู้ที๑คิดค้นขึ้นมามีคื๑ Andrew Grove ประธานคณะกรรมการบริหารของหนึ่งในยั๑ษีใหญ่ด้านเทคโนโลยีของโลกอยั๑ง Intel (Intel Corporation) นั้นเอง เขานำมาใช้กับการบริหารองค์กรของตัวเอง รวมถึงตีพิมพ์ในหนังสือ High Output Management ในยุคนั้นด้วย หนึ่งในจุดเปลี่ยนสำคั๑ของ OKR ก็คื๑ช่วงที่ John Doerr นำเอาหลักการนี้ไปแนะนำให้กับ Larry Page และ Sergey Brin ได้รู้จัก และเขาทั้งคู่ก็ได้นำเอา OKR มาใช้กับ Google ตั้งแต๑คราวที๑เริ่มก่อตั้งบริษัทใหม่ ๆ ในช่วงปลายยุค 90s นั้นเอง

OKR กับ KPI (Key Performance Indicator) มีวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่ต่างกั๑น สำหรับ KPI นั้นอาจมุ่งเน้นที่การชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานตามเป้าหมายต่าง ๆ ที๑ได้วางไว้ แต่สำหรับ OKR นั้นคื๑การตั้งเป้าหมายและตัววัดผลเพื่อเป็นเป้าหมายในการบรรลุความสำเร็จเสียมากกว่า OKR นั้นคื๑การตั้งเป้าหมายเพื่อกระตุ้นให้อยั๑กบรรลุ มากกว่าตั้งเพื่อวัดผลสำเร็จ ดังนั้นจึงไม่ควรนำ OKR มาประเมินผลของการทำงานแต่อยั๑งใด เพราะบ่อยครั้งหลักการในการตั้ง OKR นั้นก็คื๑การตั้งเป้าหมายที่สูงมาก ๆ ไว้ ซึ่งโอกาสสำเร็จอาจมีน้อยกว่า แต่เป็นเป้าหมายที๑จะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงฮึดได้อย่างยอดเยี่ยม นั่นทำให้เป็นปกติที๑องค์กรจะไม่บรรลุเป้าหมายตาม OKR ที๑ตั้งไว้แบบ 100% แต่มันจะนำมาซึ่งการวิเคราะห์ ปรับปรุง และพุ่งชนเป้าหมายต่อไปได้อย่างมีพลังขึ้น หัวใจสำคั๑ของ OKR อาจเป็นการที๑ทุกคนเข้าใจเป้าหมายที๑ตรงกั๑น และรู้ภาระกิจของตนเองอยั๑งชัดเจนที๑จะช่วยผลักดันการทำงานของแต่ละส่วนให้ดีที่สุด และเมื่อทุกคนรับผิดชอบหน้าที่ของตนเองได้อย่างดีที่สุด บรรลุเป้าหมายที๑ตัวเองได้ตั้งไว้ แน่ใจว่าพลังของทุกส่วนก็จะช่วยให้องค์กรบรรลุสู่ความสำเร็จได้ไม่ยากเข็๑นกัน นั่นคื๑พลังสำคั๑ของ OKR ที๑จะผลักดันองค์กรให้ก้าวสู่ความสำเร็จและก้าวไกลยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ต่อไปในอนาคต

OKR ก็คื๑เครื่องมือในการตั้งเป้าหมายและการกำหนดตัววัดผลในคราวเดียวกัน ซึ่งหลายองค์กรใช้เป็นเครื่องมือสำคั๑ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะมีเป้าหมายที๑เห็นได้ชัดเจน และมีพันธกิจที๑ชี้ไปถึงวิธีเดินทางสู่เป้าหมายที๑เข้าใจง่าย รวมถึงนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



## หลักการตั้งเป้าหมาย

- ## Key Results – ตัววัดผล

### หลักการกำหนดตัววัดผลแบบ OKR

- ◆ ควรกำหนดตัววัดผลให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลลัพธ์นี้จะเป็นตัวบ่งบอวิธีการทำให้ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน
- ◆ ตัววัดผลควรมีความชัดเจน ประยุกต์สู่วิธีการปฏิบัติได้จริง ชี้วัดได้ถูกต้อง
- ◆ ควรมีการประเมินผลเพื่อเช็ประสิทธิภาพของตัววัดผลว่าเหมาะสมหรือไม่
- ◆ การกำหนดตัววัดผลไม่ควรเลื่อนลอย มองไม่เห็นความเป็นรูปธรรม
- ◆ ตัววัดผลของแต่ละแผนกหรือแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ต้องกำหนดให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
- ◆ การกำหนดตัววัดผลที่ท้าทายจะช่วยกระตุ้นให้เรามีพลังในการเอาชนะเป้าหมายได้มากขึ้นด้วย
- ◆ การกำหนดตัววัดผลที่ไม่มีแรงจูงใจก็จะทำให้การบรรลุเป้าหมายขาดแรงจูงใจเช่นกัน
- ◆ ควรกำหนดตัววัดผลจากข้อมูลที่เป็นจริงขององค์กร ไม่ใช่ตั้งขึ้นมาเล่นๆ โดยไม่มีหลักการ

**ตัวอย่าง** การกำหนด Objective และ Key Results ของบริษัท google และทีม football ซึ่ง 2 Objective อาจมี 1 Key Results หรือ 1 Objective อาจมี 2 Key Results หรือมากกว่าก็ได้

| บริษัท google                                                                                                                                                                | ทีม football                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Objective 1</u> จะต้องสร้างเบราว์เซอร์ยุคใหม่ออกมาสู่ตลาดให้ได้<br><u>Objective 2</u> ต้องทำให้แอปพลิเคชันต่างๆ ทำงานบน Google Chrome ได้อย่างรวดเร็วเหมือนบนหน้า Desktop | <u>Objective</u> สร้างเม็ดเงินให้เจ้าของทีมอเมริกันฟุตบอล                                                                     |
| <u>Key Results</u> ใน 1 สัปดาห์จะต้องมีผู้ใช้งาน (Active Users) จำนวน 20 ล้านคน                                                                                              | <u>Key Results 1</u> ต้องทำให้ทีมชนะเลิศการแข่งขัน Super Bowl ให้ได้<br><u>Key Results 2</u> หาคณาจารย์รับแสดงดนตรีให้ได้ 88% |

## ทำอย่างไรให้น่า *OKR* มาใช้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

- 1. ควรเริ่มต้นที่การปรับ Mindset ของบุคลากร และองค์กรเสียก่อน**  
 ต้องปรับความเข้าใจให้ตรงกันว่าจุดประสงค์ของ OKR คืออะไร แล้ว OKR มีรายละเอียดอย่างไร เราควรใช้อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ เพราะหากองค์กรหรือบุคลากรยังไม่เข้าใจการนำ OKR มาใช้อาจสร้างความกดดันหรือเป็นผลเสียกับองค์กรได้ หรือบางคนสนใจแค่ผลลัพธ์ก็อาจตั้ง OKR ที่บรรลุผลได้ง่าย เพื่อสร้างผลงานที่ดีให้กับตน นั่นก็ทำให้การนำ OKR มาใช้ไม่เป็นผลดีสักเท่าไร องค์กรหรือบุคลากรทุกคนควรปรับความคิดความเข้าใจเสียใหม่ว่า OKR คือการตั้งเป้าหมายและเป็นแรงผลักดันในการบรรลุเป้าหมาย ไม่ใช่การประเมินผลการทำงานเพื่อมอบค่าชม รางวัล หรือผลตอบแทนอื่นๆ
- 2. ควรตั้งเป้าหมายร่วมกัน**  
 การตั้ง OKR ที่ดีนั้นทุกคนควรเข้าใจเป้าหมาย และตั้งเป้าหมายตลอดจนตัวชี้วัดร่วมกัน เมื่อทุกคนเข้าใจทิศทางที่ตรงกันก็อาจนำไปสู่การตั้ง OKR ของตนเองได้อีกด้วย และเมื่อ OKR ของทุกคนสอดคล้องกันก็จะยิ่งช่วยส่งเสริมซึ่งกันและกันให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยอดเยี่ยม
- 3. อย่ากลัวเป้าหมาย**  
 หลังจากปรับ Mindset ของทีมแล้วควรทำความเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับการเอาชนะ หากตั้งเป้าหมายสูงแล้วกลัวไปก่อน ก็ยอมแพ้ตั้งแต่เริ่มต้นก็ยากที่จะสำเร็จได้เช่นกัน หรือบางองค์กรมีการลงโทษ ลดเงินเดือน หรือตำหนิต่างๆ เมื่อทำพลาดเป้าหมาย นั่นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่จะนำมาใช้ในการ feedback เรื่อง OKR นี้ และจะทำให้เกิดความเครียด ความไม่กล้า ความกลัวการผิดพลาด ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการทำงาน และการบรรลุเป้าหมายของ OKR เลย ในทางกลับกัน หากทุกคนเข้าใจการใช้ OKR ก็ยังทำให้มีหลักยึดในการพุ่งชนเป้าหมายมากขึ้น มีพลังมากขึ้น ไม่กลัวอุปสรรค และเต็มที่จะทำอะไรก็ตามที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ



4. **ตั้งเป้าหมายบนพื้นฐานข้อมูลความเป็นจริง**      การตั้งเป้าหมายที่ดั้นด้นควรมีที่ไปที่มา จากการวิเคราะห์ข้อมูล หรือการคาดการณ์ที่ไม่เกินความจริงจนเกินไปนัก การตั้งเป้าหมายที่มีหลักฐานยืนยันจะช่วยสร้างจิตวิทยาให้เราเห็นหนทางของความสำเร็จได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะเป้าหมายได้ดี ในขณะที่หากเราตั้งเป้าหมายหลักลอย ตั้งโอเวอร์ไวเลนๆ ตั้งสูงเพื่อให้ดูเท่ หรือตั้งเกินความเป็นจริงจนเกิดความท้อ ไม่ท้าทายต่อการเอาชนะ ก็อาจทำให้การตั้ง OKR นั้น ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่สิ่งที่ดีเลย
5. **มีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน**      การตั้ง OKR ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการตั้งกรอบของเวลาร่วมกันว่า OKR นี้จะใช้วัดการทำงานช่วงใด สิ้นสุดเมื่อไร และจะวัดผลเมื่อไร หากมีกรอบเวลาที่ชัดเจนก็จะทำให้เราวางแผนการทำงานได้ดีอีกด้วย และจะรู้ว่าการวัดผลเมื่อใด ทำงานมา กลางทางก็สามารถประเมินผลได้ว่าเราอยู่ระดับไหน และจะทำการอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุ OKR ที่ตั้งเป้าไว้ได้ เป็นต้น ซึ่งการกำหนดกรอบเวลาจะช่วยทำให้ทุกอย่างชัดเจนยิ่งขึ้นด้วย
6. **มีการประเมินผลที่ถูกต้อง ชัดเจน และโปร่งใส**      การทำ OKR ที่ดีต้องมีการประเมินผลทุกครั้ง เพราะการประเมินผลจะเป็นตัวบอกเราว่า เราสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้หรือไม่ แต่การประเมินผลนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เปิดเผยได้ และต้องทำการอย่างโปร่งใส เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือสำหรับทุกคน การประเมินผลที่ดียังจะนำไปสู่การตั้ง OKR ในครั้งต่อไปได้ด้วย ตั้งแต่การเป็นบรรทัดฐาน ไปจนถึงการเป็นหลักการในการคาดการณ์อนาคตสำหรับกำหนดเป้าหมายใหม่

บนโลกนี้มีเครื่องมือที่ใช้วัดความสำเร็จขององค์กรอยู่มากมาย หนึ่งในนั้นก็คือ OKR นั่นเอง อันที่จริงก็ต้องบอกว่าไม่ว่าองค์กรจะมีเครื่องมือดีแค่ไหนก็ตาม หากทำการวัดผลผิด ไม่เข้าใจเครื่องมือ ไม่ให้ความสำคัญ หรือแม้แต่ใส่ใจแค่ผลลัพธ์ด้านบวกเพียงอย่างเดียว การใช้เครื่องมืออื่นๆ ก็อาจไม่มีคุณค่ากับองค์กรเลยแม้แต่น้อย ขณะที่หากเรานำเครื่องมือมาใช้อย่างถูกต้อง เข้าใจ เชื่อใจ และใส่ใจในวัตถุประสงค์ของเครื่องมืออย่างจริงจัง ก็จะทำให้เรานำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้มากที่สุด ในส่วนของ OKR นั้น หัวใจสำคัญก็คือการตั้งเป้าหมาย และกำหนดตัววัดผลที่จะเป็นเสมือนแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั่นเอง