

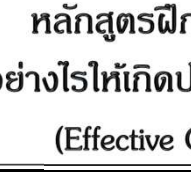
ชมรมบริหารงานบุคคลเพชรเกษม-สมุทรสาคร (PSPAG)



หลักสูตรฝึกอบรม

“OKR ใช้อย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด”

(Effective OKR)



My Objective:
Monte Rosa Peak

ภาพจาก <http://productmanagementforall.com>

MD / CEO ○ : แผนกำไร KR1 : ตัวหารกำไรเพิ่มขึ้น >10%	ผู้จัดการโรงงาน ○ : ลดค่าใช้จ่าย KR1 : ตัวหารค่าใช้จ่ายลดลง >20%
ผู้จัดการตลาด ○ : เพิ่มรายได้ KR1 : ตัวหารรายได้เพิ่มขึ้น >20%	ผู้จัดการแผนกผลิต ○ : ลดของเสีย KR1 : ตัวของเสียในการผลิต <0.1%
ผู้จัดการแผนกขาย ○ : เพิ่มยอดขาย KR1 : ยอดขาย >1,500 ล้านบาท	ผู้จัดการแผนกซ่อม ○ : เร่งงานบริการ KR1 : ตัวหารเรื่องอัตรารั่วไหล <5%

หมายเหตุ: ตัวคูณเป้าหมาย >4 หมายถึง ความสำเร็จ >4 เท่า

A : L	A : M	A : G
B : L	B : M	B : G
C : L	C : M	C : G
D : L	D : M	D : G
E : L	E : M	E : G

Little Impact Medium Impact Great Impact

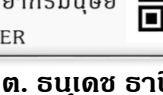
วันที่ 21 กันยายน 2562

โดย **อาจารย์ อนุเดช ธานี** (อ.ต้น)

วิทยากรและที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สถาบันฝึกอบรม PEOPLE DEVELOP CENTER





www.peopledevelop.net , [www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. อนุเดช ธานี อ.ต้น](https://www.facebook.com/ว่าที่ร.ต.อนุเดชธานี)

- กรรมการผู้จัดการ สถาบันฝึกอบรม PEOPLE DEVELOP CENTER
- ที่ปรึกษามรมบริหารงานบุคคลเพชรเกษม-สมุทรสาคร (PSPAG)
- อดีตกรรมการบริหารสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT)
- ที่ปรึกษา HRD องค์กรเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ

ประวัติการศึกษา

- ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (MBA) สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ สาขการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ความเชี่ยวชาญพิเศษ

- KPI Management
- Career Path, Succession Plan, Individual Development Plan
- ระบบการสร้างความสุขและความผูกพันในองค์กร (Happy Workforce Engagement Management System)
- ระบบบริหารการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Training & Development)
- ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)
- การสร้างความสุข ความผูกพัน และการทำงานเป็นทีม (The Engagement Team Building)
- การพัฒนากักกะผู้บริหาร (Managerial Matrix Development)

ประสบการณ์วิชาชีพการบริหารทรัพยากรมนุษย์กว่า 29 ปี

- ผู้บริหารสายงานทรัพยากรบุคคล บริษัท เซาร์ทิสต์เอเชียนแพดเกจจิ้งแอนด์แคเนนิ่ง จำกัด, บริษัทนาเดรียอินเด็กซ์ ลิฟวิงมอลล์, บริษัท ยูโรเปียนฟู้ด จำกัด (มหาชน), บริษัทนาเดรียอริจินัลโกลด์กัทท์



อาจารย์ ชันเดช ชานี (อ.ต้น)



วัตถุประสงค์ของการอบรม

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และขั้นตอนในการนำ OKR มาปรับประยุกต์ใช้ในองค์กร
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง KPI และ OKR ได้อย่างชัดเจน
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถกำหนด Key Results ที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้สอดคล้องกับ Objective อย่างเป็นรูปธรรม
4. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ แลเทคนิคที่ได้รับไปปรับใช้ในการกำหนดผลลัพธ์ของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กร



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธาณี อ.ต้น

หัวข้อสำคัญของการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 : หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ OKR

ส่วนที่ 2 : แนวทางปฏิบัติในการกำหนด OKR ให้สอดคล้องกับ Mission และ Vision ขององค์กร

ส่วนที่ 3 : เทคนิคการกำหนด OKR

ส่วนที่ 4 : ถ้าองค์กรมี KPI อยู่จำเป็นต้องยกเลิก แล้วใช้ OKR แทนหรือไม่

ส่วนที่ 5 : แนวทางการกำหนดยุทธวิธีหรือ แนวทางการทำงานเชิงริเริ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับ OKR (Initiative or Tactics)

ส่วนที่ 6 : จีกกฎ OKR ถ้า OKR ใช้เพื่อบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่ควรนำใช้ในการประเมินผล แล้วองค์กรที่ทำ OKR จะผูกกับการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างไรดี ?

ส่วนที่ 7 : เรียนรู้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ OKR จาก Google



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ส่วนที่ 1 : หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ

OKR



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น



ความหมายของ OKR ???

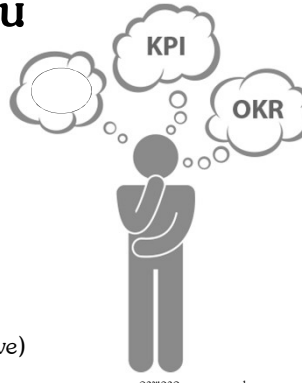
Objective & Key Result (OKR)

คือ วิธีการตั้งเป้าหมายให้แต่ละคน

โดยเป้าหมายของทุก ๆ คน

สอดคล้องกันทั้งองค์กร

การตั้ง OKR ทุก ๆ Objective จะต้องสอดคล้องกับ
Mission และ Vision ขององค์กร
แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายรายปี (Yearly Objective)
แล้วค่อยแตกเป็นเป้าหมายรายไตรมาส (Quarterly Objective)
จากนั้นจึงกำหนด Key Result ของแต่ละเป้าหมาย
ให้สอดคล้องกัน
แล้วจึงนำไปจัดทำเป็น Action Plan



ภาพจาก www.cognology.com

 www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ประโยชน์ของ OKR

ใช้เพื่อบริหาร จัดการธุรกิจ “สิ่งที่วัดผลได้ สามารถบริหาร จัดการได้”	พิจารณาผลลัพธ์ ที่ทำหาย ถ้ามีการตั้งเป้าหมายสูง แล้วทำได้สูง แสดงว่าตั้งเป้าหมายง่าย “อาจเป็นดาบสองคมที่ ลงโทษตัวเอง”	แยกการพิจารณา ปรับเงินเดือน ประจำปี และโบนัส ออกจากกัน วัดผลกระทบ (Impact) ถ้า OKR มีกระทบต่อธุรกิจ จะได้รับโบนัสมาก ถ้า OKR มีผลกระทบ ต่อธุรกิจน้อย จะได้รับโบนัสน้อย	สามารถ เปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ได้ ทุก ๆ ไตรมาส เกิดการปรับปรุง พัฒนาองค์กร พัฒนาการสื่อสาร ภายในองค์กร
--	---	--	---

OKR เป็นเรื่องที่
ทุกคนอยาก
หรือต้องการทำ

เกิดความร่วมมือใน
การทำงานเป็นทีม



 www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

Concept ของ OKR

**“คือ การสร้างเป้าหมาย
และวัดประสิทธิภาพ
เหมือนกับ Goal Management
หรือ Objective Management
แนวคิดนี้ในองค์กรต่าง ๆ ที่ใช้
งานอยู่ ก็ถือว่าไม่ใช่สิ่งใหม่
เหมือนกับ KPI
หรือ Balance Scorecard”**

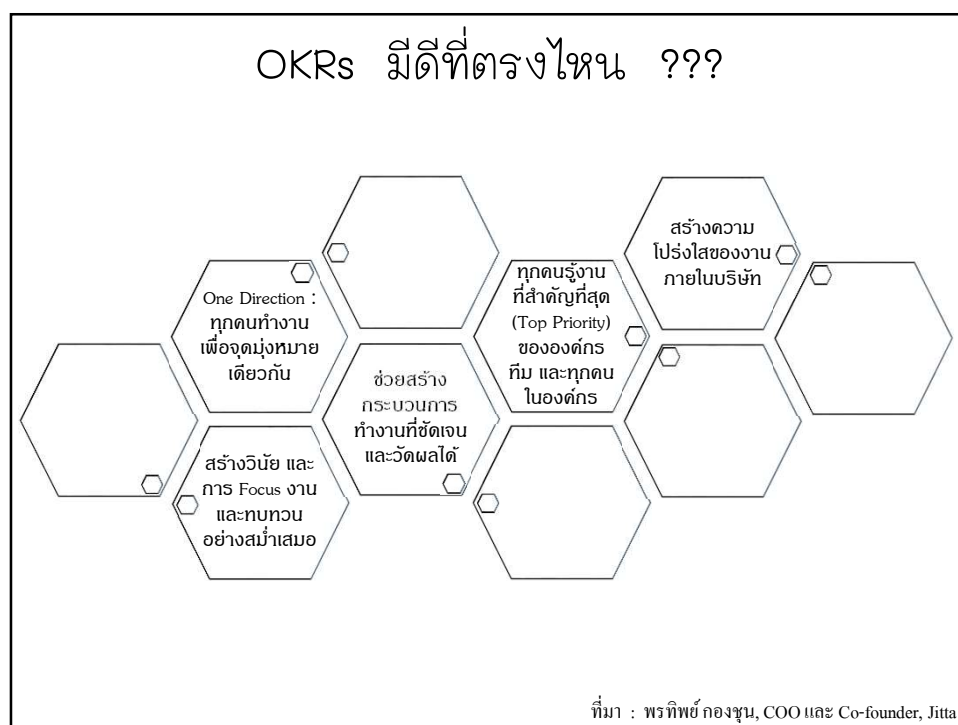
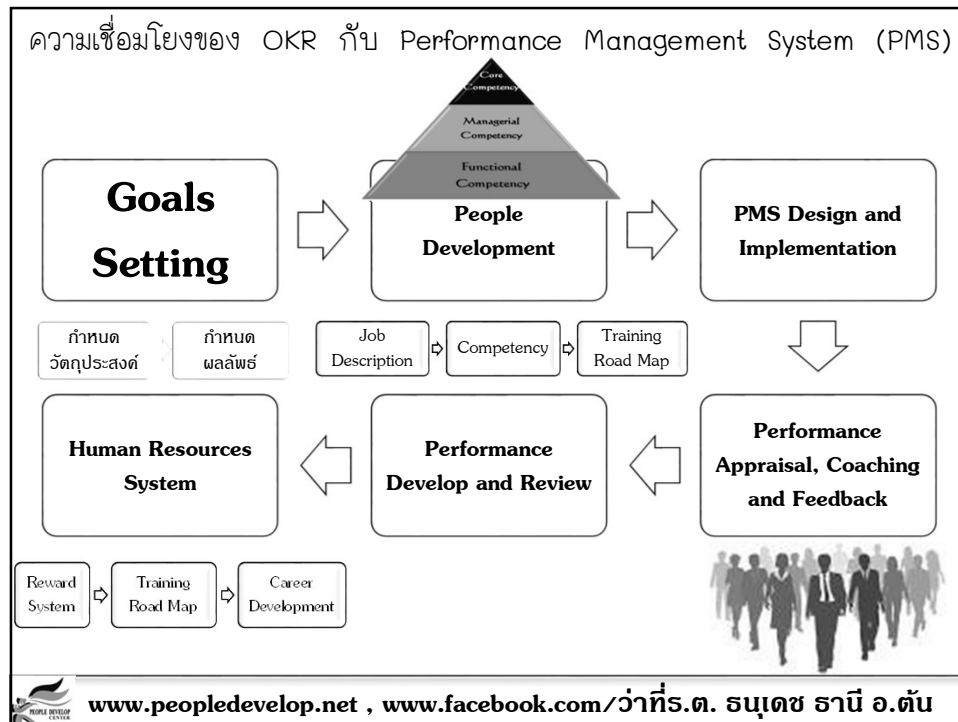


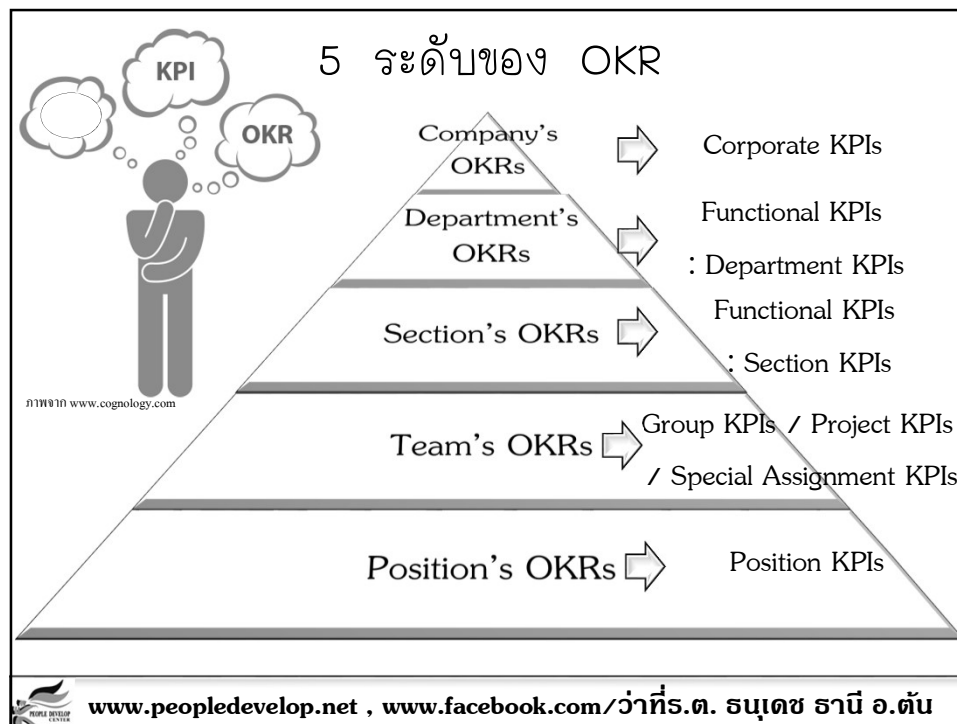
พรทิพย์ กองชุน, COO และ Co-founder, Jitta

ความเหมือนและความต่างระหว่าง KPI แบบเดิม และ KPI ยุคใหม่ กับ OKR		
KPI แบบเดิม	KPI แบบใหม่	OKR
กำหนดเป้าหมายในการทำงาน	กำหนดเป้าหมายในการทำงาน	กำหนดเป้าหมายในการทำงาน
วัดผลงาน	วัดผลงาน	วัดผลงาน
เน้นรวมศูนย์อำนาจจากผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชาติดเป้าหมายให้พนักงาน (Top down)	กระจายอำนาจ (Decentralize) ให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมหารือและกำหนดเป้าหมายของตนเอง	กระจายอำนาจ (Decentralize) ให้พนักงานทุกคนคิดและกำหนดเป้าหมายเอง
กำหนดจากงานประจำ (Routine)	กำหนดจากเป้าหมายองค์กร (Corporate KPIs) หรืองานหลักที่รับผิดชอบ (Key Responsibility)	กำหนดจากเป้าหมายองค์กร (Company's OKRs)
เป้าหมายต่างคนต่างทำ	เป้าหมายทุก ๆ คนมีส่วนร่วมสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งองค์กร	เป้าหมายของทุก ๆ คนสอดคล้องกันทั้งองค์กร
มักกำหนดเป็น Key Process หรือ Performance	กำหนด Objective และ Key Performance	กำหนด Objective และ Key Result
มักเป็น KPI ของหน่วยงาน	มี KPI ของหน่วยงาน และ KPI ของตำแหน่งงาน	มี OKR ของหน่วยงาน และ OKP ของแต่ละคน



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น





การทบทวน วัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Review Objective)

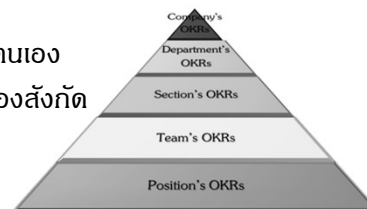
- ☐ MD หรือ CEO หรือผู้บริหารระดับสูงกำหนด Objective ขององค์กรให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร ? (Specific)
- ☐ ต้องท้าทายความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร (Challenge)
- ☐ มีโอกาสความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ (Achievable)



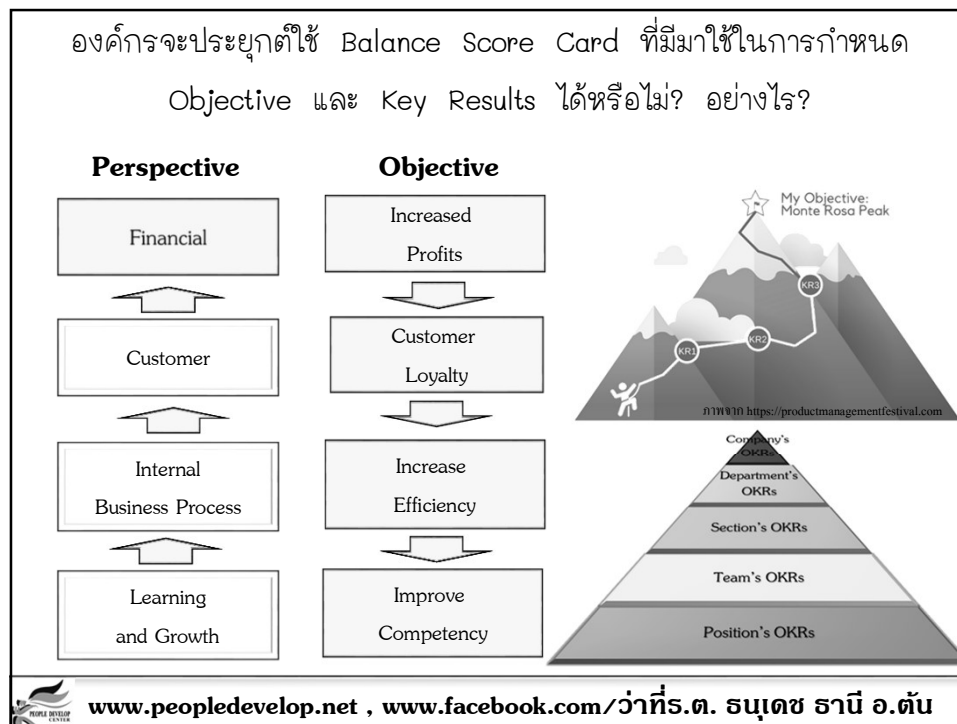
www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

การสื่อสารความคาดหวังของ MD หรือ CEO เพื่อให้ตอบสนองเป้าหมายองค์กร โดยใช้ Strategic Mapping (Objective Alignment)

- 1) MD หรือ CEO กำหนด Objective ขององค์กร
- 2) MD หรือ CEO สื่อสาร Objective และ OKR ขององค์กรให้พนักงานรับทราบ
- 3) ผู้บริหารระดับรองลงมากำหนด Department's OKR ให้สอดคล้องกับ Objective ของ MD หรือ CEO
- 4) ผู้จัดการกำหนด Section's OKR ให้สอดคล้องกับ Department's OKR ของผู้บริหาร
- 5) หัวหน้าแผนก/หัวหน้างานระดับกำหนด Team's OKR ให้สอดคล้องกับ Section's OKR ของผู้จัดการ
- 6) พนักงานแต่ละคนกำหนด Position's OKR ของตนเองให้สอดคล้องกับ Team's OKR หน่วยงานที่ตนเองสังกัด
- 7) วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกันทั้งองค์กร



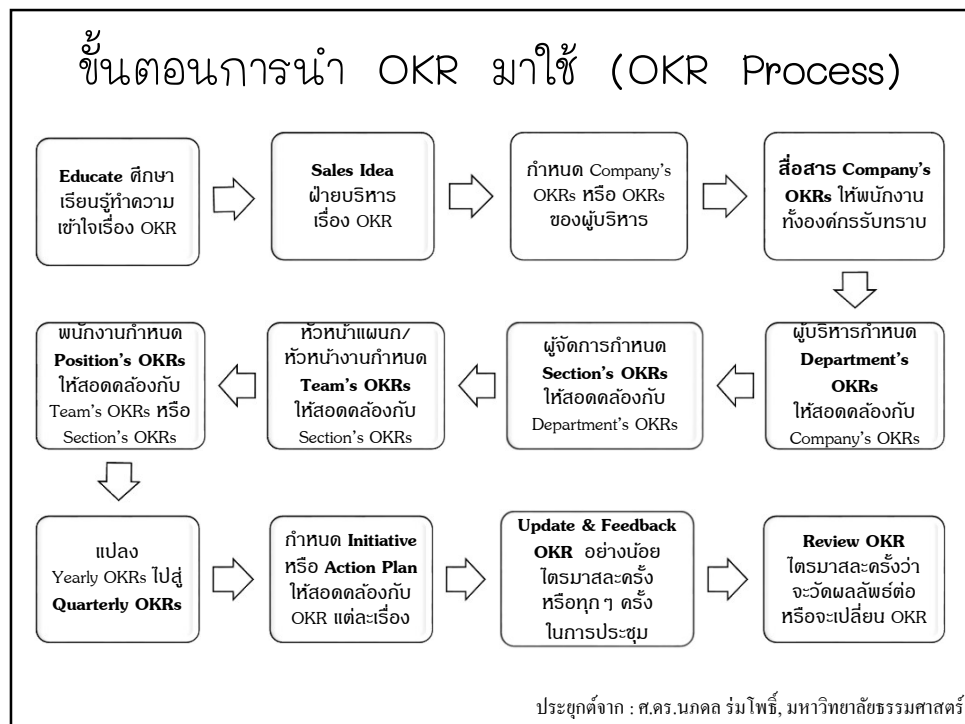
www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

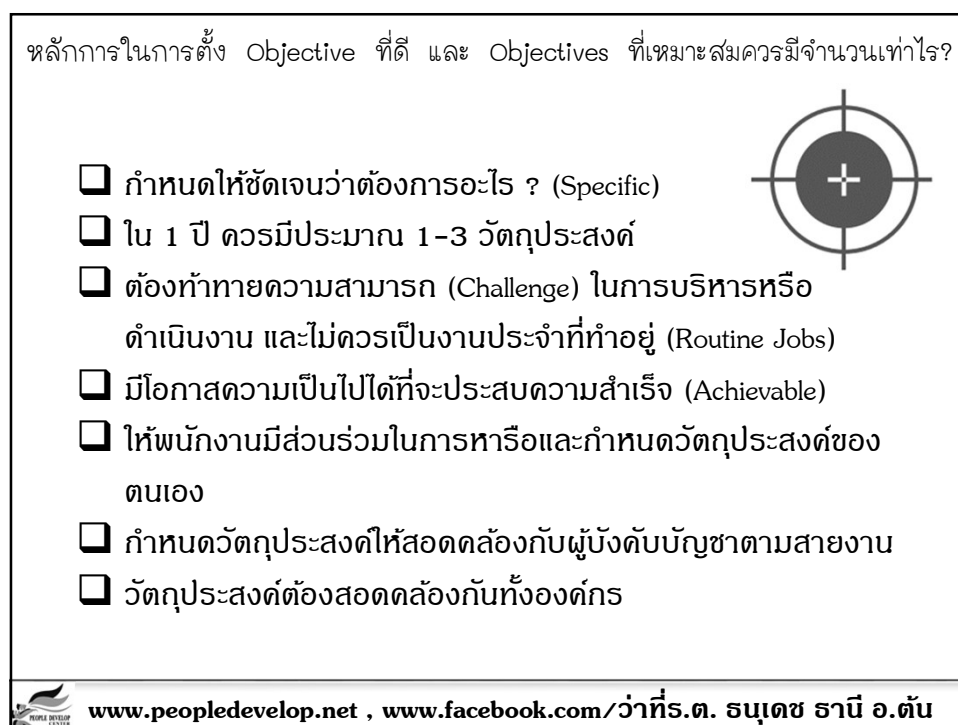
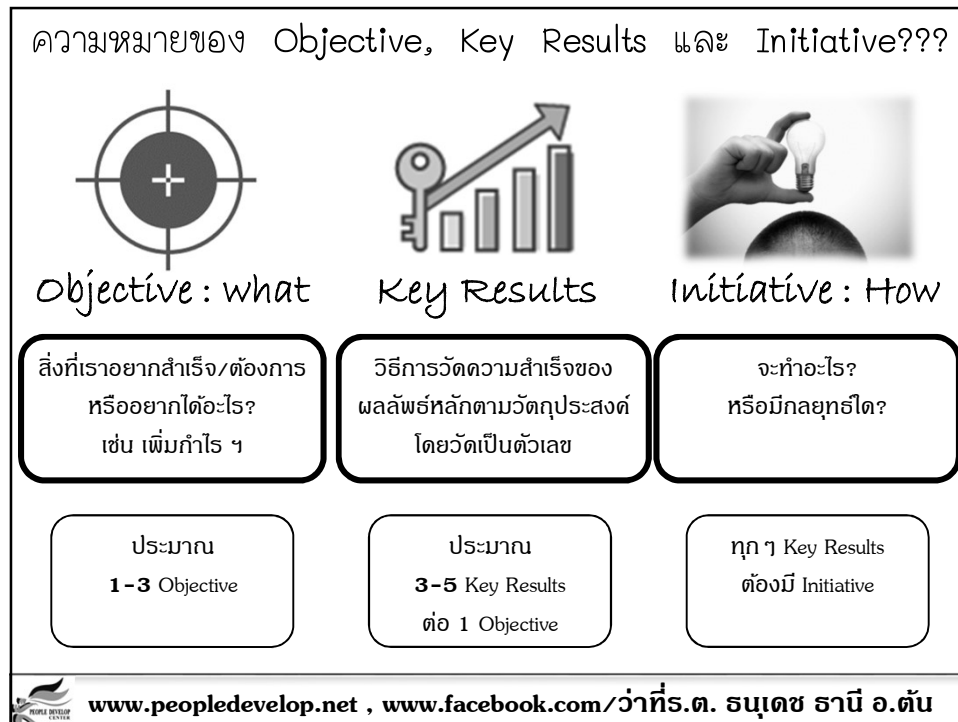


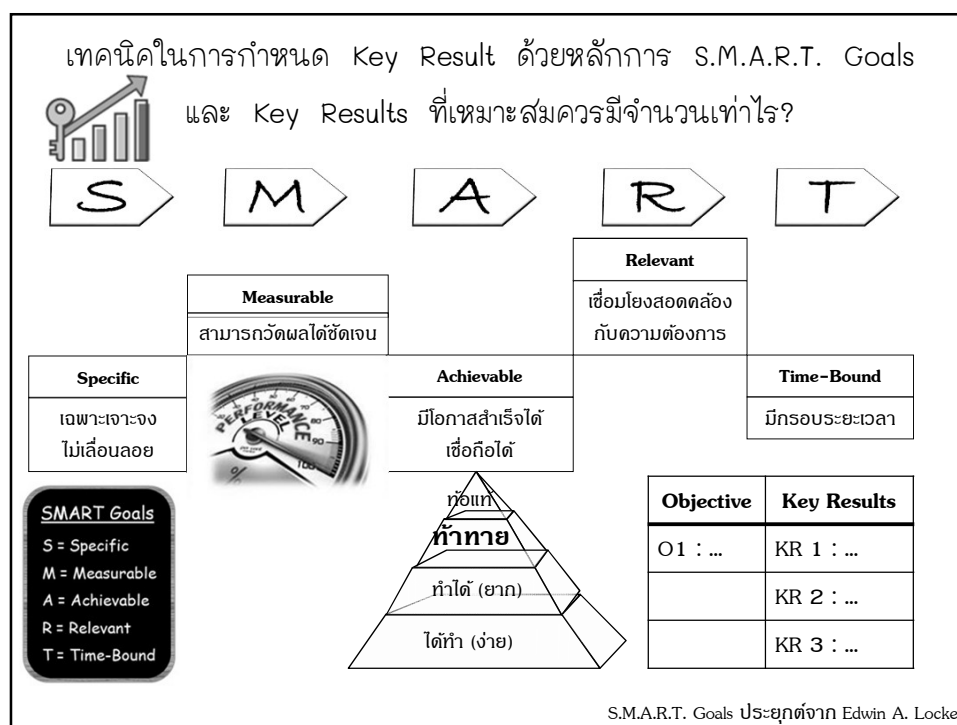
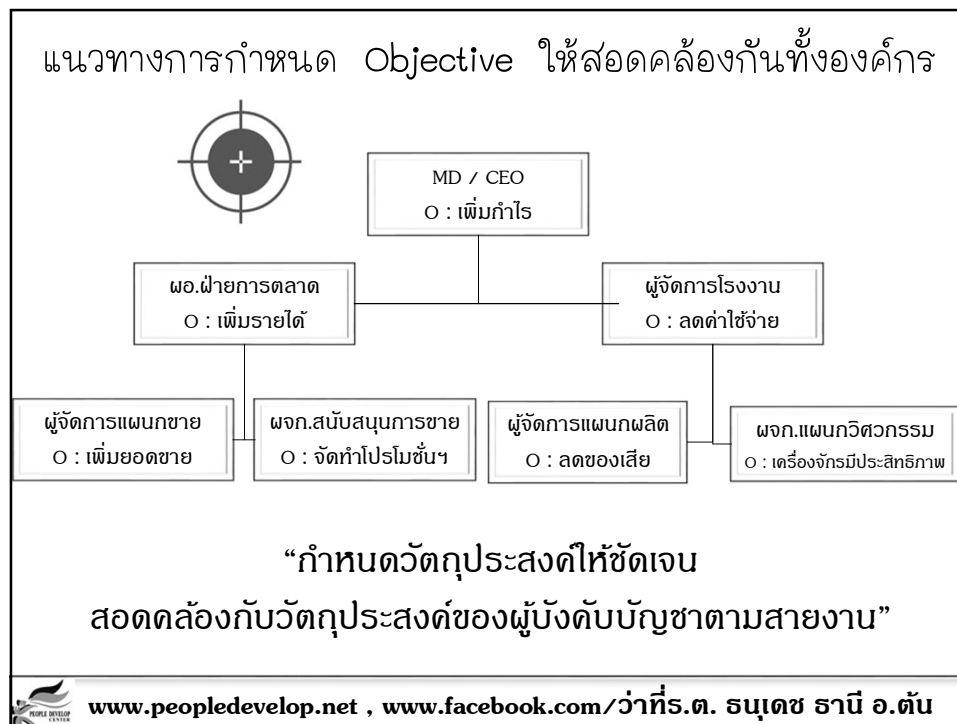
องค์กรจะประยุกต์ใช้ Balance Score Card ที่มีมาใช้ในการกำหนด Objective และ Key Results ได้หรือไม่ ? อย่างไร ?

Perspective (มุมมอง)	Objective (วัตถุประสงค์)	Measure (ตัวชี้วัด)	Baseline Data (ข้อมูลฐาน)	Target (เป้าหมาย)	Initiatives (แนวคิด การดำเนินการ)
1. การเงิน (Financial)	Increase Profit	Gross profit on sales	5%	15%	New Market
2. ลูกค้า (Customer)	Customer Loyalty	Reduce customer complain	20%	50%	Maintain good relationships with customers
4. กระบวนการ (Internal Business Process)	Increase Efficiency	Management system improvement rate	-	80%	Management system improvement action plan
5. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)	Improve Competency	Competency development rate	-	70%	Training Road Map

www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น







หลักในการกำหนดผลลัพธ์หลัก (Key Result)

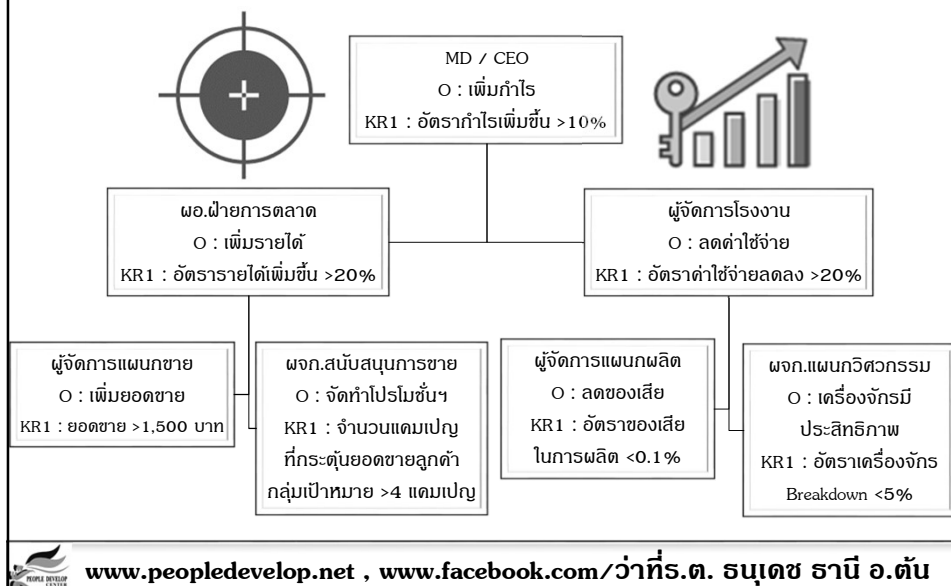
- ☐ กำหนดผลลัพธ์หลักที่จะวัดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง (Specific) และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Relevant) เช่น O : เพิ่มกำไร KR : กำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น
- ☐ กำหนดหน่วยวัดหรือค่าเป้าหมายเป็นตัวเลข (Measurable) เช่น O : เพิ่มกำไร KR : อัตรากำไรเพิ่มขึ้น เป็นต้น
- ☐ กำหนดเป้าหมายให้มีโอกาสทำได้สำเร็จ (Achievable) ควรตั้งเป้าหมายให้อยู่ที่ประมาณ 70-80% ถ้าต่ำกว่านี้แสดงว่าไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าได้สูงกว่านี้แสดงว่าตั้งเป้าหมายง่ายเกินไปไม่ท้าทายความสามารถ เช่น KR : อัตรากำไรเพิ่มขึ้น 10% (มีโอกาสดำเนินการได้ประมาณ 7-8%) เป็นต้น
- ☐ กำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จให้ชัดเจน (Time-Bound) เช่น KR : อัตรากำไรเพิ่มขึ้น 10% ต่อปี เป็นต้น
- ☐ ควรกำหนดผลลัพธ์หลักไม่เกิน 5 เรื่องต่อ 1 วัตถุประสงค์



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

แนวทางการกำหนด Key Result

ให้สอดคล้องกับ Objective และสอดคล้องกันทั้งองค์กร



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

OKR Guideline

1. **OKR ใช้วิธีการเดียวกับ Agile** คือ เน้นการรีวิวกายไต้ระยะเวลานั้น ๆ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน
2. **ต้องท้าทาย แต่ทำได้**
ระดับความสำเร็จที่เหมาะสมคือ 70-80%
3. **พยายามทำเพียง 3-5 เป้าหมายในแต่ละไตรมาส**
4. **อย่างน้อย 50% ของ OKR ควรมาจากพนักงานเสนอขึ้นไปยังผู้บริหาร (Bottom up)** โดยผ่านการระดมความคิด และตอบรับจากระดับผู้จัดการ
5. **ทุกคนเข้าใจเนื้อหาของคนอื่นมากขึ้น** สร้างความโปร่งใสในการบริหารงานในองค์กร
6. **เชื่อมโยงการทำงานระหว่างกัน** สร้างบรรยากาศการร่วมมือร่วมใจกันระหว่างฝ่าย

ที่มา : พรทิพย์ กองชุน, COO และ Co-founder, Jitta

ตัวอย่าง OKR

MARKETING OKRs

Objective : เพิ่มกำไร

Key Results

KR1 : ยอดขาย 1,500 ล้านบาทต่อปี

KR2 : จำนวนแคมเปญที่กระตุ้นยอดขายลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย 4 แคมเปญ

KR3 : จำนวนลูกค้าใหม่ 300 รายต่อปี

HR OKRs

Objective : เพิ่มการพัฒนาด้านความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน (Career Path)

Key Results

KR1 : อัตราบุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตาม Career Path ที่กำหนดไว้ 70%

KR2 : อัตราการพัฒนา Competency ตาม Career Path Model / Training Road Map 70% ต่อปี

ENGINEERING OKRs

Objective : ส่งมอบชิ้นส่วนคุณภาพให้ลูกค้า

Key Results

KR1 : อัตราข้อบกพร่องลดลง 50%

KR2 : อัตราครอบคลุมการทดสอบ 90%

KR3 : จำนวนครั้งในการประเมินความปลอดภัยของ codebase ผิดพลาดเป็น 0

FINANCE OKRs

Objective : เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

Key Results

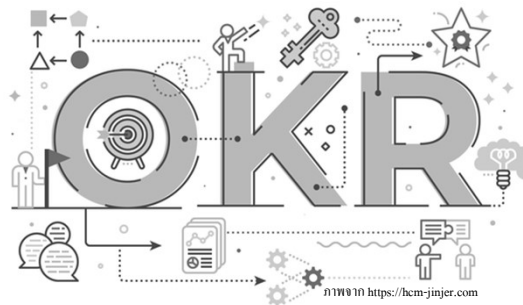
KR1 : อัตราการใช้ Dashboards online ของฝ่ายจัดการ 70%

KR2 : จำนวนครั้งที่ปีงบประมาณไม่เสร็จตามกำหนด



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ส่วนที่ 4 :
ถ้าองค์กรมี KPI อยู่จำเป็น
ต้องยกเลิก แล้วใช้ OKR แทนหรือไม่ ?



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

แนวทางการปรับแต่ง KPI แบบยุคเก่าให้เป็น OKR

- ☐ กำหนด Objective ว่าต้องการบรรลุเรื่องใด ? (Specific)
- ☐ กำหนด Objective ให้ท้าทายความสามารถ (Challenge) ของตนเอง
- ☐ กำหนด Objective ให้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ (Achievable)
- ☐ มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของตนเอง
- ☐ กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน

- ☐ กำหนด KPI ที่จะวัดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง (Specific) และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Relevant)
- ☐ กำหนดหน่วยวัดหรือค่าเป้าหมายเป็นตัวเลข (Measurable)
- ☐ กำหนดเป้าหมายให้มีโอกาสทำได้สำเร็จ (Achievable)
- ☐ กำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จให้ชัดเจน (Time-Bound)
- ☐ กำหนด KPI ผลลัพธ์หลักไม่เกิน 5 เรื่องต่อ 1 Objective

Perspective (มุมมอง)	Objective (สิ่งที่ประสงค์)	Measure (ตัวชี้วัด)	Baseline Data (ข้อมูลฐาน)	Target (เป้าหมาย)
1. กำไร (Financial)	Increase Profit	Gross profit on sales	5%	15%
2. ลูกค้า (Customer)	Customer Loyalty	Reduce customer complain	20%	50%
4. กระบวนการ (Internal Business Process)	Increase Efficiency	Management system improvement rate	-	90%
5. การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)	Improve Competency	Competency development rate	-	70%



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

องค์กรจะประยุกต์ใช้ Balance Score Card ที่มีมาใช้ในการกำหนด Objective และ Key Results ได้หรือไม่ ? อย่างไร ?

Perspective (มุมมอง)	Objective (วัตถุประสงค์)	Measure (ตัวชี้วัด)	Baseline Data (ข้อมูลฐาน)	Target (เป้าหมาย)	Initiatives (แนวคิด การดำเนินการ)
1. การเงิน (Financial)	Increase Profit	Gross profit on sales	5%	15%	New Market
2. ลูกค้า (Customer)	Customer Loyalty	Reduce customer complain	20%	50%	Maintain good relationships with customers
4. กระบวนการ (Internal Business Process)	Increase Efficiency	Management system improvement rate	-	80%	Management system improvement action plan
5. การเรียนรู้ และ พัฒนา (Learning and Growth)	Improve Competency	Competency development rate	-	70%	Training Road Map



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ส่วนที่ 5 :
แนวทางการกำหนดยุทธวิธี
หรือแนวทางการทำงานเชิงริเริ่ม
เพื่อให้สอดคล้องกับ OKR
(Initiative or Tactics)



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

แนวทางการกำหนดยุทธวิธี หรือแนวทางการทำงานเชิงริเริ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับ OKR (Initiative or Tactics)					
Perspective (มุมมอง)	Objective (วัตถุประสงค์)	Measure (ตัวชี้วัด)	Baseline Data (ข้อมูลฐาน)	Target (เป้าหมาย)	Initiatives (แนวคิด การดำเนินการ)
1. การเงิน (Financial)	Increase Profit	Gross profit on sales	5%	15%	New Market
2. ลูกค้า (Customer)	Customer Loyalty	Reduce customer complain	20%	50%	Maintain good relationships with customers
4. กระบวนการ (Internal Business Process)	Increase Efficiency	Management system improvement rate	-	80%	Management system improvement action plan
5. การเรียนรู้ และ พัฒนา (Learning and Growth)	Improve Competency	Competency development rate	-	70%	Training Road Map


www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

แนวทางการกำหนดยุทธวิธี หรือแนวทางการทำงานเชิงริเริ่ม เพื่อให้สอดคล้องกับ OKR (Initiative or Tactics)		
Objective 1 :		
OKR1 : ...	OKR2 : ...	OKR3 : ...
กลยุทธ์/ ยุทธวิธี :	กลยุทธ์/ ยุทธวิธี :	กลยุทธ์/ ยุทธวิธี :


www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ตัวอย่าง : แบบฟอร์มแผนปฏิบัติงาน (Action Plan)

ชื่อแผนงาน :

OKR :

ขั้นตอน	ลำดับที่	ขั้นตอนวิธีการดำเนินงาน (Action Step)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible by)	การดำเนินงาน	ระยะเวลา (Timeframe)			งบประมาณ	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
P				แผน					
				ปฏิบัติจริง					
D				แผน					
				ปฏิบัติจริง					
C				แผน					
				ปฏิบัติจริง					
A				แผน					
				ปฏิบัติจริง					


www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ส่วนที่ 6 :

ฉีกกฎ OKR

ถ้า OKR ใช้เพื่อบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายองค์กร
ไม่ควรนำใช้ในการประเมินผล

**แล้วองค์กรที่ทำ OKR จะผูกกับ
การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรดี ?**



ภาพจาก www.klipfolio.com


www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

4 เครื่องมือสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่
(Modern Performance Appraisal : MPA)
ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business Strategy)

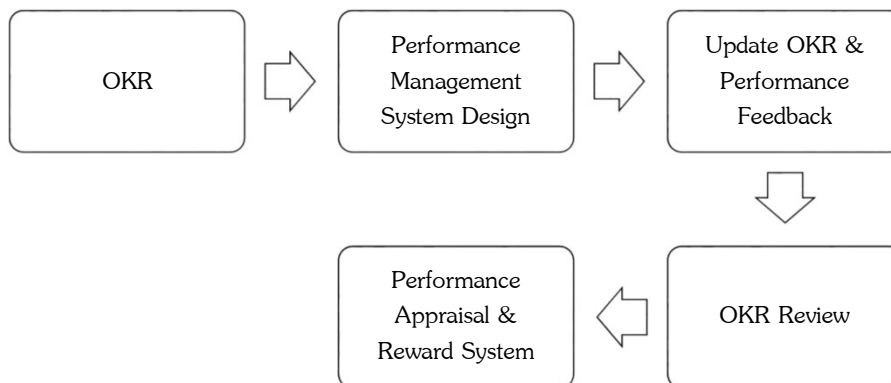
Level 	ผลการ ปฏิบัติงาน (OKR / KPI)	สมรรถนะ (Competency)	พฤติกรรม การทำงาน (Work Behaviors)	การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
Managerial	70%	25%	0%	5%
Supervisory	60%	30%	5%	5%
Operation	50%	35%	10%	5%



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานยุคใหม่

แนวทางการวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

หลักการประเมิน OKR

1. ประเมินเฉพาะ Key Result
2. Grade ของ Objective มาจากค่าเฉลี่ยของ Key Result แต่ละตัว
3. การประเมิน Grade ของ Objective ใช้เพื่อการเรียนรู้
4. ให้คะแนนอยู่ในช่วง **0-1 : 70% = 0.7 จุดที่เหมาะสมคือ 0.7-0.8**
ถ้าได้คะแนนสูงกว่านี้ OKR หมายความว่า **“มีการตั้งเป้าไม่ Challenge พอ”**
5. ให้คะแนน OKR เมื่อต้น Quarter ถัดไป

การนำ OKR ไปประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ประเมิน Key Result ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. Grade ได้มาจากคะแนนของ
Key Result X คำนวณน้ำหนักความสำคัญของ Key Result แต่ละตัว
3. การให้ Grade ของ OKR ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร และประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับ Competency และอื่น ๆ
4. ให้คะแนน 5 ช่วง **1-5 ไม่มี “0” ระดับที่เหมาะสมคือ 3 (70-80%)**
5. ติดตามผลการดำเนินงานตาม OKR ทุก ๆ เดือน
6. ประเมินและให้คะแนนได้ทุก ๆ ต้น Quarter

 www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

ตัวอย่าง : การปฏิบัติงานด้วย OKR ที่สอดคล้องกับ Objective และ Company's OKR

ผลลัพธ์หลักขององค์กร (Company's OKRs)							
1. อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดลงในการดำเนินงาน 5%							
2. อัตราความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 75%							
	ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	น้ำหนักคะแนน	เป้าหมายในแต่ละระดับผลงาน (Target)				
			5	4	3	2	1
1. อัตราค่าใช้จ่ายที่ลดลงในการดำเนินงาน	20	≥10	7-9	4-6	1-3	≤0	
2. อัตราการสรรหาพนักงานใหม่ได้ตามแผนที่กำหนด	10	>91	81-90	71-80	61-70	≤60	
3. อัตราการดำเนินงานระบบบริหารผลการปฏิบัติงานด้วย OKR	15	>91	81-90	71-80	61-70	≤60	
4. อัตราความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	20	>91	81-90	71-80	61-70	≤60	
5. อัตราการพัฒนา Competency ของบุคลากร	5	>91	81-90	71-80	61-70	≤60	
น้ำหนักคะแนนรวม	70						

 www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

**ส่วนที่ 7 :
เรียนรู้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ OKR
จาก Google**



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น

Mindset ของ CEO และพนักงานจาก Google

ใช้ OKR ใช้ OKR ในการสร้างสรรคงานใหม่ เพิ่ม Productivity
เป็นเครื่องมือร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture)

การสร้าง Mindset ขององค์กร

ให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ และยืดหยุ่นได้

มากกว่าใช้ในการประเมินผลพนักงาน

ผู้บริหารไม่คาดหวังผลลัพธ์ 100% เพราะท้าทาย

ถ้า OKR ทำได้ 60-70% ถือว่าประสบความสำเร็จ

ยอมรับโปรเจคที่ตั้ง OKR มีสิทธิ์ที่จะล้มเหลว

ทำให้พนักงานอยากจะทำงานและยอมรับ OKR



www.peopledevelop.net , www.facebook.com/ว่าที่ร.ต. ธนเดช ธานี อ.ต้น



ทุกๆ ข้อข้องใจ...เราช่วยท่านได้

KPI & Performance Management System	Goal Setting & Strategy Plan & Action Plan
Succession Plan & Individual Development Plan	Managerial and Professional Leadership Development Program
Career Path & Training Road Map	Employee Engagement
Training and Development Management System	Sense of Business Ownership
Competency Management	Engagement Team Building
Job Description base KPI & Competency	People Development & Communication

อ.ต้น ธนเดช ธานี

Tel : 081-9881304 , 091-7387838
 E-mail : mba_hrpro@hotmail.co.th
 www.peopledevelop.net
 www.facebook.com/PeopleDevelopCenter
PEOPLE DEVELOP CENTER CO., LTD.
"People Develop Business Develop"